



**Universidad
Zaragoza**

Trabajo Fin de Grado

Internacionalización de Pymes: La exportación en el sector vitivinícola

Autor/es

Yolanda Ruiz Vicente

Director/es

Marta Fernández Olmos

Facultad de Economía y Empresa

2014

Resumen

El entorno empresarial se ha visto afectado en las últimas décadas por la globalización, a consecuencia de la liberalización del comercio en el mundo y la disminución de las barreras comerciales. Este hecho ha favorecido a la internacionalización de las pymes en nuestro país, expandiendo su negocio más allá de las fronteras nacionales, a través de formas de entrada básicas como la exportación o la importación, y formas de entrada más comprometidas como la inversión directa o el establecimiento de filiales en el extranjero. Para las bodegas de vino españolas la exportación es la forma de entrada más utilizada, porque es la forma de entrada que menos recursos financieros necesita (Otero, 2008).

En este Trabajo de Fin de Grado será analizada la situación actual del sector en nuestro país a través del análisis de las principales variables macroeconómicas, así como los factores determinantes a la internacionalización en las pymes, la evolución del comercio exterior y la política agraria común (PAC). La relevancia de estudio del sector vitivinícola reside en la importancia del sector agroalimentario en la economía española, sector al que pertenecen los vinos.

España se caracteriza por ser un mercado productor de vino, y tener un consumo a la baja, por lo que la mayoría de bodegas de vino deben exportar para sobrevivir. El sector se ha visto obligado a llevar a cabo dicha acción para paliar la disminución registrada en sus ventas en el mercado local, por lo que muchas bodegas de vino siguen en activo gracias a las cifras registradas por la exportación de sus productos.

Como caso práctico se analizará la internacionalización llevada a cabo en Bodegas Tempore, una bodega familiar situada en la localidad zaragozana de Lécera, que ha sobrevivido a consecuencia de las ventas registradas por las exportaciones.

Abstract

The business environment has been affected over the last few decades by globalization, as a result of the liberalization of world trade and a loosening of trade barriers. This fact has increased the internationalization of our country, expanding its national boundaries further. This is done through basic entry forms, such as export or import, and more committed entry forms, such as investments or by the establishment of subsidiaries abroad. For Spanish wineries, export is the most used entry form because it is the form which requires fewer resources (Otero , 2008).

In this final project work the current situation in the wine sector in our country is analyzed through analysis of the main macroeconomic variables, as well as internationalization determinants in SMEs, foreign trade evolution and common agricultural policy. The relevance of studying the wine sector resides in the importance of the food industry in the Spanish economy, the sector which wine belongs.

Spain is characterized by being a wine producing country but consumption is showing a downward trend. Most wineries must export to survive. The sector has needed to carry out this action to offset the decrease in sales recorded in the local market. Consequently, most wineries are still active because they have been able to register their figures by the export of their products.

As case study, the internationalization of Bodegas Tempore will be analyzed. It is a family winery located in a town of Zaragoza, Lécera, which has survived as a result of the registered export sales.

Índice

1. Introducción.....	6-7
2. Marco teórico del sector vitivinícola	8-10
2.1 Introducción.....	8
2.2 Delimitación.....	8-9
2.3 Estructura del sector.....	10
3. Factores determinantes de la internacionalización según el enfoque de los recursos y las capacidades.....	11-24
4. Liberalización del comercio exterior: La política agraria común en Europa.....	25-30
4.1 La PAC en el pasado.....	25-27
4.2 La última reforma de la PAC en el sector vitivinícola.....	27-30
5. Importancia del sector vitivinícola en España.....	31-36
5.1 Peso de la industria del vino en el sector agroalimentario.....	31-33
5.2 Principales datos macroeconómicos.....	33-36
6. Aspectos de la coyuntura mundial del sector vitivinícola.....	37-46
7. Caso práctico de internacionalización en Bodegas Tempore.....	47-55
7.1 Nacimiento y características de la bodega.....	47-48
7.2 Dirección estratégica: La exportación como vía para el éxito empresarial.....	48-55
8. Conclusión.....	56
9. Bibliografía.....	57-62

Índice de tablas y gráficos

Tabla 1. Total ventas de las 10 primeras industrias del sector vitivinícola en 2012.....	10
Tabla 2. Indicadores 2012. Peso del sector vino sobre la Industria Agroalimentaria....	34
Tabla 3. Ratios industria vinícola, agroalimentaria y total de la industria.....	35
Tabla 4. Distribución territorial por Comunidades autónomas.....	36
Tabla 5. Ranking del valor de las exportaciones mundiales por países, año 2013.....	43
Tabla 6. Diversificación de exportaciones por países desde el 2004 hasta la actualidad.....	53
Gráfico 1. Evolución de la superficie total de viñedo en el mundo.....	38
Gráfico 2. Producción de vino en el mundo.....	40
Gráfico 3. Consumo mundial de vino por países.....	41
Gráfico 4. Evolución del consumo de vino en el mundo desde 2009 hasta la actualidad.....	41
Gráfico 5. Evolución de las exportaciones españolas de vino desde el año 1985 hasta la actualidad.....	44
Gráfico 6. Exportaciones españolas por países en términos de valor año 2013.....	46
Gráfico 7. Comparativa ventas nacional con exportaciones desde el 2003 hasta la actualidad.....	54
Anexo 1	63

1. Introducción

La industria vitivinícola es una industria dinámica, que se enfrenta a la mundialización productiva. Los principales problemas a los que tienen que hacer frente las bodegas de vino en nuestro país son la incertidumbre en los mercados internacionales, los cambios en la estructura empresarial y la variación en las preferencias de los consumidores (Escalona et al., 2013).

En el contexto mundial de la industria vitivinícola nos encontramos con dos grandes grupos de productores: Los "países tradicionalmente productores", grupo al que pertenece España, y los "nuevos países productores". Las bodegas de carácter familiar en nuestro país deben luchar contra la amenaza que ha supuesto la aparición de estos países en los últimos años, hecho que ha debilitado su capacidad competitiva y supone un desafío para su futuro (Escalona et al., 2013).

El sector de los vinos posee una alta vinculación histórica a nuestro país, y es uno de los productos que dan imagen a nuestro país en el mundo. La plantación de viñedos en España ha permitido conservar una gran extensión de paisaje cultural, y contribuir al "enoturismo" del país (Escalona et al., 2013).

La economía española está formada en su mayor parte por pymes, grupo al que pertenecen las bodegas de vino, caracterizadas por su reducida dimensión, que tiene consecuencias negativas ante la situación actual de crisis, marcada por la restricción crediticia y la disminución en el crecimiento del nivel de actividad. Estas consecuencias se ponen de manifiesto en las bodegas de vino, en la actividad productiva y en el nivel de empleo generado, entre otras variables macroeconómicas (Del Olmo, 2009).

Antes de salir al mercado exterior, la dirección de la pyme debe conocer a fondo las normas legales, barreras comerciales, y diferencias culturales y económicas con las que se va a encontrar en el mercado de destino. El proceso de exportación requiere inversiones monetarias significativas, y la superación de barreras comerciales y riesgos, por lo que muchos autores han afirmado que la internacionalización en las pymes se lleva a cabo de forma gradual y es un proceso largo y costoso (Otero, 2008).

-La exportación de las pymes en el sector vitivinícola-

La reforma llevada a cabo en el sector del vino con la política agraria común, desde el Tratado de Roma en 1957, ha provocado la liberalización del comercio mundial, reduciendo las barreras comerciales. Este hecho ha favorecido las exportaciones de las bodegas de vino, representando éstas una cifra tan importante en los ingresos obtenidos que ha hecho que se establezca una dependencia del exterior para la supervivencia empresarial.

2. Marco teórico del sector vitivinícola

2.1 Introducción

El sector vitivinícola se incluye dentro del grupo de la industria manufacturera de fabricación de bebidas, incluida en las ramas de actividad, correspondientes a la clasificación del CNAE-2009¹. A lo largo de este trabajo se presentarán informes y tablas del grupo 11.02, correspondiente a la elaboración de vinos, incluido dentro de la industria manufacturera.

2.2 Delimitación

C. Industria manufacturera

11.00 Fabricación de bebidas

11.01 Destilación, rectificación y mezcla de bebidas alcohólicas

11.02 Elaboración de vinos

11.03 Elaboración de sidras y otras bebidas fermentadas a partir de frutas

11.04 Elaboración de otras bebidas no destiladas, procedentes de la fermentación

11.05 Fabricación de cerveza

11.06 Fabricación de malta

La industria de alimentación y bebidas se sitúa en el primer puesto del ranking de facturación de industrias manufactureras, y es, a su vez, un importante generador de empleo.

En cuanto a la estructura de la industria agroalimentaria, existen diversos subsectores (véase anexo I) en términos de facturación y empleo. La industria cárnica

¹ La CNAE es la clasificación Nacional de Actividades Económicas y asigna un código a cada actividad económica. El objetivo de esta clasificación es la agrupación de actividades profesionales o empresariales comunes en el mismo código. Asimismo, esta clasificación es utilizada para la elaboración de estadísticas económicas de los diferentes sectores (página Web oficial de la CNAE).

es pionera con 19 millones de ventas netas, seguida por 9.5 millones en la industria de fabricación de bebidas.

2.3 Estructura del sector

El sector vitivinícola se caracteriza por ser un sector atomizado, en el que existen un elevado número de compradores y vendedores, pero ninguna ocupa un lugar preponderante. Desde el año 2000, el sector se encuentra en un proceso de actualización y renovación, ya que se ha realizado una inversión de 800 millones de euros destinada a la reestructuración de 130.000 hectáreas. Las bodegas españolas son en su mayoría de pequeño tamaño y su capital es de origen familiar. Éstas, se dedican a la producción de vinos tranquilos, espumosos y de licor.

Existe una dualidad en la industria vitivinícola, en la que conviven grandes compañías que facturan más de 30 millones de euros al año, con pequeñas bodegas de carácter familiar. El grado de concentración del sector vitivinícola es relativamente elevado, estimándose que los 10 primeros grupos registraron una cuota de mercado de un 44% en el año 2012, según los datos de la tabla 1. La mayoría de bodegas conviven con estos grandes grupos y deben llevar a cabo procesos de innovación y mejora de calidad de sus productos para no perder la cuota de mercado conseguida hasta el momento e incluso aumentarla (Informe elaborado por el OEMV, El vino en cifras, 2013).

A continuación se detalla en la tabla 1 las ventas registradas en las empresas más importantes del sector en España para el año 2012, mostrando las compañías con un nivel de ventas superior a 100 millones de euros:

Tabla 1. Total ventas de las 10 primeras industrias del sector vitivinícola en 2012

POSICIÓN	EMPRESA	VENTAS 2012 (M €)
1	GARCÍA CARRION, S.A.*	750
2	FREIXENET, S.A. (GRUPO)	340
3	CODORNIU, S.A. (GRUPO)	235
4	MIGUEL TORRES, S.A. (GRUPO)	231
5	GRUPO OSBORNE, S.A.*	222
6	GONZALEZ BYASS S.A. GRUPO*	193
7	FELIX SOLIS, S.A.	190
8	UNITED WINIERS ESPAÑA S.A. (GRUPO ARCO)	180
9	GRUPO DOMEQ BODEGAS	120
10	BARÓN DE LEY S.A.	81
Total ventas del sector*		5.772
% Total ventas de las 10 primeras sobre total industria sector		44%

Fuente: MAGRAMA, Informe sector vinos , Abril 2014.

M €= Millones de euros

Pese a que la industria agroalimentaria ha experimentado un notable aumento de inversiones de capital extranjero, en la industria de los vinos predomina la inversión de capital español. Esto puede ser debido a que el sector está compuesto, en su mayoría, por pequeñas bodegas de carácter familiar, con escasos vínculos entre ellas. Se estiman unas 4.000 bodegas para el año 2012 en España (Informe elaborado por el OEMV, El vino en cifras, 2013).

Estamos ante un sector dinámico, que cuenta con el aumento de acuerdos con empresas del sector para mejorar la capacidad comercial en el mundo. Dado el fuerte proceso de internacionalización al que está expuesto el sector, se ha producido un aumento en las alianzas entre comercializadores (Olmeda et al., 2003).

3. Factores determinantes de la internacionalización en las bodegas de vino según el enfoque de los Recursos y las Capacidades

3.1 Introducción

En este enfoque se puede encontrar la clave de las acciones llevadas a cabo en la internacionalización de las pymes españolas. En el presente apartado se analizarán los factores explicativos del éxito empresarial a partir de análisis de los recursos disponibles en las pymes.

El enfoque de los recursos y las capacidades ha sido recientemente utilizado por la literatura empírica para explicar el comportamiento exportador de las empresas. Es una perspectiva actual centrada en los recursos y capacidades dinámicos que la empresa posee. El presente enfoque señala que el aprovechamiento de los recursos y capacidades en las pymes pueden convertirse en una oportunidad para la internacionalización (Jones et al., 2009).

El uso actual del término recurso sugiere la siguiente definición: Los recursos son los activos tangibles e intangibles que las empresas utilizan para concebir e implementar sus estrategias (Barney y Arikan, 2001).

Los recursos y capacidades de la empresa ocupan una posición cada vez más importante en la caracterización de la misma. Este enfoque establece el beneficio de la empresa como la suma de las propiedades del entorno (factores externos) y los propios recursos internos, dando mayor importancia a los segundos a la hora de establecer la estrategia empresarial (Huerta et al., 2004).

La empresa se concibe como una agrupación de tecnologías, destrezas, conocimientos, etc., que mejoran con el tiempo y proporcionan a la organización una situación competitiva y una posición únicas. Este enfoque define la empresa como un conjunto de recursos tangibles o intangibles asociados a la empresa de forma temporal,

por lo que el beneficio que genere estará vinculado a los recursos valiosos, escasos y difíciles de imitar o sustituir por otros, y no a la posición competitiva que ocupa en el sector según afirmó Porter en el año 1985 (Huerta et al., 2004).

El valor económico y estratégico de estos recursos varía con el paso del tiempo. En términos generales los recursos son valiosos cuando permiten a la empresa desarrollar e implementar estrategias que tienen el efecto de reducir los costes o incrementar los ingresos netos, más allá de lo que hubiera sido en el caso de que estos recursos no hubieran sido utilizados en el desarrollo e implementación de estas estrategias. El valor de los recursos también determina la habilidad de concebir o implementar estrategias que son apropiadas para el mercado en el que opera la empresa (Barney y Arikan, 2001).

Cabe mencionar a Wernerfelt, por ser uno de los autores más importantes en el desarrollo del presente enfoque con el objetivo de analizar el papel de los recursos de una empresa en la dirección estratégica de la misma.

Los recursos existentes en una empresa son determinantes para la creación de los productos. Para la empresa, los recursos y productos son dos caras de la misma moneda. La mayoría de productos necesitan los servicios de numerosos recursos y la mayoría de recursos pueden ser utilizados en muchos productos (Wernerfelt, 1984).

La estrategia es la combinación que hace una empresa sobre sus recursos y capacidades internas y las oportunidades y riesgo creados por el ambiente externo. El enfoque de los recursos y las capacidades es de gran relevancia en la definición de las líneas estratégicas por parte de los directivos, que garantizan el éxito de la internacionalización en las pymes (Martínez-Carazo, 2009).

La diversificación geográfica es una de las alternativas para el crecimiento de la empresa, a través de la cual la empresa se adentra en nuevos mercados. La diversificación en las empresas permite compartir recursos y capacidades entre los competidores que operan en varios países, y también dar utilidad a los recursos sobrantes, en aquellos casos en que no funcionan en su mercado local. La oportunidad

de diversificarse nace cuando la empresa posee un excedente de recursos, cuyo valor es superior en otros negocios distintos al negocio de origen (Huerta et al., 2004)

Ventaja competitiva sostenible basada en los recursos

Algunas empresas tienen ventajas sobre otras en aspectos tales como la distribución, el ahorro en costes, el sistema de producción, etc. Las ventajas de las que goza una empresa sólo serán relevantes si proporcionan algún nivel de valor al consumidor (Martínez-Carazo, 2009)

Las empresas exportadoras deben conseguir una ventaja competitiva sobre el resto para garantizar su éxito en el mercado internacional. Esta idea constituye una parte fundamental en la literatura sobre dirección estratégica, y supone un esfuerzo por parte de la empresa para realizarla y sostenerla sobre otras. Para tener una ventaja competitiva, sostenible y potencial, los recursos de una empresa deben ser valiosos, raros, difíciles de imitar y no sustituibles. Será necesario otorgar más importancia a los recursos de la empresa que a los productos que ésta genera, afirmando que el crecimiento óptimo de las empresas es un balance entre la explotación de los recursos existentes y la creación de nuevos recursos (Sainz, 2001).

La ventaja competitiva constituye un factor diferencial en las características de una empresa, un producto o servicio que los clientes, consumidores o usuarios, perciben como único y determinante. Para que una ventaja competitiva sea realmente útil es necesario que, además, sea sostenible; es decir, que la empresa pueda mantenerla durante cierto tiempo (Koenes, 1997)

La ventaja competitiva basada en los recursos aparece para justificar las diferencias apreciables en el escenario competitivo de las empresas no imputables a las circunstancias del entorno. Para que la estrategia de negocio sea exitosa, se deberá crear a partir de factores internos que sean fuente de ventaja competitiva sostenibles (Mazaira et al., 2005)

Como ejemplo de ventaja competitiva sostenible en las bodegas de vino, se pueden citar las variaciones introducidas² en el proceso productivo que darán lugar a vinos diferentes desde el punto de vista de sus atributos físicos y organolépticos. Todas las bodegas con vinos de denominación de origen calificada (DOC³) comparten la misma tecnología natural del proceso y los requisitos establecidos por el reglamento de la DOC (Sainz, 2001).

La directiva de una empresa desempeña un papel tan complejo, que la calidad de un bien o servicio y la alta dirección son en sí mismas fuente de ventaja competitiva sostenible. Los recursos en sí mismos no constituyen una ventaja competitiva, sino cuando son aplicados a una industria o llevados a un mercado. El equipo directivo de una empresa debe determinar si estos recursos y capacidades proporcionan valor, explorando las oportunidades y/o neutralizando las amenazas del entorno. La lógica de este enfoque ayudará a la dirección a comprender qué recursos generan ventaja competitiva sostenible, y cuáles son potenciales para generarla (Martínez-Carazo, 2009).

Será necesario distinguir entre recursos y capacidades. Los recursos son los *inputs* dentro del proceso de producción y necesitan la coordinación y cooperación de un grupo de individuos. Las capacidades son las habilidades de los individuos para llevar a cabo la actividad productiva a través de estos recursos. Los integrantes de una

² Las variaciones que harán que el producto sea percibido como "único" serán variables como la variedad de la uva empleada, el color de los vinos, el sistema de elaboración, la cosecha, el tipo de imagen y la presentación o marca. (Sainz, 2001)

³ Denominación de origen calificada (DOC), Según la ley 24/2003, de 10 de Julio, se entenderá por denominación de origen el nombre de una región, comarca, localidad o lugar determinado que haya sido reconocido administrativamente para designar vinos que cumplan las siguientes condiciones:

1. Haber sido elaborados en la región, comarca, localidad o lugar determinados con uvas procedentes de los mismos.
2. Disfrutar de un elevado prestigio en el tráfico comercial en atención a sus origen
3. Cuya calidad y características se deban fundamentalmente o exclusivamente a los factores naturales y humanos (Sainz, 2001).

empresa son considerados la principal fuente de ventaja competitiva sostenible (Martínez-Carazo, 2009).

Los contactos internacionales son recursos muy valiosos y la diversificación internacional del mercado juega un papel importante para la creación de un nuevo recurso. Estos contactos, incluyendo los clientes, son creados por los miembros del equipo de dirección, por lo que estos equipos son de vital importancia para la creación de un nuevo recurso. Algunos autores comentan que los emprendedores en empresas de rápida internacionalización intentan compartir sus contactos personales con directivos de otras empresas con el objetivo de mejorar su desempeño organizacional. Este capital social o red de contactos son considerados recursos intangibles que son difíciles de imitar y generan una ventaja competitiva (Jones et al., 2009).

Desde esta perspectiva la empresa es vista de forma endógena, pero esencialmente heterogénea, y la ventaja competitiva se registra en términos de eficiencia diferencial, produciendo rentas cuya sostenibilidad es racionalizada por enfocarse a la dificultad de ser imitada por sus competidores (Martínez-Carazo, 2009).

3.2 Recursos y capacidades

Existen numerosos tipos de recursos y capacidades clave para la internacionalización de la pyme; en este trabajo se va a analizar el capital humano, la innovación, el marketing, el tamaño y la edad. Estos recursos pueden incluir habilidades comerciales distintivas, conocimiento tecnológico y directivo superior, y otras capacidades muy valiosas difíciles de imitar proporcionando una ventaja competitiva sostenible que como ya se ha explicado previamente es necesaria para la estrategia de internacionalización.

a. Capital Humano

El aumento de la participación de las bodegas españolas en mercados exteriores, conlleva la necesidad de aumentar el personal de los departamentos internacionales de las mismas. Cada vez más las pymes españolas internacionalizadas

necesitan personal cualificado para incorporarlo a la dirección de su compañía. Recientes estudios científicos afirman que la escasez de personal cualificado en nuestro país se convierte en una barrera para el desarrollo de la exportación en las pymes (Pinho y Martins, 2010)

Algunos autores definen el capital humano como los conocimientos, destrezas y habilidades que tienen y utilizan los trabajadores. Otros afirman que ante una mayor habilidad y destreza del capital humano, mayor competitividad proporcionarán a la empresa en que trabajen (López-Valeiras et al., 2012)

La eficiencia y capacidad competitiva de una empresa dependerá de su capital humano, es decir, de la condición de los recursos humanos. Uno de los recursos con mayor relevancia en la empresa son las personas, ya que bajo su responsabilidad, se somete la fase de producción industrial a través de la provisión de mercancías, el control del proceso productivo, la creación de productos, la comercialización y la instauración de ciertos objetivos y líneas estratégicas.

Bajo el enfoque de los recursos y las capacidades, el capital humano es un elemento clave en la dirección estratégica de una empresa, por tratarse de un mercado imperfecto (López-Rodríguez, 2006).

Los recursos humanos de una empresa son una fuente de ventaja competitiva, por su flexibilidad y adecuación al ambiente de trabajo. Las empresas con trabajadores altamente cualificados, serán más habilidosas en la entrada en mercados exteriores, por la capacidad de llevar a cabo la organización y administración de dichos mercados, gracias al conocimiento de la lengua, los impuestos del país, la cultura, etc. por parte de sus empleados (López-Rodríguez, 2006).

En el caso de la bodega analizada, desde el 2004, año en que comenzó a exportar la empresa, se han contratado varios agentes comerciales de forma temporal, con formación universitaria y amplia experiencia en el sector internacional de los vinos. Sin embargo, la consolidación del departamento de exportación no fue hasta el 2010, cuando se contrató una persona definitiva a tiempo completo dedicada exclusivamente al análisis, control y comercialización de dicho departamento. Según la directora de la

bodega los requisitos y pilares fundamentales del departamento internacional se basan en la profesionalidad, el alto nivel de idiomas, la constancia y perseverancia y una buena atención y servicio al cliente. Los objetivos en este departamento se estiman por intervalos de dos años, mediante el establecimiento de programas de acciones para mejorar los puntos débiles considerados. Todas las personas que han pasado por el área de exportación, tienen formación universitaria y se sitúan entre una edad de 35 a 41 años.

Según Becker (1975) dentro de la formación del capital humano se distinguen dos componentes, uno genérico y otro específico. El componente genérico, en la bodega, sería la formación universitaria recibida por el personal empleado, y el componente específico sería la formación adquirida en el seno de la empresa. La formación de carácter específico es más difícil de imitar por otras empresas, por lo que, el capital humano con formación específica es más idóneo para generar ventajas competitivas sostenibles que el capital genérico.

La gerente de la bodega señala la dificultad de encontrar personal cualificado de carácter específico, que comprenda lo que significa trabajar en mercados exteriores, contar con total disponibilidad horaria, esfuerzo, adaptación, etc. Todas estas competencias no se enseñan en la universidad, ni tampoco el perfil comercial requerido; éstas se aprenden con los años y la experiencia, por lo que resultan muy valiosas para la empresa.

Resulta esperable que las empresas con un capital humano más formado poseen un mayor grado de internacionalización.

b. Innovación

El fenómeno de la innovación podría generar dos ventajas competitivas para una empresa. Por una parte, los procesos innovadores pueden crear ventajas competitivas que provoquen una mayor eficiencia en el proceso de producción. Por otra parte, las innovaciones en productos pueden conducir a una ventaja competitiva en el valor percibido por el cliente a través de una diferenciación en las características del mismo (Fernández-Olmos, 2011).

En las pymes el directivo, los trabajadores y la cooperación con las empresas construyen los cimientos de la innovación. El primero deberá fomentar la creación de nuevas ideas, basándose en la estrategia seguida hasta el momento y establecer un cambio radical mediante la innovación (Aragón y Rubio, 2005).

Los recursos humanos desempeñan un papel muy importante en la innovación de una bodega de vino. La mayoría de bodegas en España son de carácter familiar y de reducido tamaño, estos dos factores favorecen la comunicación y reducen el nivel de formalización, por lo que los trabajadores actúan con mayor autonomía y participan activamente en el desarrollo de innovaciones (Aragón y Rubio, 2005).

"Existen muchas vías para conseguir una buena posición competitiva, y el gran tamaño de la empresa puede ser o no necesario según la estrategia concreta adoptada y las características del sector de actividad. En contraste, la capacidad de innovación y de gestión de la empresa parecen condiciones necesarias para asegurar su competitividad" (Sainz, 2001).

El pilar estratégico de la innovación en las bodegas es la cooperación entre el resto de bodegas, ya que una pyme no dispone de los recursos suficientes para la creación de un departamento de I+D+I⁴, por lo que tiene que apoyarse en la colaboración con otras bodegas competidoras (Verhees y Meulenbergh, 2004)

La innovación en el sector del vino es muy complicada, ya que uno de sus valores es la tradición. Sin embargo en Bodegas Tempore es imprescindible establecer una buena estrategia de diferenciación que llevan a cabo a través de la elaboración de los vinos ecológicos y la especialización en los mismos, hecho que les abre más puertas a los mercados internacionales.

Basándonos en todo lo anterior, resulta esperable que las empresas con mayor grado de innovación en sus procesos y productos tengan mayor grado de internacionalización.

⁴ Investigación, desarrollo e innovación.

c. Marketing

Como consecuencia del incremento de la globalización en el mercado mundial se dice que las empresas que más invierten en marketing generaran más ventas en mercados exteriores que las que no lo hacen (Fernández-Olmos, 2011).

El concepto de marketing se refleja en este enfoque como capacidad de marketing, definiendo esta como el grupo de recursos complejos y destrezas, en el área del marketing, que aparecen por el cúmulo de conocimientos, valores, normas, etc. (Mazaira et al., 2005)

El marketing internacional, es el concepto con que se denomina las acciones de marketing llevadas a cabo en un mercado internacional. Éste favorece la venta de productos y servicios entre empresas de distintos países, a la vez que consigue que las empresas de un país generen unos ingresos suficientes para su supervivencia, y satisfagan las necesidades de los consumidores de un mercado ofreciendo productos y servicios que no están disponibles en el mercado local (Lerma y Márquez, 2010)

El análisis del mercado será fundamental para llevar a cabo una buena estrategia de marketing internacional. Desde la perspectiva del marketing, existen cuatro pasos para garantizar un nivel adecuado de exportaciones en una empresa:

1. Hacer que el producto sea vendible en el extranjero: La empresa deberá analizar el producto vendido por la competencia a otros países, en este caso los vinos, para establecer unas características y un precio que el consumidor esta dispuesto a pagar. Una de las formas de obtener esta información será mediante la asistencia a ferias en calidad de investigador (Lerma y Márquez, 2010).

2. Localizar un mercado idóneo para exportar: Una vez hecho el estudio de los posibles mercados donde exportar, se elegirá el que se considere viable. El segundo paso será recoger información directa de este mercado (oportunidades, barreras de entrada, ambiente cultural, impuestos, etc.) y determinar si será lo suficientemente rentable para comenzar a exportar (Lerma y Márquez, 2010).

3. Contar con un buen equipo internacional: Será el departamento internacional el encargado de llevar a cabo promociones, como la asistencia en ferias, publicidad por correo, envío de muestras, viajes de negocios, etc. para darse a conocer en el nuevo mercado meta (Lerma y Márquez, 2010).

4. Disponer de una logística de exportación adecuada: El último paso será la venta una vez cerrado el acuerdo comercial, para ello será necesario la contratación de transporte internacional, tener suficiente conocimiento sobre el procedimiento aduanero y los costes, contar con un seguro adecuado, etc. (Lerma y Márquez, 2010).

El presente enfoque identifica los recursos y capacidades de la empresa como el motor de las exportaciones, por lo que el desarrollo óptimo de los pasos enumerados en el presente apartado dependerá de la gestión realizada de los recursos internos y el buen uso de la capacidad de marketing.

La gerente de Bodegas Tempore señala que la inversión en marketing es muy positiva para la actividad exportadora, pero sólo funciona si primero has creado "marca". En el caso del sector vinícola en mercados exteriores, la única marca con cierta penetración es la de bodegas Torres. El resto de bodegas de vino se unen al grupo "wines from Spain", que es la marca estandarizada por la que se conocen todos los vinos españoles en el resto del mundo. Países como Francia e Italia realizan fuertes campañas institucionales de marketing para posicionar los vinos de su país en el extranjero, cosa que se echa de menos en nuestro país, ya que se realiza poca publicidad de la marca España.

Bodegas Tempore trabaja constantemente en el desarrollo de productos innovadores basados en la tradición del cultivo de la vid, por lo que diferencia su producto y centra su fuerza de marketing en la tradición de la uva empleada en sus vinos. La bodega se posiciona centrándose en el mercado de vinos ecológicos, con una gran penetración en países centro europeos y en USA.

Las obras literarias prevén que las empresas que llevan a cabo una publicidad agresiva, tienen mayor diversidad geográfica, porque tienen activos intangibles (nombre de marca y gran reputación), que pueden ser usados como bien público y expandirse a nuevos países (Fernández-Olmos, 2011).

Con todo esto se puede predecir que las empresas que centran mayores esfuerzos en marketing, tendrán un mayor grado de internacionalización.

d. Tamaño

La creciente competencia mundial, la disminución de las barreras comerciales y el progreso en las comunicaciones han promovido la orientación a un entorno internacional, incluso por parte de las pequeñas empresas. Existen varias formas de entrada en los mercados exteriores pero debido a su reducida dimensión, la mayoría de bodegas de vino utilizan la exportación por ser la forma que menos recursos y capacidades compromete (Madrid y García, 2004).

El aumento de la participación de las pymes en los mercados exteriores indica que no sólo las grandes empresas multinacionales son capaces de internacionalizar su negocio (Rialp et al., 2005). Sin embargo, el argumento basado en la presente teoría señala que las empresas con mayor tamaño tienen mayor acceso a financiación y mejores recursos de dirección, lo que hace que puedan afrontar más fácilmente los riesgos asociados a la exportación (Fernández-Olmos, 2011).

Algunos autores han afirmado que la probabilidad de exportación de una empresa crece a la vez que su tamaño y su volumen de exportación. Sin embargo, numerosos estudios empíricos han comprobado que la variable intensidad exportadora y el tamaño de la empresa no siguen una relación directa.

Para que se establezca una relación directa entre tamaño e intensidad exportadora, el volumen de exportaciones deberá crecer a un ritmo superior que las ventas locales a medida que lo hace el tamaño de la empresa. En definitiva, varios trabajos demuestran que las empresas de mayor tamaño tienen mayor probabilidad de exportación, pero la variable intensidad exportadora es menor a la de las pymes (Madrid y García, 2004)..

En un estudio de empresas canadienses se verificaron las conclusiones del párrafo anterior, pero el autor descubrió que otros factores como el riesgo que estaba

dispuesta a asumir la dirección y aspectos de la industria influían en mayor medida en la en la probabilidad e intensidad de exportación que el tamaño (Daniels et al ., 2004).

El tamaño de la empresa es uno de los aspectos más importantes para el análisis de la actividad exportadora en las pymes, por las siguientes razones (Jonathan, 1994):

1. Las empresas de reducido tamaño con deseo de exportar tienen que hacer frente a la escasez de recursos que poseen frente a las grandes firmas, por lo que se encuentran en una situación desfavorable.
2. Las pymes están más expuestas al riesgo, ya que poseen menos información y un fallo en la internacionalización puede tener un mayor impacto económico.
3. Para salir al mercado exterior, primero deben "dominar" el mercado local (Martínez-Carazo, 2011)

La determinación de la influencia del tamaño en la actividad exportadora es una tarea complicada por la utilización de distintas variables para medir el tamaño (número de empleados, nivel de ventas, etc.), la conducta exportadora (intensidad exportadora, probabilidad exportadora, etc.) y las características de la muestra (pymes, grandes empresas, sector al que pertenece la empresa, etc.). Por todo ello es imposible establecer la importancia del tamaño de una empresa sobre la actividad exportadora, aunque sí podemos afirmar, como se ya se ha comentado, que ejerce una influencia positiva sobre la probabilidad exportadora, pero sin embargo es indiferente para la intensidad exportadora (Martínez-Carazo, 2011).

La gerente de la bodega analizada sostiene que el tamaño es un elemento muy importante para la etapa inicial de la decisión de internacionalización. Afirma que es mucho más difícil para las pequeñas bodegas comenzar a exportar por contar con menos recursos, debido a que la actividad exportadora requiere una inversión constante, y al comenzar a introducirse en el mercado exterior no hay unas ventas que lo soporten.

El proceso exportador es un proceso muy laborioso, que requiere de mucha constancia y trabajo previo antes de comenzar a vender fuera, y más aún en el caso de la bodega analizada, que es una bodega familiar, y se expone a un riesgo superior al que lo hacen las grandes bodegas.

Como conclusión de este apartado, las grandes bodegas de vinos tienen mayor facilidad para internacionalizarse que las de reducido tamaño, en términos de probabilidad exportadora, ya que disponen de más recursos que las pymes; pero en términos de intensidad exportadora, presentan la misma capacidad que las grandes bodegas del sector.

e. Edad

La entrada en nuevos mercados requiere el conocimiento de nuevas culturas y regímenes políticos, así como sistemas de distribución e idiomas, lo que conlleva un tiempo de aprendizaje. Consecuentemente, la edad de las empresas implica experiencia empresarial, lo que se convierte en un factor determinante para la internacionalización de las empresas (Majocchi et al., 2005).

Muchos autores han comprobado que los años conducen a la obtención de buenos resultados en exportación. Mientras Majocchi et al. (2005) han demostrado que las empresas con cierto grado de madurez tienen una mayor actividad exportadora en Italia, otros autores afirman lo contrario tras la observación de los resultados de empresas inglesas y alemanas orientadas a la tecnología. Según las afirmaciones de varios autores, no existe una evidencia que demuestre que la edad influye en el grado de exportación y la diversidad global. A lo largo de diversos textos actuales de las empresas born global se postula que la flexibilidad desempeña un papel fundamental en los procesos exportadores de las empresas (Fernández-Olmos, 2011).

En la literatura empresarial las empresas born global han sido definidas como empresas que desde su fundación tienen el objetivo de vender en mercados internacionales, consiguiendo gran parte de sus ingresos de las ventas en el exterior (Deese, 2010). Según afirma la gerente de Bodegas Tempore, su bodega es una born global, ya que nació con la intención de internacionalizar su actividad a través de la exportación, y de hecho sus clientes potenciales se encontraban en otros países. De hecho si nos remitimos a los resultados, tan sólo un año más tarde a la elaboración de su primera cosecha, la bodega ya registraba ventas en otros países.

Los resultados de la bodega sostienen que la penetración en mercados exteriores es mayor que la nacional, por lo que la gerente se apoya más en el término "flexibilidad" que en el término "edad" para el inicio de la exportación. Al tratarse de una born global, los recursos invertidos en exportación son mucho mayores que los invertidos en el mercado nacional.

Los empresarios que fundan empresas born global tienen una orientación internacional superior a la media. Esto puede ser la consecuencia de haber vivido o estudiado en varios países o simplemente por considerar que la venta en otros países tendrá mejor resultados que en el mercado local, una vez realizados los estudios oportunos e identificadas las oportunidades existentes. Las born global fabrican productos de calidad, tienen grandes competencias en marketing e innovación, y por lo tanto crean un producto diferenciado. Todo esto serán factores clave para el éxito internacional de la firma (Deese y Herfindahl, 2010).

Algunos autores señalan que las empresas con menor experiencia tendrán mayor incertidumbre en un ambiente internacional y por lo tanto mayor riesgo en las operaciones en el extranjero. Sin embargo estudios empíricos afirman que el éxito exportador también va ligado a empresas con escasa experiencia en mercados exteriores que llevan operando pocos años en otros países (Madrid y García, 2004). Este sería el caso de nuestra bodega, ya que al ser una empresa joven se ha visto obligada a introducirse en mercados exteriores por la saturación del mercado nacional.

Podemos concluir que las empresas con mayor edad-experiencia tienen una mayor probabilidad de tener un mayor grado de internacionalización, aunque en el caso de nuestra bodega se podría sustituir el término edad por flexibilidad.

4. La liberalización del comercio exterior: La política agraria europea común.

4.1 La PAC en el pasado

La agricultura es un sector estratégico en la economía de un país, ya que sus productos van destinados a la alimentación humana. Ante la importancia del sector, surgió una política común para los países miembros de la Unión Europea que suponía una liberalización para los intercambios entre los países pertenecientes a la UE.

La política agraria común (PAC) surge en un ambiente de posguerra, caracterizada por la escasez de alimentos, ante la necesidad de protección del sector agroalimentario europeo. Se trata del establecimiento de una política agraria común a todos los países integrantes, para favorecer el comercio exterior.

Desde el Tratado de Roma (1957) la agricultura era un área importante que necesitaba la ayuda del estado para aumentar la producción agrícola, garantizar un buen nivel de vida a los productores, regular los precios en los mercados y asegurar unos precios coherentes a los consumidores (Sánchez y Laguna, 2012).

Los principales objetivos de la PAC, según el artículo 39 del Tratado de Roma son:

- I) Aumentar la productividad de la agricultura
 - II) Asegurar un nivel de vida equitativo a la población agrícola
 - III) Estabilizar los mercados
 - IV) Garantizar la seguridad de los aprovechamientos
 - V) Asegurar precios razonables a los consumidores
- (La política agrícola común europea y la cooperación para el desarrollo)

Para cumplir los objetivos arriba citados, el estado estableció las siguientes medidas:

I) Nacimiento de las OCM⁵ estableciendo unos mecanismos de intervención, que en el caso de las bodegas de vino otorgaban unas ayudas al almacenamiento o la destilación, ante una disminución de los precios por debajo del mercado. Las medidas aplicadas por las OCM son la eliminación de barreras al comercio entre los 6 países miembros y el establecimiento de precios más elevados en los productos agrícolas para su venta en el exterior. Las OCM son el instrumento más importante del mercado agrícola común, por ser las encargadas de eliminar las barreras a los intercambios intracomunitarios y establecer un arancel común frente a otros países (Ministerio de agricultura, pesca y alimentación de España, 1988).

II) Ventaja otorgada a los productos comunitarios sobre los de otros países, a través de las exacciones reguladoras que establecían un precio mínimo garantizado a los productos importados en la Comunidad y las subvenciones a la exportación, que permitía vender el excedente de producción fuera de la Comunidad sin afectar a su renta (Sánchez y Laguna, 2012).

III) Financiación de los gastos de PAC en la Comunidad a través del Fondo Europeo de Orientación y Garantía agrícola (FEOGA) (Sánchez y Laguna, 2012).

El resultado de la primera PAC, al margen del cumplimiento de la mayoría de objetivos establecidos, generó un excedente de producción, unos altos costes financieros (absorbidos en un 70% por el FEOGA) y una elevada dificultad administrativa que repercutía negativamente en la libre circulación de mercancías (Sánchez y Laguna, 2012).

La PAC ha sufrido varias reformas desde los años 80 hasta el año 2000. La primera reforma, llamada "tasa de corresponsabilidad" consistía en el pago de un porcentaje por parte de los agricultores, en proporción a la cantidad que recibían. Esta

⁵ Las Organizaciones Comunes de Mercado (OCM) se crearon en 1962 en el marco de la PAC. Estas organizaciones son de gran relevancia para la producción agrícola europea ya que cubren el 90% de la misma. Se encargan de asegurar el abastecimiento continuo a los consumidores europeos y unos ingresos mensuales a los agricultores. Estas organizaciones regulan la producción y comercialización de ciertos productos alimentarios, como son el vino, las frutas, los cereales, los huevos, etc. (Sánchez y Laguna, 2012).

medida tuvo resultados negativos, ya que no consiguió reducir los excedentes de producción, que era el objetivo con el que se había creado (Sánchez y Laguna, 2012).

En la época de los 80, surgió la preocupación por el medioambiente y como consecuencia una agricultura respetuosa con el mismo. Esta preocupación, unida al desequilibrio entre oferta y demanda fueron los detonantes de la Reforma de MacSharry de 1992. En esta reforma se intentó controlar los excesos de producción y se establecieron medidas para el desarrollo de una agricultura sostenible, cuidando el medioambiente (Galindo y Fernández, 2006).

En Marzo de 1999 se elabora la Agenda 2000 para establecer una reducción en los precios europeos y controlar el exceso de oferta, tal y como pretendía la Reforma MacSharry. En la Agenda 2000 se introduce una nueva política de desarrollo rural para ayudar a los agricultores en la producción y comercialización de sus productos; y compaginar la producción agrícola con otro tipo de actividades (Galindo y Fernández, 2006).

4.2 La última reforma de la PAC en el sector vitivinícola

La reforma de la PAC en el año 2003 estableció una ayuda en forma de pago único a los agricultores europeos. Esta ayuda era independiente a la producción, pero estaba condicionada al respeto de una serie de normas de medioambiente y salud. La asignación de derechos de pago único se incorporó a varios sectores en el año 2006; sin embargo, el sector del vino no se acogió a la ayuda hasta el año 2008, y los agricultores productores de mosto hasta el 2009. En este mismo año se hizo una revisión de la Reforma de 2003, simplificando el Régimen de Pago Único y desacoplando de la producción la mayoría de ayudas directas. En las campañas del 2008-2009 se asignaron al arranque del viñedo, la destilación de alcohol de uso de boca y la transformación de cítricos, los derechos para la concesión de la ayuda del pago único.

En lo que respecta al arranque del viñedo, se añadió una prima para productores que empezaban a cosechar uva en la campaña 2011 (MAGRAMA. Informe sobre la aplicación del Régimen de pago único en España, 2014).

En cuanto al sector vitivinícola, podemos delimitar tres aspectos importantes atendiendo a la Reforma de la PAC: los derechos de plantación, los programas de apoyo y las organizaciones de productores vitivinícolas.

Derechos de plantación

Según el artículo 90 del Reglamento (CE) 479/2008, del Consejo del 29 de Abril de 2008, integrado posteriormente en el Reglamento 1234/2007 de la OCM única, se estableció una prohibición de plantar vides destinadas a la producción del vino, salvo cuando se cumpla alguno de los siguientes casos:

- a) La concesión de un derecho destinado a la nueva plantación que sea objeto de experimentación, concentración parcelaria, expropiación pública o autoconsumo.
- b) La concesión de un derecho por arranque de plantación, debiendo tener lugar en un espacio legalizado dentro del Estado miembro.
- c) La concesión de un derecho por parte de la autoridad o sin contrapartida financiera, procedente de una reserva nacional o regional.

Gracias al establecimiento de estas medidas, se ha aumentado la población en zonas rurales con pocas alternativas económicas, y ha sido una medida de control para evitar los excedentes de producción en las zonas europeas de tradición vitivinícola. (Fichero cooperativas agroalimentarias de España, la reforma de la PAC en el sector vitivinícola)

Programas de apoyo

Atendiendo a las medidas de los planes de apoyo con la reforma de la PAC se han eliminado; la destilación de uso de boca, la destilación de crisis y la ayuda al mosto para enriquecimiento. De las 11 medidas recogidas en estos programas, son 8 las que permanecen en la actualidad:

- **El pago único:** Se ha hablado de él a lo largo del presente apartado.

- **La promoción en países terceros:** Ayudas para la información y promoción de los vinos en los Estados Miembros y en el resto del mundo. En los Estados Miembros se informará de las características de las denominaciones de origen y se aconsejará un consumo responsable, por tratarse de una bebida alcohólica. En terceros países, las ayudas irán destinadas a la promoción, publicidad, participación en ferias y exposiciones, estudios de mercado, etc.

- **La reestructuración y reconversión de viñedos:** El objetivo de estas ayudas será el incremento de la competitividad del sector del vino y no podrá superar el 50% la parte aportada por la Unión Europea. Se subvencionarán las actividades de reconversión varietal y la reimplantación de viñedos. En el año actual, se establece la posibilidad de subvención a la replantación de viñedos, siempre y cuando estos hayan sido arrancados por órdenes de la autoridad cualificada.

- **La cosecha en verde:** Se concederá una subvención de hasta el 50% de los costes asociados a la eliminación de los racimos maduros en las zonas de plantación.

- **Mutualidades:** Apoyo ante la oscilación del mercado con fondos procedentes de la Unión.

- **El seguro de cosecha:** Trata de garantizar la ganancia de los agricultores en el caso de catástrofes naturales, situaciones de clima dañinas para la cosecha y enfermedades o plagas.

- **Inversiones:** Se otorgará una ayuda para inversiones en instalaciones, infraestructura vinícola y medios de comercialización destinados a la mejora del rendimiento global de la empresa, la adaptación de las demandas del mercado, la competitividad y el ahorro de energía.

El mayor porcentaje de ayuda será concedido a microempresas y pymes.

- **Destilación de subproductos:** Ayuda a la destilación de subproductos del vino que no podrá exceder del 10% del volumen del alcohol del vino producido.

(Fondo Español de Garantía Agraria, FEGA)

Cooperativas agroalimentarias pretenden recuperar el programa de ayudas de apoyo de la Organización común de mercados agrícolas (OCM) en el que las ayudas eran proporcionales al nivel de producción, a diferencia del pago único. Con esto se pretende "pagar por hacer y no simplemente por estar". Las condiciones propuestas por la OCM a la hora de otorgar ayudas a los productores de vino, se resumen en la siguiente frase: "Se concederá apoyo a inversiones tangibles o intangibles en

instalaciones de transformación, infraestructura vinícola y comercialización de vino que mejoren el rendimiento global de la empresa." En España los resultados de aplicación de esta medida no han sido tan positivos como se esperaba. El sector vinícola español necesita personal cualificado para la comercialización de vinos en el exterior, por lo que para ello necesitarían que la OCM conceda ayudas para financiar estas acciones intangibles, en lugar de ayudar a las inversiones (Cooperativas agroalimentarias. La reforma de la PAC en el sector vitivinícola, 2013).

Organizaciones de productores vitivinícolas

El sector vitivinícola en Europa posee un enorme fraccionamiento en su producción, y los partícipes de la cadena se caracterizan por tener un poder de negociación muy desequilibrado.

La principal labor de las Organizaciones de Productores es establecer un equilibrio entre la oferta y la demanda en el sector, y gestionar las medidas de apoyo. Teniendo en cuenta que el sector vitivinícola es un sector diverso, sería conveniente que los Estados Miembros pudieran fijar el estatuto legal, el volumen mínimo de producción comercializable, el número mínimo de productores, etc.

Pese a que el artículo 106.d establece que las organizaciones de productores no deben dominar un mercado, éste no debe ser un obstáculo para alcanzar los propósitos que se les ha determinado. Según Cooperativas agro-alimentarias, las cooperativas y sociedades agrarias de transformación (SAT) deben estructurarse en organizaciones empresariales para conseguir una adecuada dimensión con el fin de garantizar su viabilidad, a través de estrategias conjuntas de comercialización, destinadas a la mejora de su competitividad e internacionalización. La nueva PAC tratará de establecer medidas para garantizar el éxito de la empresa vinícola en un ambiente internacional (Cooperativas agroalimentarias. La reforma de la PAC en el sector vitivinícola, 2013).

5. Importancia del sector vitivinícola en España

España es uno de los principales países productores de vino en el mundo, en el cual sus viñedos ocupan la mayor superficie plantada con respecto a los principales productores que en este caso son Francia e Italia. Los datos de la Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV) apuntan que la superficie de viñedo en España para el año 2013 fue de 951.653 hectáreas, lo que representa un 13,4% del total mundial. El clima templado y seco con notoria luminosidad, largos veranos e inviernos no demasiado duros, juega un papel crucial en el cultivo del vino.

En el año 2013 según el Fondo Español de Garantía Agraria (FEGA), la producción se cifró en 52,6 millones de hectolitros, lo que supone un vertiginoso aumento del 53,7% respecto a los 18,4 millones de hectolitros del ejercicio pasado.

Nuestro país, es el segundo exportador mundial y en los últimos años se ha convertido en el mayor productor, incluso superando a Francia e Italia (Informe elaborado por el OEMV, El vino en cifras, 2013).

El vino es un elemento cultural, social y medioambiental español por lo que la calidad y variedad de los vinos españoles es conocida a nivel mundial, eso hace que el estudio del sector vitivinícola sea una pieza fundamental en la economía de nuestro país.

Con el nombre de *vino español*, se designa tanto el producto como el acto social que acompaña a inauguraciones o eventos sociales que incluyen un brindis. Los viñedos enriquecen el paisaje de las regiones vinícolas e impiden la despoblación de zonas con pocas alternativas económicas (Peris, 2013).

El sector vitivinícola español constituye un ejemplo de producto agrícola diferenciado, expuesto a una fuerte competencia internacional. En España existen alrededor de 100 denominaciones de origen, 14 marcas de vinos de pago y 6 de vinos de calidad. Muchos de estos vinos, entre otros, Ribera del Duero, Cariñena, La Rioja, son apreciados en todo el mundo por sus características distintivas asociadas al terreno

donde se producen y al método de producción. El vino se define como el alimento natural obtenido exclusivamente por fermentación alcohólica, total o parcial, de uva fresca, estrujada o no, o de mosto de uva.

Según el nivel de requisitos que cumplan y en su caso, de conformidad con la legislación autonómica, los vinos elaborados en España podrán acogerse a alguno de los siguientes niveles:

- a) Vinos de mesa.
- b) Vinos de mesa con derecho a la mención tradicional de "vinos de la tierra".
- c) Vinos de calidad producidos en una región determinada (v.c.p.r.d), en los que, a su vez, podrán establecerse los siguientes niveles:
 - Vinos de calidad con indicación geográfica
 - Vinos con denominación de origen
 - Vinos con denominación de origen calificada (DOC)
 - Vinos de pagos

AC Nielsen (2000) establece dieciséis categorías de bebidas: aguas, zumos, bebidas refrescantes, gaseosa, cerveza, vino de mesa, vino con denominación de origen, vino espumoso, jerez, licores, ginebra, ron, whisky, brandy, anís y vodka (Sainz, 2001).

5.1 Peso de la industria del vino en el sector agroalimentario

Dentro de la industria manufacturera europea, la industria agroalimentaria es la más relevante en cuanto a peso económico. Su facturación total representa un 14.9% del total de la industria y proporciona un valor superior a 1.017.000 millones de euros.

Las empresas de la UE-27 son en su mayoría pymes (99,1% del total), que representan el 49,3% de la producción, tienen empleados a 4,25 millones de personas, y genera un 63,4% del total de la creación de puestos de trabajo en el sector agroalimentario de la UE. Atendiendo al valor de sus ventas, la industria alimentaría

española se sitúa en el quinto puesto en el ranking, detrás de Alemania, Francia, Italia y Reino Unido.

Según la última Encuesta Industrial de Empresas del Instituto Nacional de estadística (INE), a 31 de Diciembre de 2012, en España, la industria alimentación y bebidas es la primera rama industrial. Representa un 20,5% de las ventas netas de producto, el 18,4% de personas ocupadas, el 14,9% de las inversiones en activos materiales y el 15,1% del valor añadido.

El estudio del sector vitivinícola es de gran relevancia, ya que representa un 6,4% de las ventas netas del sector agroalimentario en España. De las 28.731 empresas operantes en el sector agroalimentario en el año 2012, el 14% son bodegas de vino; por lo que el sector vitivinícola representa una parte muy importante de dicho sector en España (MAGRAMA, Industria alimentaria en 2012-2013).

En 2013 el número de bodegas españolas asciende a algo más de 4.000 empresas, de las cuales el 67,7% son pymes, ya que su plantilla está compuesta por menos de 50 empleados. La mayoría de bodegas españolas son de tipo familiar, de pequeño tamaño y el capital es mayoritariamente de origen español. En cuanto a la personalidad jurídica de las empresas agroalimentarias, el 48,3% están constituidas como sociedades de responsabilidad limitada. El 16,7% son Sociedades Anónimas, el 16,3% tienen la forma del persona física, y el resto se constituyó con otras formas (MAGRAMA).

5.2 Principales datos macroeconómicos

Tabla 2. Indicadores 2012. Peso del sector vino sobre la Industria Agroalimentaria.

Indicador	Total vinos	Var. Vinos	Total I.A	Var. I.A	% sector vinos
	M €	Var. 12/11 %	M €	Var. 12/11 %	sobre I.A
Nº personas ocupadas	23.743	-2,48	352.823	-1,5	6,73
Ventas netas de producto (M €)	5.772	4,56	90.169	1,7	6,4
Compras de materias primas (M €)	2.829	21,83	54.309	4,5	5,21
Gastos de personal (M €)	760	-5,62	10.633	2,7	7,15
Inversiones en activos materiales (M €)	292	1,96	2.879	-5,9	10,15

M €= Millones de Euros I.A= Industria Agroalimentaria

Fuente: Elaboración propia a partir del informe sector vinos elaborado por el MAGRAMA, Abril 2014.

Según los datos de la tabla 2, en el año 2012 se produjo un incremento en las ventas netas en el sector vinos del 4,56% frente al año anterior. Sin embargo, las ventas netas en el total de la industria agroalimentaria descendieron un 1,5%, por lo que el sector vitivinícola ha generado mejores resultados que la industria agroalimentaria.

El sector del vino alcanzó unas ventas de 5.771.7 millones de euros, representando un 6,4% del total de las ventas de la industria agroalimentaria.

En la compra de materias primas en el sector vitivinícola se produjo un importante aumento del 21,83% respecto a 2011; en cambio en el total de la industria agroalimentaria aumentó un 4,5%.

Atendiendo a los datos registrados en inversión de activos materiales en ambos años, la inversión en el total de la industria del vino ha aumentado un 1,96% respecto a 2011. El sector agroalimentario, por el contrario, ha disminuido su inversión en un 5,9% en 2012.

Tabla 3. Ratios industria vinícola, agroalimentaria y total de la industria.

Ratios año 2012	Total vinos	Total I.A	Total industria
Ventas producto (miles €)/ personal ocupado*	243,09	255,56	228,33
Gastos personal/ ventas netas producto (%)	13,17	11,79	16,2
Compra materia prima/ventas producto (%)	49,02	60,23	57,14
Productividad= valor añadido (miles €)/ personal ocupado	68,52	53,85	65,24
Excedentes de explotación (M €)	867,4	8.366,59	54.308,61
Margen bruto (%)	15,03	9,28	12,37

Fuente: MAGRAMA, Informe sector vinos Abril 2014.

Valor añadido= Producción bruta a precios producto - consumo intermedio a precios adquisición

Excedente de explotación= Valor añadido - gastos de personal

Margen bruto= (excedente de explotación / ventas netas de producto) * 100

* Refleja la productividad de los trabajadores en términos de valor, de las ventas obtenidas por cada unidad de la fuerza de trabajo.

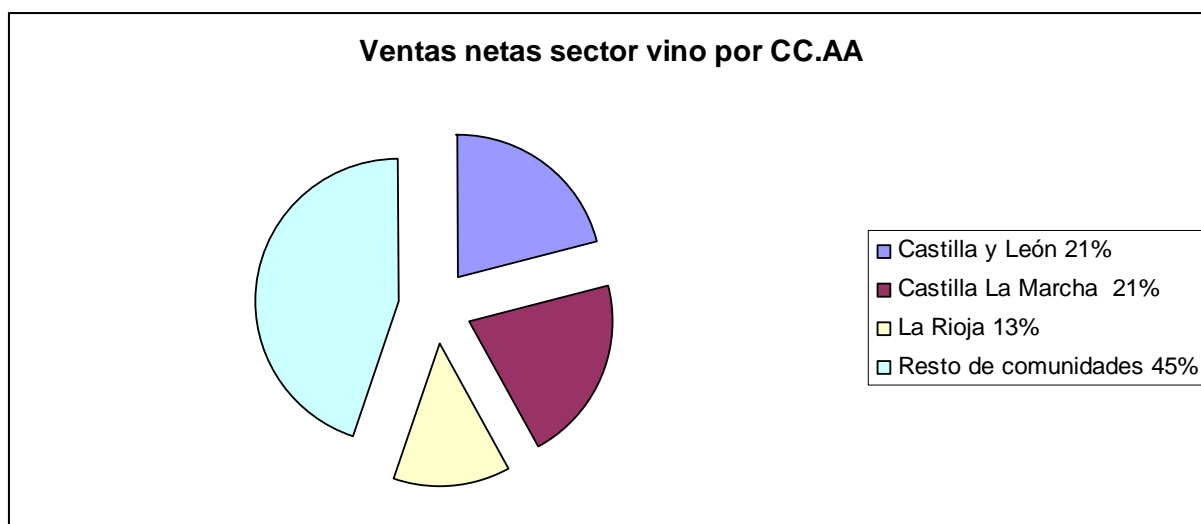
Atendiendo a los datos de la tabla 3, a finales del año 2012, la productividad en términos de valor de los trabajadores en la industria de los vinos es de un 6,4% superior al total de la industria y un 5.1% inferior si la comparamos con los datos de la industria alimentaria.

El ratio de productividad nos indica que el sector vitivinícola supera tanto las cifras del total de la industria como las del sector agroalimentario. Este índice mide la productividad de la mano de obra de los empleados, por lo que son los empleados de las bodegas de vino quienes generan un mayor valor.

El sector vinícola obtiene un margen en sus ventas de un 5,75% más que la industria agroalimentaria, y de un 2,66% superior sobre el total de la industria.

Para concluir el análisis de estos datos, el sector vitivinícola reflejó unos datos muy positivos en relación con los datos generados por el total de la industria y el sector agroalimentario (MAGRAMA).

Tabla 4. Distribución territorial por Comunidades autónomas



Fuente: Elaboración propia a partir del informe sector vinos elaborado por el MAGRAMA, Abril 2014.

Como podemos observar en el gráfico casi la mitad de las ventas netas⁶ del sector vinos en el año 2012 se dieron en Castilla-La Mancha y Castilla y León. Ambas comunidades registraron un 21% de ventas netas con respecto al total del sector vinos. Pese a que el mayor volumen de ventas netas se genera en las dos Castillas, es Cataluña la que mayor valor añadido⁷ genera sobre el total del sector, un 3% más que Castilla-La Mancha y un 5 % más que Castilla y León.

Otra de las comunidades con unos datos muy positivos fue La Rioja con un 13% de ventas netas sobre el total del sector (MAGRAMA).

⁶ Ventas Netas: es un término contable que representa la suma total de todas las ventas hechas en efectivo o a crédito, menos las bonificaciones, devoluciones, descuentos y rebajas (El Mundo diccionario).

⁷ Valor añadido: es el valor económico adicional que adquieren los bienes y servicios al ser transformados durante el proceso productivo (Diccionario Economía - Eco-finanzas).

6. Aspectos de la coyuntura mundial del sector vitivinícola

6.1. Viñedo

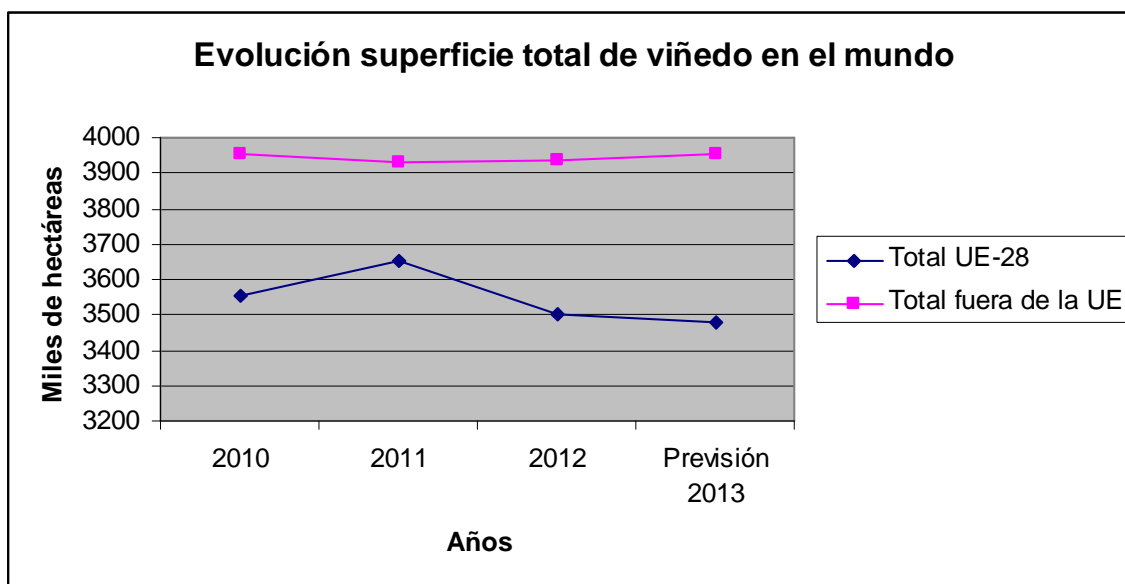
Según los datos del gráfico 1, la superficie de viñedo ha registrado un ligero crecimiento en los países no pertenecientes a la UE⁸ en los últimos 4 años. Dentro de estos países, China y Sudamérica son las zonas más relevantes en cuanto al aumento registrado en su superficie mundial plantada hasta 2013. Turquía que presentaba una tendencia a la baja, ha registrado en el período 2012-2013 un aumento de 7.000 hectáreas.

La superficie total de viñedo Europeo ha disminuido 19.000 hectáreas, lo que supone un dato regresivo del 0.5% en el período 2013 respecto a 2012. En el gráfico 1 podemos ver una disminución brusca en el año 2012 con respecto a 2011; esto se debe a las primas concedidas por la UE para el abandono absoluto del viñedo en esos años. Los 4 países europeos con mayor extensión de viña plantada son, por orden, España, Francia, Italia y Portugal. Estos 3 últimos han registrado una ligera disminución en su superficie.

La situación del viñedo español, por el contrario, ha sido muy positiva ya que tras 2 años de disminución en sus plantaciones, en 2013 ha registrado un aumento del 0.49%, situándose en 1.023.000 hectáreas.

⁸ En la actualidad 28 países forman la UE.

Gráfico 1. Evolución de la superficie total de viñedo en el mundo



Fuente: Elaboración propia a partir del informe aspectos de la coyuntura mundial elaborado por la OIV⁹, Mayo 2014.

Los países de fuera de la UE han aumentado su superficie de viñedo en el último año en 19.000 hectáreas, a diferencia de los países europeos que han registrado una disminución de 19.000 hectáreas. Se ve claramente en el gráfico que la evolución del viñedo desde 2010 nos indica que los países emergentes se sitúan por delante de los tradicionalmente productores en cuanto a superficie plantada se refiere.

La superficie vitícola total en 2013 permanece estable con un ligero descenso respecto a 2012 de 139.000 hectáreas, situándose en 7.436.000 hectáreas (incluidas las superficies en proceso de producción, cosechadas o no, independientemente el uso al que se destinen las uvas)

6.2 Producción de vino en el mundo

Fuera de la UE, Estados Unidos es la principal región productora, gracias al fortísimo aumento de la cosecha en California de un 7% respecto a 2012. Le siguen, por orden, Argentina, Chile, Australia, China y Sudáfrica¹⁰, los cuales han registrado

⁹ OIV, Organización internacional de la viña y el vino.

¹⁰ Países fuera de la UE con una producción de vino superior a los 10 mil hectolitros (mhl)

importantes aumentos en sus cifras, exceptuando China, que sufrió una disminución del 15% en relación con la campaña anterior. Otro dato relevante es el asombroso aumento de la producción en Chile en los dos últimos años, en referencia al período 2009-2011; el país registró un aumento del 2% en el último año que logró superar el récord ya conseguido en 2011.

Si nos fijamos en el gráfico 2, la producción de vino europea había registrado un ligero descenso desde 2009, Sin embargo, en el último año aumentó cerca de 16 millones de hectolitros en los principales países productores de la UE. La cifra estimada para 2013 fue de 164,2 millones de hectolitros.

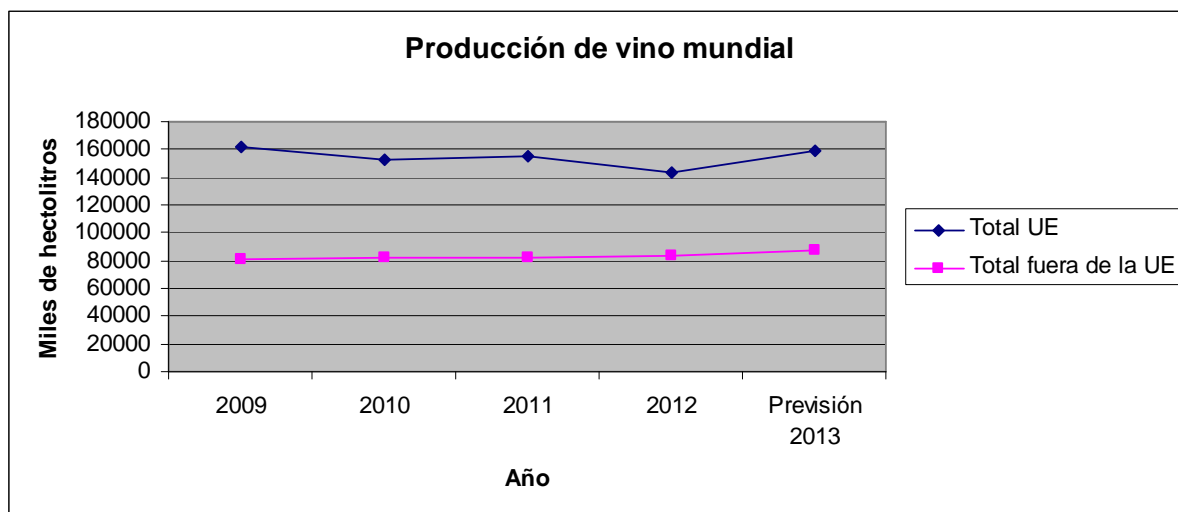
Un dato a destacar es que pese a que Italia sea el principal productor de vino en el mundo, nuestro país ha sido el que mayor aumento en la producción ha conseguido en 2013. España se convierte así en el segundo productor mundial con 42,7 millones de hectolitros vinificados en el último ejercicio. Otro dato relevante es la fuerte progresión de la producción Húngara y Rumana respecto al año anterior, éstas han crecido un 47% y 29% respectivamente.

Según los datos de la OIV recogidos en el gráfico 2, la producción vitícola en el mundo en 2013 ha logrado un aumento de 24 millones de hectolitros con respecto a 2012, situándose en 278,6 millones de hectolitros.

Pese a la pérdida de cuota de mercado que sufren los países productores tradicionales¹¹ desde los años noventa, fecha en la que surgieron los productores del nuevo mundo, los países europeos siguen encabezando el ranking de producción mundial en la actualidad.

¹¹El grupo de productores y exportadores tradicionales en el sector vitivinícola comprende a Francia, Italia, España y Portugal. Estos se caracterizan por la existencia de pequeñas bodegas y cooperativas. El grupo de nuevos productores comprende Australia, Nueva Zelanda, EE.UU., Argentina, Chile, Uruguay y Sudáfrica. Estos países tuvieron repercusión en la década de los noventa y se caracterizan por la existencia de grandes sociedades empresariales (Ruso y Coelho de Sousa, 2013).

Gráfico 2. Producción de vino en el mundo



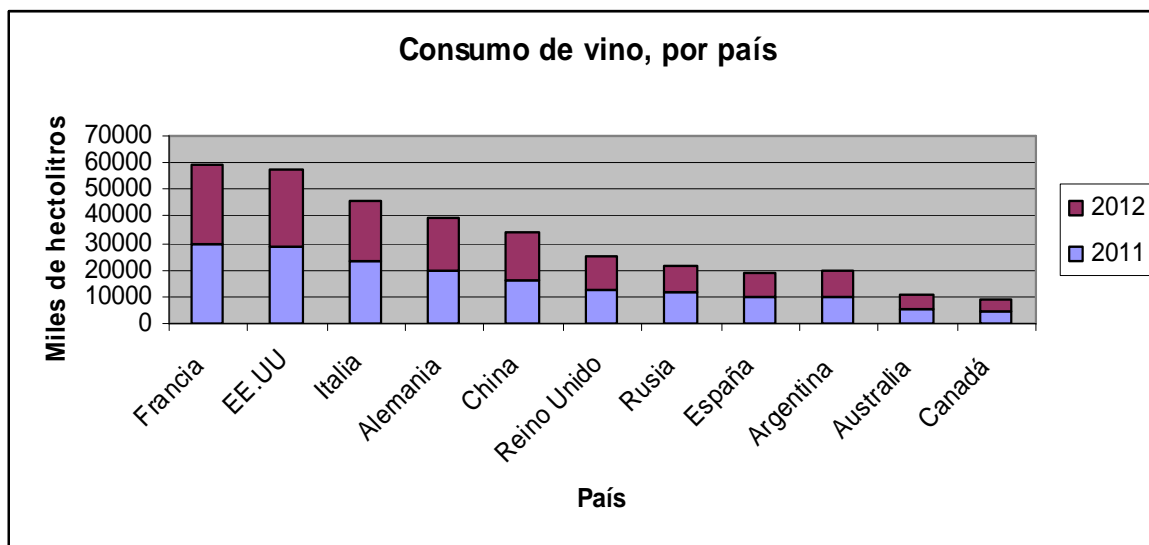
Fuente: Elaboración propia a partir del informe Aspectos de la coyuntura mundial elaborado por el OIV, Mayo 2014.

6.3 Consumo de vino en el mundo

Según los datos del gráfico 3, el consumo total de vino en el mundo aumentó significativamente en China en el año 2012, con un registro de 1,5 millones de hectolitros por encima de la cifra de 2011. Francia registró también un importante aumento de cerca de 1 millón de hectolitros. Otros de los países con un aumento relevante en sus litros, aunque en menor medida, fueron EE.UU, Alemania y Argentina. Nuestro país a diferencia de los citados, disminuyó drásticamente su consumo en 594.000 hectolitros con respecto a 2011, seguido de Italia y Reino Unido. Pese al fuerte descenso del consumo en los países europeos, la UE continúa liderando el consumo a nivel internacional en relación con el resto del mundo.

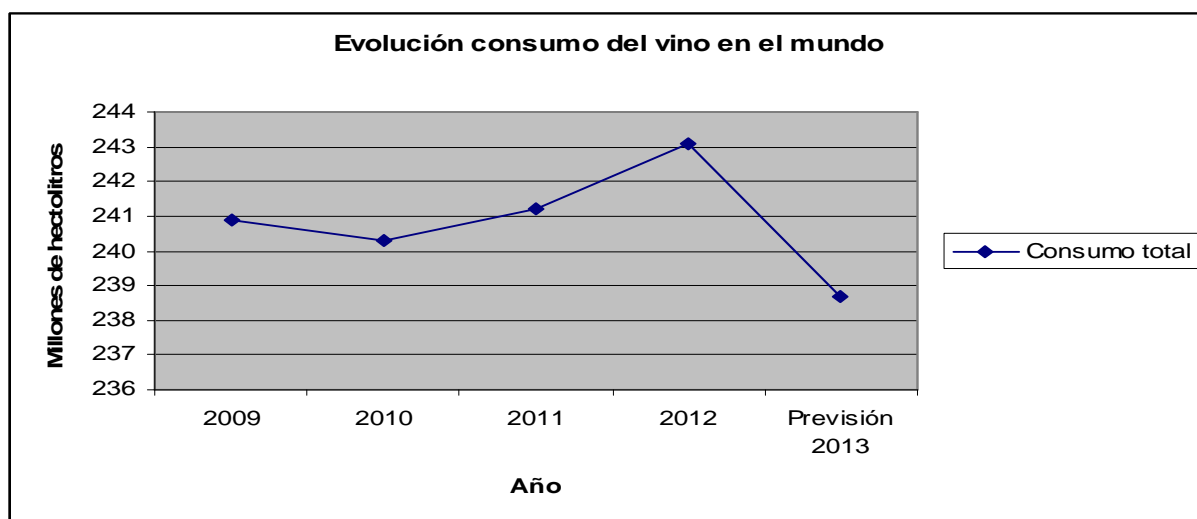
La media de consumo de los países europeos sigue encabezando el ranking de consumo por continentes, representando un 67% del total mundial. Seguido de este, se sitúa América con un 22% sobre el total; el resto de continentes presentan un consumo poco relevante en relación con el mundo. La globalización en la que se ha visto inmerso el sector reconoce la convivencia de dos modelos desiguales: los países tradicionalmente productores y los nuevos países productores.

Gráfico 3. Consumo mundial de vino por países



Fuente: Elaboración propia a través de los datos obtenidos del Observatorio español del mercado del vino (OEMV)

Gráfico 4. Evolución del consumo de vino en el mundo desde 2009 hasta la actualidad.



Fuente: Elaboración propia a partir del informe aspectos de la coyuntura mundial elaborado por la OIV, Mayo 2014.

Según los datos publicados en Mayo de 2014 por la OIV, recogidos en el gráfico 3, la estimación del consumo mundial de vino se situó en el año 2013 en torno a 238,7 millones de hectolitros, lo que supuso una reducción de 4,4 millones de

hectolitros, que representaron un 1.8% respecto al año anterior. Desde el inicio de la crisis mundial el consumo del vino ha seguido una tendencia estable a la baja, tal y como podemos ver en el gráfico 4.

Existen dos visiones contrapuestas alrededor del consumo del vino; la primera señala los beneficios de la bebida para la salud, y la segunda aborda la preocupación establecida en la sociedad por las altas tasas de alcoholemia, entre el colectivo de jóvenes principalmente, mediante el establecimiento de controles. La segunda de estas visiones parece tener una mayor fuerza en el mundo, ya que tal y como hemos comentado el consumo del vino presenta una ligera tendencia a la baja (Martínez-Carrasco et al., 2004)

6.4 Evolución de las exportaciones en el sector vitivinícola

Según los datos registrados en las aduanas de los países exportadores de vino, las exportaciones globales del sector para el año 2013 en términos de valor ascienden a 25.767,1 millones de euros, suponiendo un aumento del 1,4% con respecto al 2012. A pesar de este aumento, el volumen mundial registró una pérdida del 2,3% respecto al año anterior, situándose en 9.851,9 millones de litros.

La evolución de las exportaciones mundiales en el sector demuestra un gran crecimiento desde 1995, algo más estable desde el año 2011. Pese a la disminución en el consumo de los países tradicionalmente productores reflejada en el apartado anterior, nuestro país ha registrado dicho aumento gracias al incremento de las importaciones por parte de los nuevos países consumidores. Algunos de estos nuevos consumidores son China, Argentina, Sudáfrica y Nueva Zelanda.

En el ranking de exportaciones mundiales Italia se sitúa en la cima en cuanto a volumen con 20,4 millones de hectolitros, seguido por España con 17,77 millones de hectolitros. Sin embargo es Francia el primer país exportador mundial en valores monetarios con 7.858 millones de euros. Según los datos obtenidos en el 2013 por

GTA¹², España es el tercer suministrador mundial de vino en valores monetarios, con 2.498 millones de euros. El volumen de exportación mundial de los países tradicionalmente productores representó en el 2013 un 53.4% sobre el total de las exportaciones en términos de volumen y de un 59.7% en términos de valor.

En España e Italia los últimos datos recogidos por GTA, indican una disparidad entre el valor generado en las exportaciones y el volumen de las mismas; esto es debido al encarecimiento de los vinos de bajo coste como son los vinos a granel. Estos dos países registraron una bajada en sus exportaciones en el último año, como consecuencia de la sustitución de Rusia, por vinos provenientes del nuevo mundo. Por el contrario el otro gran productor, Francia, enfoca sus ventas en los vinos de mayor calidad, con un resultado estable en sus exportaciones con una leve caída del 2.8%. El ranking de exportaciones mundiales en términos de valor quedaría reflejado para 2013 en la siguiente tabla:

Tabla 5. Ranking del valor de las exportaciones mundiales por países, año 2013

Posición Ranking	País	Valor exportaciones (Millones de euros)
1	Francia	7.858
2	Italia	5.038,6
3	España	2.498
4	Chile	1.422,4
5	Australia	1.339,4
6	EE.UU.	1.174,4
7	Alemania	1.000

Fuente: Elaboración propia a partir del informe elaborado por el OEMV, El vino en cifras, 2013.

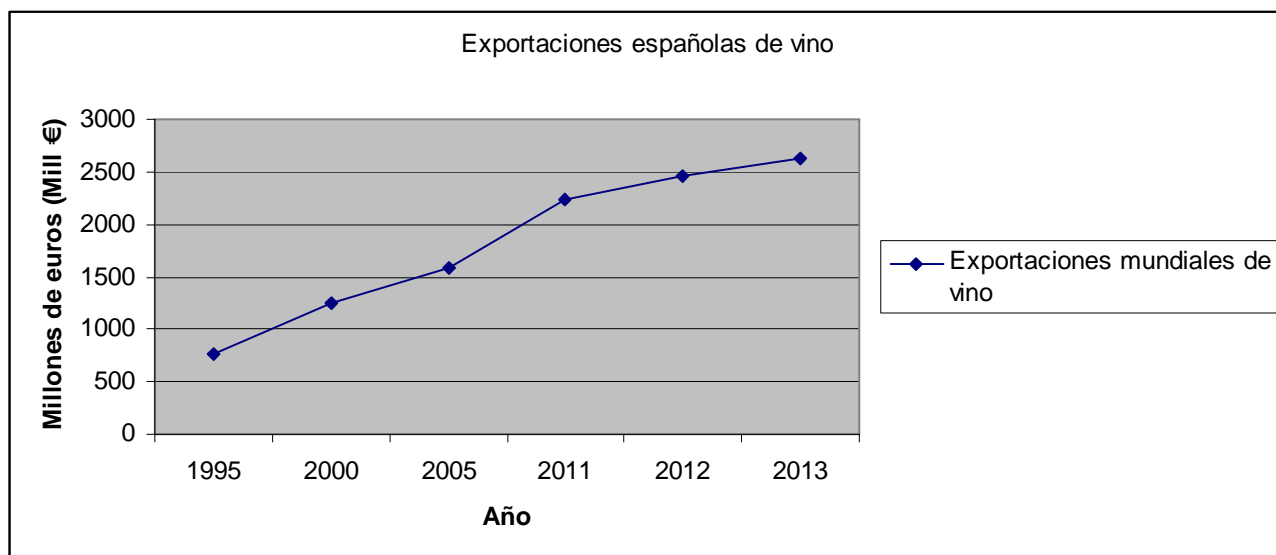
Para el año 2013, los países tradicionalmente productores registraron un 60,5% de cuota de mercado sobre el total de las exportaciones mundiales. Estos países han visto disminuir sus exportaciones desde el año 1986 hasta la actualidad en un 18,3%. Esta disminución ha sido causada principalmente por la entrada en el mercado de los nuevos países productores que han ido ganando cuota de mercado gracias a las exportaciones de vino a granel y en envases de 2 litros.

¹² GTA: Global Trade Atlas. Es una base de datos que ofrece información del comercio mundial mediante estadísticas obtenidas de fuentes oficiales en más de 70 países.

En el año 2009 a raíz de la crisis mundial, el sector vitivinícola se apoyó en la internacionalización para poder sobrevivir. Como ya se ha comentado, pese a que el volumen de las exportaciones de vino en España disminuyó, los datos del valor generado por las mismas han arrojado cifras muy positivas, con un aumento de 882 millones de euros más que en el año 2009. Los vinos de DOP subieron con respecto a 2012, 15 céntimos por litro y los vinos a granel lo hicieron en 23 céntimos. Desde Agosto de 2013 esta subida se va estabilizando, con una tendencia a la baja. Atendiendo al valor de las exportaciones por variedades de vinos exportados, los vinos a granel han aumentado su valor en 16,7% y los vino con DOP lo han echo en un 7%. Otras variedades de vino que han recogido resultados positivos en el valor de sus exportaciones son el vino espumoso con un aumento del 1,3% y el vino de aguja.

Según los colores de los vinos españoles, son los vinos tintos y rosados los que representan una mayor cuota en las exportaciones en 2013 (73,8% del valor y un 59,7% del volumen).

Gráfico 5. Evolución de las exportaciones españolas de vino desde el año 1985 hasta la actualidad



Fuente: Elaboración propia a partir del archivo de DOP envasado versus granel elaborado por el OEMV, publicado en la revista digital Vinetur.

Siguiendo con los datos del gráfico 6 vemos que Alemania es nuestro primer destino exportador en términos de valor con 404,9 millones de euros en el 2013, que representan un incremento del 11,2% con respecto a 2012. Esto es el resultado de un precio medio de compra un 20,2% más caro que el año pasado, situándolo en 1,35 euros por litros.

Reino Unido se sitúa en la segunda posición en términos de valor con unas compras de 341,4 millones de euros que se traducen en un aumento del 2,7%. El precio medio de compra 2,17 €/litro que demuestra una compra de vinos de mayor calidad y un menor volumen de vinos de granel.

Francia es el tercer cliente de valor con una cifra de 258,6 millones de euros, pero se sitúa como primer cliente en términos de volumen. Estos datos son el resultado de la compra de vinos a granel y de bajo coste situando el precio por litro en 73 céntimos, una cifra muy por debajo de la media.

Estados Unidos es el cuarto de la lista de compradores en términos monetarios con 257 millones de euros. Más de la mitad de las exportaciones españolas en el año 2013 en términos de valor se corresponden con estos 4 países.

También cabe destacar países con un valor de más de 100 millones de euros que son, por orden, Bélgica, Suiza y Países Bajos con 118, 111 y 105 millones de euros respectivamente.

El resto de países ha supuesto menos de 100 millones de euros a las exportaciones españolas y por orden de valor serían: Portugal, Japón, Italia, Canadá, China, Suecia, México, Dinamarca, Rusia, Noruega, Finlandia e Irlanda. El resto de destinos a los que España ha exportado vino este último año representan un 14,23% sobre el total, habiendo registrado un valor menor a 18 millones de euros.

Gráfico 6. Exportaciones españolas por países en términos de valor año

2013



Fuente: Elaboración propia a través de los datos de la AEAT, recogidos por el Observatorio Español del Mercado del Vino.

7. Caso práctico de internacionalización en Bodegas Tempore

7.1 Nacimiento y características de la bodega

Las bodegas de vino españolas se enfrentan al descenso continuado en el consumo interior del vino y al incremento de la competencia mundial con el auge de las ventas de los nuevos países productores. El sector tiene un grado de concentración elevado, en el que los 5 primeros grupos abarcan casi el 28% de la cuota de mercado, y por tanto, las bodegas de tamaño pequeño y mediana deben realizar una política comercial muy agresiva y recurrir a las exportaciones para poder sobrevivir. La decisión de exportar nace en esta empresa como decisión estratégica para el buen funcionamiento de la misma.

Bodegas Tempore es una bodega relativamente nueva, concretamente creada en el año 2002, situada en la localidad Zaragozana de Lécer. Es una bodega familiar que nace a partir de la experiencia de cuatro generaciones de viticultores, por lo que los padres han transmitido a los hijos las claves fundamentales en el proceso de elaboración para un resultado óptimo. La filosofía de la bodega es que "la calidad de un vino tiene que estar basada en una impecable materia prima, respetando el medioambiente", ya que disponen de un certificado de agricultura ecológica en todos los viñedos.

En esta bodega se establece una mezcla de viñas de garnacha viejas en convivencia con instalaciones modernas. La bodega está presente en todos los niveles de producción del vino, desde la recogida de la uva hasta el embotellado. Para ello dispone de unas instalaciones modernas con espacios diáfanos y una amplia sala de barricas aislada de la luz y sonido con control de la temperatura.

Los viñedos de Bodegas Tempore ocupan unas 70 hectáreas en la localidad de Lécer situada a 550 metros sobre el nivel del mar. Los vinos resultantes son vinos cálidos, con cuerpo, persistentes y con sugerentes aromas; todo ello es el resultado del

clima de la zona, caracterizado por unas precipitaciones escasas y más de un 90% de días soleados.

La bodega se dedica al cultivo de variedades de uva propias de la zona, como son la Garnacha, Tempranillo, Macabeo y Garnacha Blanca. La vendimia tiene lugar la segunda semana de Septiembre, y la llevan a cabo tanto de forma manual como de forma mecanizada, siempre durante la noche para conseguir una calidad óptima en los vinos producidos (Información obtenida de la página Web de la bodega).

7.2 Dirección estratégica: Exportación como vía para el éxito empresarial

Antes del nacimiento de la bodega en el año 2002, cuando solo era una idea, los directivos tuvieron claro que sus mercados estaban fuera de España. El mercado nacional, como se ha comentado a lo largo del trabajo, es un mercado productor con un consumo a la baja, por lo que sintieron la necesidad de exportar para garantizar el éxito empresarial. La bodega llevó a cabo su estrategia de venta en el exterior, y como muestra de ello en el año 2004 ya registraron sus primeras exportaciones con destino a Alemania, Polonia y Reino Unido. El año de puesta en marcha es cuando se elabora la primera cosecha propia, y los vinos son presentados en el mercado en Septiembre de 2003.

La bodega no sólo produce vinos ya que este año tienen en marcha un proyecto de comercialización de aceite de oliva virgen extra. Ya han realizado alguna venta al exterior, pero no pueden considerarlo como un proyecto de exportación consolidado como lo es el vino. La bodega está especializada en vinos tintos elaborados con variedades autóctonas de esta zona como son la garnacha y el tempranillo, y son estos mismos vinos los que salen al exterior.

Desde el año 2010 tienen en marcha un proyecto de comercialización de aceite de oliva virgen extra. Ya han realizado alguna venta al exterior pero no se puede afirmar que sea un proyecto de proyección consolidada como lo es el vino (Información proporcionada por la gerente de la Bodega).

Características de las pequeñas y medianas empresas

No hay una definición "estándar" para las pymes, pero sí unas características diferenciadoras que hacen posible la enumeración de unas cualidades cualitativas, comunes a la mayoría de las Pymes en España (grupo al que pertenece nuestra bodega de vinos). A continuación listamos las principales características de la pequeña y mediana empresa con las que cumple nuestra bodega:

- Los propietarios de la empresa coinciden con la dirección de la misma.
- Los intereses de los propietarios se identifican con los de la empresa.
- Los propietarios son pocos (en este caso dos hermanos) y dependen de la retribución de la empresa.
- No tienen mucha mano de obra fija.
- No tienen técnicas de gestión y no tienen organigrama de la empresa.
- El mercado al que dirigen sus productos tiene un carácter tanto local como nacional, e incluso internacional.
- No tienen una red propia de comercialización y distribución.
- La inversión en activos fijos es escasa.
- Sus principales armas competitivas son la calidad, la flexibilidad y la rapidez de respuesta.
- Trabajan con un reducido número de proveedores y entidades financieras.
- No suelen utilizar tecnologías desarrolladas (Caballero y Freijero, 2007).

Causas de la internacionalización de pymes

La mayoría de bodegas de vino españolas internacionalizan su actividad a través de la exportación, por ser la forma de entrada que menos recursos requiere. El mercado del vino en España se caracteriza por tener una alta competitividad debido al enorme número de bodegas y empresas productoras de la bebida. Ante la tendencia de consumo a la baja en el mercado vinícola español, las bodegas de vino necesitan internacionalizar su actividad, ya que los clientes potenciales se encuentran en otros países. Pese a que la supervivencia y el crecimiento son uno de los factores

determinantes para la internacionalización de las empresas vinícolas, existen muchos otros que se explican a continuación:

1. Aumento de las ventas y la rentabilidad; la bodega dirige sus ventas a mercados con un consumo del vino a la alza, como es el caso de los países del "Nuevo Mundo" de los que se ha hablado a lo largo del trabajo.

2. Alargar el ciclo de vida del producto; la bodega exporta vinos que en España ya están en la fase de madurez, como es el caso del vino de vida¹³, y sin embargo en el exterior es un producto novedoso.

3. Compensar el incremento por la competencia registrada en el mercado español.

4. Mantener la actividad y diversificar los riesgos; como ya se ha explicado las exportaciones en esta empresa son el motor esencial para su supervivencia, y permite reducir el riesgo de operar solo en el mercado local, compensando las reducidas ventas en el mismo con los ingresos resultantes de las ventas en el exterior.

5. Compensar la estacionalidad de la oferta y la demanda; a través de las exportaciones, se permite reducir la estacionalidad del vino, por su alto consumo en ciertas estaciones y su consumo reducido en otras.

8. Mejora de la imagen y del prestigio de la bodega, transmitiendo tanto a clientes como a competidores su carácter internacional.

9. Aprendizaje y experiencia; el proceso de internacionalización es gradual, por lo que el conocimiento a fondo de los mercados exteriores y la experiencia de venta en los mismos son el resultado de un aumento en las exportaciones de la bodega (Otero, 2008).

Etapas en el proceso de internacionalización de una pyme

Etapa 1: Empresa nacional con interés en exportar. En esta etapa la empresa no exporta pero le gustaría explorar futuras oportunidades en mercados internacionales. Podemos ver esta etapa en Bodegas Tempore, ya que la exportación es el objetivo con el que nace la empresa a modo de supervivencia (Otero, 2008 y Martínez-Carazo, 2009).

¹³ Vino tinto joven muy representativo de la tierra elaborado con garnacha lo que le otorga un color rojo púrpura. Este vino es uno de los vinos vendidos en el mercado internacional.

Etapa 2: Exportaciones ocasionales con poca experiencia. La empresa exporta de forma esporádica. En la bodega estudiada se realizan exportaciones ocasionales desde el segundo año a su creación (2003) hasta el año 2009, con una diversificación de cuatro países y unas ventas levemente superiores a 20 millones de euros, que no resultan significativas para el volumen total de ventas (Otero, 2008 y Martínez-Carazo, 2009).

Etapa 3: Exportaciones habituales al exterior. La empresa lleva a cabo una actividad exportadora regular, trabajando activamente en el mercado exterior. En la bodega analizada es a partir del año 2009 con el estallido de la crisis en España, unida a la caída del consumo en el país, cuando la empresa aumenta sus exportaciones mediante la introducción de sus vinos en nuevos países. En ese año cuenta con personal cualificado en el departamento de exportación, y consigue registrar un porcentaje de venta considerable en estos nuevos países sobre las ventas totales (Otero, 2008 y Martínez-Carazo, 2009).

Etapa 4: Establecimiento de filiales en el exterior. Una vez que los ingresos exteriores superan a los resultantes en el mercado interior surge la necesidad del establecimiento de filiales en el extranjero (con dependencia de la empresa matriz¹⁴) para proporcionar un mejor servicio en dicho mercado. Nuestra bodega se encuentra todavía en la etapa anterior y no se tiene la certeza de que algún día puede llegar a alcanzar esta etapa. No obstante, en los dos últimos años el porcentaje de su cifra de negocios por exportaciones sobre el total ha aumentado, situándose muy próximas las ventas exteriores a las efectuadas en el mercado local (Otero, 2008 y Martínez-Carazo, 2009).

El proceso de internacionalización, como se ha visto en las etapas arriba citadas, es un proceso progresivo en el que la experiencia y aprendizaje adquiridos por la bodega reducen la inseguridad de operar en el exterior y conllevan a unos mejores resultados. Esta experiencia dota a la empresa de un mayor conocimiento en los

¹⁴ Empresa matriz: Empresa que ejerce el control económico, financiero y administrativo de otras empresas (Expansión.com).

mercados exteriores, y permite identificar las oportunidades y prevenir los riesgos para incrementar su cuota de participación en el exterior progresivamente (Otero, 2008).

Herramientas de apoyo en el acceso al mercado exterior

La bodega ha contado desde el 2004, es decir, dos años después a su creación con numerosas herramientas de apoyo a la internacionalización hasta que en el año 2010 se contrató una persona definitiva para trabajar en el departamento de exportación.

A continuación se enumeran por orden cronológico las herramientas de apoyo a la internacionalización con las que ha contado la bodega:

2004-2006: Agentes comerciales; Durante estos dos años se han contratado 5 comerciales, con conocimiento de idiomas, para la promoción de los vinos en los países donde se querían introducir.

2007: Programa GTP- Cámara de Zaragoza; La empresa contrató a un joven profesional formado en comercio exterior e idiomas durante un año a coste reducido. El empleado apoyó a la bodega en todas las funciones de promoción comercial, selección de mercados, marketing, seguimiento de primeros clientes, así como en la operativa de su gestión. El joven se desplazaba una vez a la semana a la empresa para la planificación y ejecución de las acciones y durante la semana tenía un puesto en Cámara.

2008-2009: Becaria Master EURO IN-CREA (Marketing y comercio exterior); La bodega contó estos dos años con los servicios de una becaria del master mencionado en marketing y comercio exterior. La finalidad de este programa es la cualificación de expertos en áreas de gran demanda en las empresas, como lo es el departamento de exportación.

2008-2010: Programa PIPE - Cámara de Zaragoza-Gobierno de Aragón-ICEX; es un programa de ayuda dirigido a las pymes españolas para su iniciación en la exportación. Este programa proporcionó a la bodega durante dos años los siguientes servicios:

- el asesoramiento individualizado y especializado en materia de comercio exterior.
- la confección de una estrategia definida y una planificación,

-La exportación de las pymes en el sector vitivinícola-

- El apoyo económico para la ejecución de su plan de internacionalización mediante viajes de prospección, ferias, páginas web, material promocional en otros idiomas, registro de patentes y marcas, etc.

- La ayuda económica a la contratación de un colaborador en el departamento de exportación durante un año, ya que la bodega no disponía de personal en dicho departamento.

Tras la implantación de este programa la gerente de la bodega reconoce que la exportación paso de ser una idea a una actividad regular en la bodega.

2010: Programa TEDEX-Aragón exterior; se encargó de superar una de las barreras más importantes a la exportación como es la escasez de recursos humanos adecuados, a través de la subvención en la contratación de un técnico en comercio exterior, que desde ese año permanece contratado a tiempo completo en la empresa. Gracias a este programa la empresa logró consolidar un departamento de exportación con una persona dedicada exclusivamente al mercado exterior.

Tabla 6. Diversificación de exportaciones por países desde 2004 hasta la actualidad.

2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
PAIS	PAIS	PAIS	PAIS	PAIS	PAIS	PAIS	PAIS	PAIS	PAIS
ALEMANIA POLONIA UK	ALEMANIA SUIZA UK USA N. ZELANDA	ALEMANIA SUIZA USA	ALEMANIA SUIZA USA DUBAI	ALEMANIA SUIZA USA	USA SUIZA DK	USA HONKONG SUIZA ALEMANIA POLONIA BELGICA	DINAMARCA ALEMANIA USA AUSTRALIA CANADA ESTONIA BELGICA SUIZA UK POLONIA	ALEMANIA JAPON SUIZA USA CANADA PAISES BAJOS ESTONIA DINAMARCA	ALEMANIA TAIWAN JAPON USA SUIZA DINAMARCA BELGICA UK HOLANDA

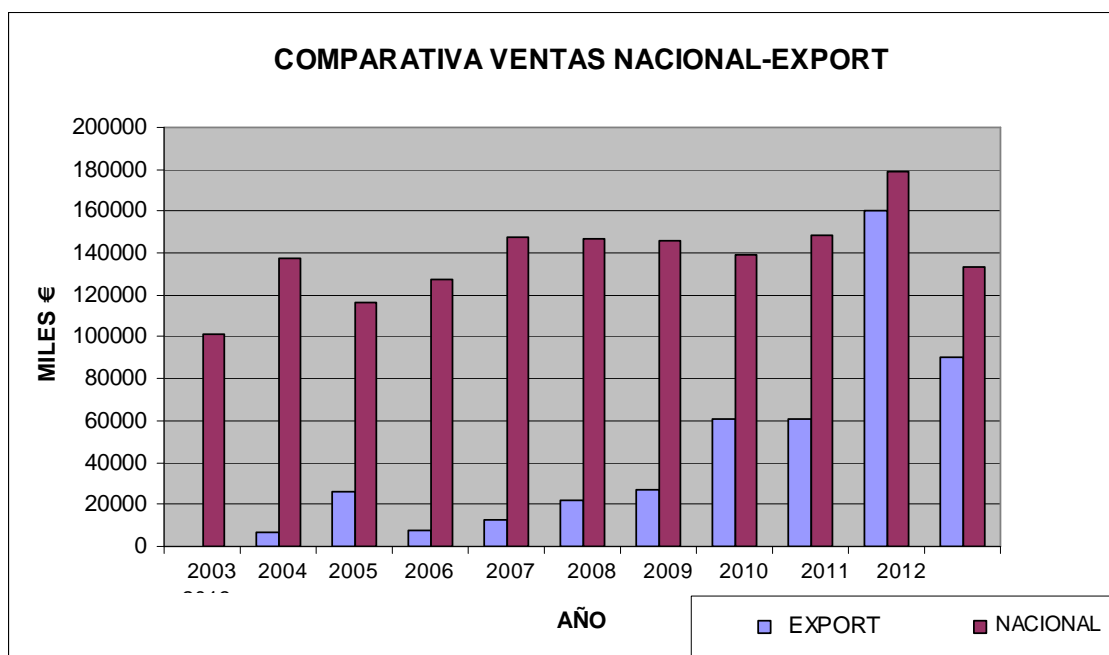
Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por la gerente de la bodega.

En la tabla 6 vemos como la empresa comenzó a exportar al año siguiente de la elaboración de su primera cosecha dirigiéndose a mercados europeos, sin embargo desde el año 2005 hasta la actualidad enfocó sus ventas a países fuera de la UE. Esto es el resultado del cambio en los países consumidores de vino, que se ha explicado en el

apartado de consumo de vino en el mundo. Se puede comprobar que la bodega analizada ha dirigido sus ventas a países con un fuerte crecimiento en el consumo de la bebida como son USA, situado entre los principales consumidores mundiales en el ranking, y otras zonas de China, caracterizadas por un fuerte crecimiento del consumo en los últimos años.

Podemos concluir que la bodega ha dirigido sus exportaciones a países tanto de Europa como del exterior, aprovechando el cambio registrado en la tendencia de consumo mundial, y compensando las pérdidas registradas en el mercado nacional, debido a un consumo estable con tendencia a la baja del vino en nuestro país.

Gráfico 7. Comparativa ventas nacional con exportaciones desde el 2003 hasta la actualidad.



Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por la gerente de la bodega.

Atendiendo a los datos recogidos en el gráfico 7, desde la producción de la primera cosecha hasta el 2011, los principales ingresos obtenidos eran los registrados en el mercado interior. Sin embargo, en los dos últimos años este dato ha cambiado, como consecuencia del aumento en las exportaciones a países tanto europeos como no europeos. Estos han sido los resultados de un enorme esfuerzo comercial, con personal

cualificado en comercio exterior, junto con el aumento de la experiencia del grupo, ya que lleva 10 años operando en el mercado exterior. Una de las directoras de la bodega afirma no haber encontrado barreras comerciales a la exportación, gracias al estudio previo del país por parte de un equipo profesionalizado y competitivo, con un amplio conocimiento de idiomas y habilidades comerciales, que han demostrado una verdadera pasión por el trabajo y una gran iniciativa y decisión a la hora de introducirse en nuevos mercados.

Para concluir, la exportación ha generado una serie de beneficios a la bodega, como son el incremento de la cifra total de ventas, la diversificación del riesgo por venta en un mercado único, el crecimiento de la empresa, la aparición de nuevos productos por petición de los nuevos mercados, etc. Pero, al margen de estos beneficios, la gerente de la bodega define la actividad exportadora como la esencia de la empresa, a la que se dedican desde el inicio de la actividad, naciendo con el objetivo de exportar, y no buscando un crecimiento a partir de la venta al mercado exterior.

Internacionalizar una pyme es un proceso largo y complejo que requiere años de sondeos de mercado, contactos con clientes, consolidación de ventas, etc, para el que hay que tener una estructura consolidada detrás y un fuerte compromiso empresarial para llevarlo hacia adelante.

8. Conclusión

El objetivo del presente TFG ha sido conocer la evolución y situación actual del sector vinícola en nuestro país, así como la situación del mismo en el mundo y la actividad exportadora. Para ello se han utilizado datos macroeconómicos de sector agroalimentario, sector a la pertenecen las bodegas de vino. A lo largo del trabajo también se han estudiado los factores determinantes a la exportación en las bodegas de vino, apoyado en el enfoque de los recursos y las capacidades. Este enfoque sostiene que el capital humano, la innovación, el marketing y el tamaño de las empresas desempeñan un papel crucial en la actividad exportadora de la empresa y en el éxito en el mercado exterior.

Una vez realizado el análisis de las principales variables macroeconómicas del sector vitivinícola en España, se puede concluir que pese a la situación de crisis por la que está pasando nuestro país y la tendencia a la baja en el consumo de la bebida, el mercado del vino se apoya en las ventas internacionales compensando las pérdidas producidas en el mercado local.

Una de las mayores amenazas a las que se enfrenta el sector en nuestro país es la aparición de los nuevos países productores de vino (Australia, Nueva Zelanda, EE.UU, Argentina, Chile, Uruguay y Sudáfrica) que están acaparando buena cuota de mercado sobre el total de ventas en el mundo, y por lo tanto son perjudiciales para el grupo de países tradicionalmente productores al que pertenece nuestro país.

Para finalizar, se ha analizado el caso de una pequeña bodega familiar en la provincia de Zaragoza (Bodegas Tempore) poniéndose de manifiesto la necesidad de exportación como estrategia empresarial para la supervivencia de la misma. Además el estudio de dicha bodega me ha permitido entender mejor la teoría empresarial, identificándola en la actividad de la bodega.

Como conclusión a este TFG, el tema elegido me ha parecido muy interesante por tratarse de un sector de gran importancia en la economía de nuestro país, y la actualidad de los datos empleados me han resultado de gran ayuda para entender mejor esta situación.

9. Bibliografía

LIBROS Y ARTÍCULOS

- Aragón Sánchez, A; Rubio Bañón, A (2005) "Factores asociados con el éxito competitivo de las pymes industriales en España". *Universa Business Review*, Cuarto trimestre, núm 8, pp. 40.
- Barney, J.B; Arikan, A.M (2001) *The resource-based view: Origins and implications*, pp. 138.
- Becker, G.S (1975): "Human Capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education", *Columbia University Press*, New York.
- Caballero, G; Freijeiro, A.B (2007) *Dirección estratégica de la pyme. Fundamentos y teoría para el éxito empresarial*. pp. 9-10.
- Daniels, John D.; Radebaugh, Lee H.; Sullivan, Daniel P. (2004) *Negocios Internacionales*, pp. 509.
- Deese, W.; Herfindahl, E. (2010), *Small and Medium Sized Enterprises: Characteristics and Performance*, pp. 4-3.
- Del Olmo Díaz, C (2009) *Calidad y excelencia en la gestión de las Pymes Españolas*. pp. 22.
- Escalona Orcao, A.I; Loscertales, Palomar, B; Climent López, e. V (2013) "Enfoques, experiencias y propuestas para la mejora de la competitividad territorial de la áreas vitivinícolas: Las denominaciones de origen protegidas de la provincia de Zaragoza". *Boletín de la Asociación de geógrafos Españoles*, núm. 62, pp. 318-319.
- Fernández Olmos, M. (2011) "The determinants of Internationalization: Evidence from the Wine Industry". *Applied Economic Perspectives and Policy*, vol. 33, núm 3, pp. 3-5.

- Galindo Martín, M.A; Fernández Jurado, Y (2006) *Política socioeconómica en la Unión Europea* pp.153-163.

- Huerta Riveros, P.; Navas López.; J.E.; Almodóvar Martínez.; Paloma (2004), "La Diversificación desde la Teoría de Recursos y Capacidades", *Cuadernos de Estudios Empresariales*, núm. 14, pp. 88-90, 93.

- Jonathan L.Calof (1994), "The Relationship between Firm Size and Export Behavior Revisited", *Journal of Internationalization Business Studies*, vol. 25, núm 2, pp. 367-387.

- Jones, Marian V.; Dimitratos, Pavlos; Fletcher, Margaret and Stephen Young (2009); *Internationalization. Entrepreneurship and the smaller firm. Evidence from around the world*, pp. 95-96.

- Koenes, A (1997) *Competitive advantage and small business*, pp. 17-18.

- Lerma Kirchner, A.; Márquez Castro, A, (2010), *Comercio y Marketing internacional*, pp. 6, 10-14.

- López Rodríguez, José (2006), "La internacionalización de la empresa manufacturera española: Efectos del capital humano genérico y específico". *Cuadernos de gestión*. vol. 6, núm. 1, pp. 13-14.

- López Valeiras Sampedro, Ernesto; González Sánchez, M.B; Gómez Conde, J; Rodríguez González, Estefanía (2012) "El efecto moderador de los sistemas contables de gestión sobre la relación entre el capital humano y la internacionalización". *Revistas javeriana* vol. 13, núm. 32, pp. 28.

- Madrid Guijarro, A.; García Pérez de Lema, D. (2004), "Influencia del tamaño, la antigüedad y el rendimiento sobre la intensidad exportadora de la pyme industrial española", *Sector exterior español*, núm. 817, ICE, pp. 37-38.

-La exportación de las pymes en el sector vitivinícola-

- Majocchi, A.; Bacchiocchi, E.; Mayhofer, U. (2005), "Firm size, business experience and export intensity in SMEs: A longitudinal approach to complex relationships", *Internacional Business Review*, vol. 14, núm. 6, pp.719-738.
- Martínez Carazo, Piedad Cristina (2009), *Pyme. Estrategia para su internacionalización*, pp. 16-24 y 46.
- Martínez Carazo, Piedad Cristina (2011), *Promoción de exportaciones: el caso de las Pymes de Caribe Colombiano*, pp. 34-35.
- Martínez-Carrasco Martínez, L; Brugarolas Mollá-Bauzá, M; Del Campo Gomis, F; Martínez Poveda, A, (2004) "El efecto de la preocupación por la salud, el interés por la gastronomía y la actividad social sobre la intensidad de consumo de vino de calidad" *Revista Economía agraria y Recursos Naturales* vol. 4, núm. 7, pp. 34-35.
- Mazaira Castro, A.; Dopico Parada, A.; González Vázquez, E. (2005), "Incidencia del grado de orientación al mercado de las organizaciones empresariales en el desarrollo de las capacidades estratégicas de marketing", *Revista Europea de Dirección y Economía de Empresa*, vol.14, núm. 3, pp. 184-186.
- Ministerio de Agricultura, pesca y alimentación de España (1988) *La política agrícola común europea y la cooperación para el desarrollo*. pp. 15-19.
- Olmeda Fernández, M; Castillo Valero, J.S; Bernabeú Cañete, R; Días Donate, M (2003) *El viñedo y el vino de Castilla-La Mancha* pp. 19-31; 83-84.
- Otero Simón, M.A (2008) *Internacionalización. Como iniciar la expansión de su empresa en el mercado internacional* pp. 9-11, 16-24.
- Peris Martínez, M^a Begoña (2013) "Análisis del sector del vino en España". *Revista digital ojeando la agenda*, vol. 21, núm. 5.

- Pinho, J.C; Martins, L (2010) "Exporting barriers: Insights from Portuguese small-and medium-sized exporters and non-exporters", vol. 8, núm. 3, pp. 255.
- Rialp Criado, A.; Martínez Carazo, P.C.; Rialp Criado, Josep (2005), "El desarrollo exportador de las pymes industriales españolas participantes en un consorcio de exportación: un estudio de caso", *Cuadernos de gestión*, vol. 5, núm. 2, pp. 95.
- Ruso Vivas, C; Coelho de Sousa, A (2013) "La globalización en el sector del vino: Nuevo mundo, viejo mundo y Portugal" *XXVII AEDEM Annual Meeting, Huelva 2013* .
- Sainz Ochoa, A (2001) *Análisis de los factores explicativos del éxito empresarial: una aplicación al sector vitivinícola en la denominación de origen calificada rioja* "Tesis doctoral, pp. 18-19, 131.
- Sanchez. M. P; Laguna. N, (2012) *El comercio exterior de España*, pp. 76-78.
- Verhees, F.J.H.M; Meulenbergh, M.T.G, (2004) "Market orientation, innovativeness, product innovation, and performance in small firms", *Journal of Small Business Management*, vol.42, núm. 2, pp. 86-91.
- Wernerfelt, B. (1984), "A resource based view of the firm". *Strategic Management journal.*, vol. 5, núm 2, pp. 171-180.

PÁGINAS WEB

BODEGAS TEMPORE

www.bodegastempore.com

COOPERATIVAS AGRO-ALIMENTARIAS ESPAÑA

www.agroalimentarias.coop

La reforma de la PAC en el sector vitivinícola, Campaña 2013, pp. 54-56.

DICCIONARIO ECONOMÍA, ECO-FINANZAS

www.eco-finanzas.com

EUROPA. La Web oficial de la Unión Europea

www.europa.eu.com

Organizaciones comunes de los mercados agrícolas

El blog de tendencias de marketing e innovación (consultado el 28 de Septiembre)

www.angelbonet.com

El mundo, Economía & Negocios

www.elmundo.com.ve

FEGA- Fondo español de garantía agraria

www.fega.es

ICEX- Instituto de comercio exterior

www.icex.com

INE- Instituto Nacional de Estadística

www.ine.es

MAGRAMA- Ministerio de Agricultura, alimentación y medioambiente

www.magrama.gob.es

Informe sector vinos (Abril 2014)

Informe sobre la aplicación del régimen de pago único en España (Mayo 2014)

Industria alimentaria en 2012-2013

OEMV- Observatorio español del mercado del vino

www.oemv.es

OIV- Organización internacional de la viña y el vino

www.oiv.int

Aspectos de la coyuntura mundial (Mayo 2014)

Productores de vino en España -La guía del vino-
guía-vino.com/productores-de-vino-en-espana

VINETUR- La revista digital del vino

www.vinetur.com

Archivo DOP envasado versus granel (2014)

WIKIPEDIA

www.wikipedia.org

WINES FROM SPAIN- Vinos de España

www.winesfromspain.com

El vino en cifras (2013)

ANEXO I

Composición de la industria agroalimentaria de acuerdo con la clasificación de actividades CNAE-2009

C	INDUSTRIA MANUFACTURERA
10	Industria de la alimentación
101	Procesado y conservación de carne y elaboración de productos cárnicos
1011	Procesado y conservación de carne
1012	Procesado y conservación de volatería
1013	Elaboración de productos cárnicos y de volatería
102	Procesado y conservación de pescados, crustáceos y moluscos
1021	Procesado de pescados, crustáceos y moluscos
1022	Fabricación de conservas de pescado
103	Procesado y conservación de frutas y hortalizas
1031	Procesado y conservación de patatas
1032	Elaboración de zumos de frutas y hortalizas
1039	Otro procesado y conservación de frutas y hortalizas
104	Fabricación de aceites y grasas vegetales y animales
1042	Fabricación de margarina y grasas comestibles similares
1043	Fabricación de aceite de oliva
1044	Fabricación de otros aceites y grasas
105	Fabricación de productos lácteos
1052	Elaboración de helados
1053	Fabricación de quesos
1054	Preparación de leche y otros productos lácteos
106	Fabricación de productos de molinería, almidones y productos amiláceos
1061	Fabricación de productos de molinería
1062	Fabricación de almidones y productos amiláceos
107	Fabricación de productos de panadería y pastas alimenticias
1071	Fabricación de pan y de productos frescos de panadería y pastelería
1072	Fabricación de galletas y productos de panadería y pastelería de larga duración
1073	Fabricación de pastas alimenticias, cuscús y productos similares
108	Fabricación de otros productos alimenticios
1081	Fabricación de azúcar
1082	Fabricación de cacao, chocolate y productos de confitería
1083	Elaboración de café, té e infusiones
1084	Elaboración de especias, salsas y condimentos
1085	Elaboración de platos y comidas preparados
1086	Elaboración de preparados alimenticios homogeneizados y alimentos dietéticos
1089	Elaboración de otros productos alimenticios n.c.o.p.
109	Fabricación de productos para la alimentación animal
1091	Fabricación de productos para la alimentación de animales de granja
1092	Fabricación de productos para la alimentación de animales de compañía
11	Fabricación de bebidas
110	Fabricación de bebidas
1101	Destilación, rectificación y mezcla de bebidas alcohólicas
1102	Elaboración de vinos
1103	Elaboración de sidra y otras bebidas fermentadas a partir de frutas
1104	Elaboración de otras bebidas no destiladas, procedentes de la fermentación
1105	Fabricación de cerveza
1106	Fabricación de malta
1107	Fabricación de bebidas no alcohólicas; producción de aguas minerales y otras aguas embotelladas

