



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Plan de internacionalización de la empresa
BODEGA SOMMOS S.L.

Autor/es

Ana Pilar Sanz Yagüe

Director/es

Ignacio Bretos Fernández

Facultad de Economía y Empresa

2022

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	3
2. ANÁLISIS DEL SECTOR DEL VINO	3
2.1. SECTOR DEL VINO A NIVEL MUNDIAL	5
2.2. SECTOR DEL VINO EN EUROPA	8
2.3. SECTOR DEL VINO EN ESPAÑA	9
3. HISTORIA, CARACTERÍSTICAS Y CARTERA DE PRODUCTOS	11
4. PRESENCIA EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES	14
5. DIAMANTE DE LAS FUERZAS DE PORTER	15
6. MATRIZ DE SELECCIÓN	28
7. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC)	30
8. CONCLUSIONES	30
9. BIBLIOGRAFÍA	32

1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo va a tratar sobre un plan de internacionalización donde se analizará el sector vitivinícola a nivel global y tras unos criterios de selección se elegirá el país al que dirigir la estrategia. Posteriormente se desarrollará la forma de entrar al mercado internacional. He seleccionado este tema porque siempre me ha llamado la atención el comercio internacional y quería tener la oportunidad de poder enfrentarme al reto de realizar un plan de internacionalización, ya que nunca había realizado uno anteriormente.

Para este trabajo lo mejor es hacerlo sobre una empresa ya existente, en mi caso he escogido la empresa BODEGA SOMMOS S.L. una empresa de 51 trabajadores que está ubicada en Barbastro, en la provincia de Huesca, cuya actividad principal es la elaboración de vinos y pertenece al grupo empresarial Costa S.L.

Los objetivos marcados para el desarrollo de este trabajo son:

- Analizar en profundidad la empresa Sommos.
- Conocer la viabilidad de una exportación para la empresa Sommos S.L.
- Averiguar cuál de los países seleccionados es el idóneo para realizar un intercambio internacional y el por qué.

La estructura que se va a seguir en el desarrollo de este trabajo comenzará con el análisis del sector del vino a nivel mundial, europeo y español. Más adelante, se realizará un estudio de la historia, características y cartera de productos, así como la presencia en los mercados internacionales de la empresa. Después, se analizarán los principales países que seleccionaremos para el análisis posterior mediante el Diamante de Porter. Finalizaremos este análisis mediante una matriz de selección, en la que se ponderarán diferentes criterios, para escoger el país más conveniente de cara a la exportación. Para finalizar el trabajo se comentará la importancia de la responsabilidad social corporativa de Sommos y las conclusiones finales del proyecto.

2. ANÁLISIS DEL SECTOR DEL VINO

El sector del vino está siendo uno de los sectores más afectados por la pandemia, debido a la baja demanda de consumo mediante el canal de Hostelería y Restauración, por las restricciones adoptadas por el gobierno para frenar la propagación del covid-19.

Esto afecta negativamente, teniendo en cuenta las barreras a las que se enfrenta de normal este sector al tratarse de un producto altamente diferenciado, en el que la calidad de la materia prima es esencial para el desarrollo de la actividad.

Además, al tratarse de una bebida alcohólica cuenta con unos impuestos y restricciones gubernamentales especiales.

España al ser un país miembro de la Unión Europea, tiene que ajustarse a los controles gubernamentales impuestos, como las autorizaciones de plantación. Estas, regulan las plantaciones de viñedo, tienen una validez de máximo 3 años, en ella se controla el crecimiento de la explotación de la vid, de tal manera que no supere un aumento del 1% anual.

El mercado del vino se caracteriza por una alta competitividad, ya que hay gran variedad de tipos, marcas y denominaciones de origen donde elegir. Las denominaciones de origen son zonas geográficas protegidas, de esta forma se atribuye un origen geográfico al vino, para que los consumidores puedan reconocer la calidad el producto.

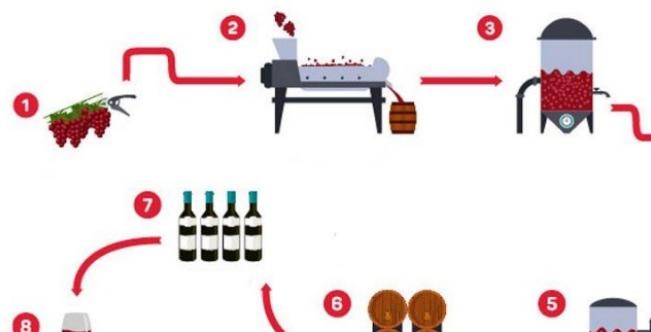
También cabe destacar la amenaza que suponen los productos sustitutivos ya que al tratarse de un producto que se consume principalmente en el sector de la hostelería, la cerveza, licores o incluso refrescos, puedes suponer una amenaza.

La elaboración de vino se remonta a nuestros antepasados en el año 5000 a.C., que se caracteriza principalmente por la fermentación del zumo de la uva. No existe una metodología estándar para la elaboración de un vino, pero hay etapas indispensables para obtenerlo.

En primer lugar la vendimia, en la que se recolectan los racimos de uvas cuando maduran y se descartan los racimos que estén en mal estado o no alcancen a calidad deseada. Después el despalillado, en el que se eliminan ramas y hojas del racimo. En tercer lugar el estrujado, en el que las uvas pasaran por maquinas que quitaran las semillas y crearan una masa pastosa llamada mosto. En cuarto lugar la maceración en la que el azúcar de la uva se convertirá en alcohol gracias a la presencia de levaduras en esta. Después de dos semanas se lleva a cabo la fermentación maloláctica en la que el ácido málico que tiene un mayor nivel de acidez pasa a ácido láctico en la que el vino adquiere un sabor más equilibrado. El penúltimo paso es la crianza en el que el vino se deja reposar en barricas que serán de diferentes tipos de madera según el resultado que

queramos obtener. Finalmente el embotellado, en el que el vino se introduce en la botella que saldrá al mercado. Los vinos jóvenes saldrán a la venta en cuanto se embotellen, pero el resto tendrá que pasar por una etapa adicional que es la de envejecimiento.

Ilustración 1. Proceso de elaboración del vino

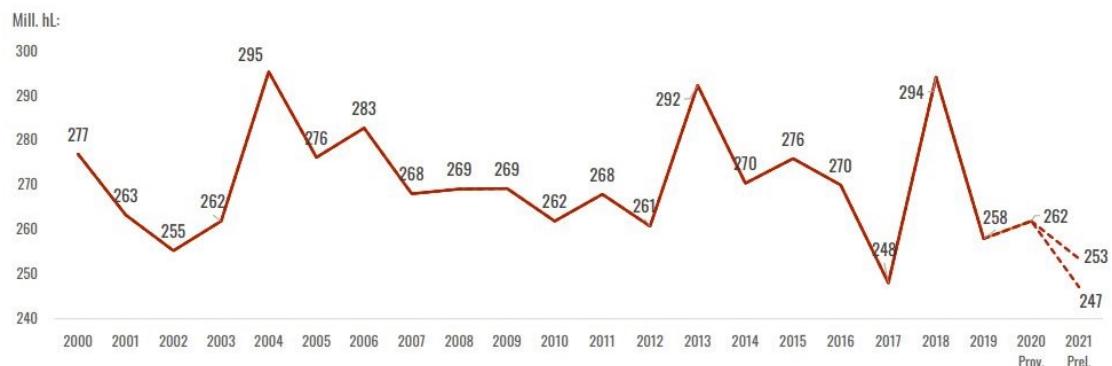


Fuente: Blog Catadelvino

2.1. SECTOR DEL VINO A NIVEL MUNDIAL

Como ya he comentado anteriormente, debido al covid-19 la demanda de vino ha disminuido considerablemente, lo que hace que la producción se vea resentida en un 7% menos que en los últimos veinte años.

Gráfico 1. Volumen de producción mundial de vino



Fuente: Vinetur

Tabla 1. Producción de vino en los principales países

Millones hl.	2016	2017	2018	2019	2020	2020/2019 % Var
Italia	50,9	42,5	54,8	47,5	49,1	3%
Francia	45,4	36,4	49,2	42,2	46,6	11%
España	39,7	32,5	44,9	33,7	40,7	21%
Estados Unidos	24,9	24,5	26,1	25,6	22,8	-11%

Elaboración Propia. Fuente: OIV

Como se puede observar en la imagen, el volumen de producción mundial de vino ha disminuido considerablemente en los años de pandemia, llegando a los niveles de 2017. Esta información está basada en el estudio de 28 países que son los principales productores de vino y conforman el 85% de esta.

La superficie mundial de viñedos también ha disminuido ligeramente en los últimos años. En la que España es líder con una cuota de viñedos mundial de 13,1%, por delante de grandes productores como pueden ser Francia, China e Italia.

Gráfico 2. Evolución de la superficie del viñedo mundial



Fuente: Vinetur

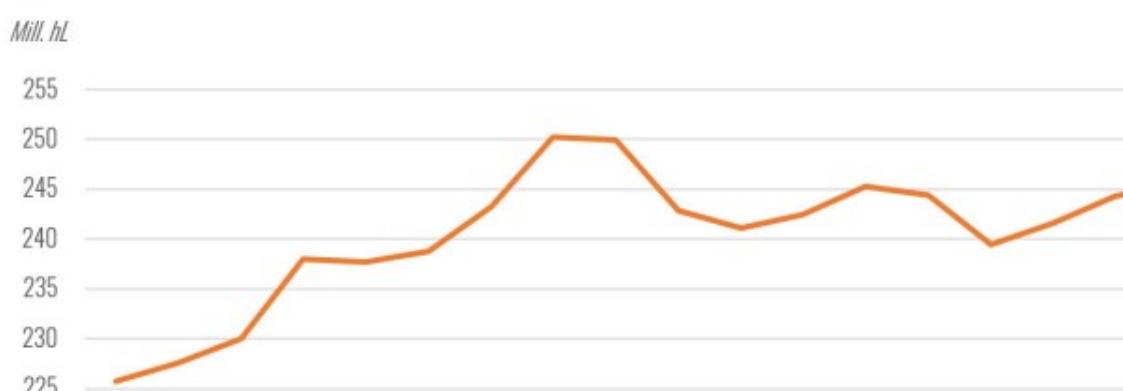
Tabla 2. Superficie del viñedo en los principales países

mha	2016	2017	2018	2019	2020	2020/2019 % Var	2020 % mundo
España	975	968	972	966	961	-0,60%	13,10%
Francia	786	788	792	794	797	0,40%	10,90%
China	770	760	779	781	785	0,60%	10,70%
Italia	693	699	701	713	719	0,80%	9,80%
Turquía	468	448	448	436	431	-1,10%	5,90%
Estados Unidos	439	434	408	407	405	-0,40%	5,50%

Elaboración Propia. Fuente: OIV

La pandemia también ha afectado al consumo de vino, que se ha visto reducido en los últimos años, llegando a un valor de 234 millones de hectolitros, lo que supone un descenso del 3% respecto al año anterior, llegando a un nivel de consumo bajo, no registrado desde el 2002.

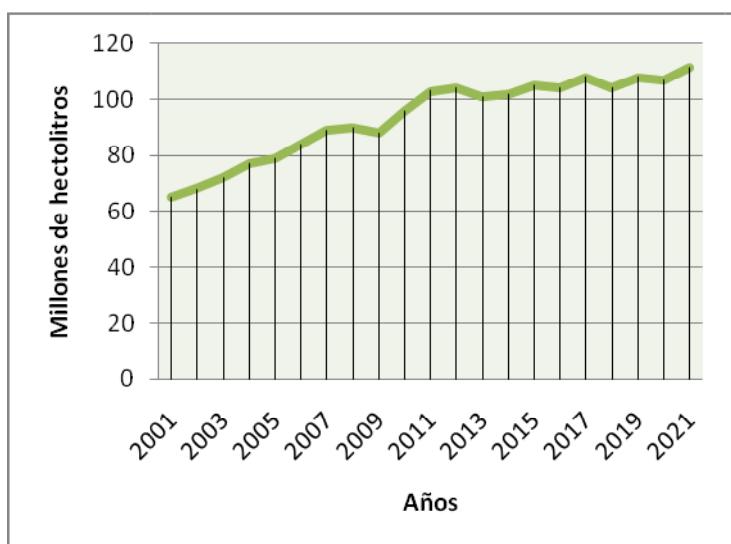
Gráfico 3. Evolución del consumo mundial de vino



Fuente: OIV

Sin embargo, el volumen de las exportaciones de vino a nivel mundial no deja de crecer, en 2021 alcanzó un nivel de 111,5 millones de hectolitros, lo que ha supuesto un ascenso de cinco millones comparándolo con el año anterior.

Gráfico 4. Volumen de las exportaciones de vino a nivel mundial



Elaboración Propia.

Fuente: Statista

2.2. SECTOR DEL VINO EN EUROPA

Podemos hablar de un punto de inflexión del vino en Europa a partir del año 1850, en el que hubo una época expansiva, debido a los intercambios mercantiles. En lugares como Francia se duplicó el consumo por habitante. El vino se consumía cerca de donde se producía, pero el crecimiento de la población y la invención del ferrocarril hicieron que esto cambiara. También influyó el aumento del poder adquisitivo de las familias, destinando parte de su salario al consumo de vino.

Además, la renovación tecnológica hizo que la viticultura evolucionara, a través de la utilización de abonos y pesticidas que aumentaban el rendimiento de la vid.

Como se puede observar en las Tablas 1 y 2, los principales productores de vino a nivel mundial son Italia, Francia y España con unos valores de 49, 46 y 40 millones de hectolitros respectivamente, lo que sitúa a Europa en el continente principal de producción de vino. En el año 2021, las condiciones meteorológicas no han favorecido la producción de vino, por lo que se estima caída de la producción de un 13% comparado con el año 2020.

Sin embargo, la superficie de viñedo se mantiene estable desde hace siete años en aproximadamente 3,5 millones de hectáreas. En las que España es líder, con 961,000 hectáreas (Tabla 2).

El consumo de vino en Europa está liderado por Croacia y Eslovenia, con un consumo de 44 litros por persona al año. Seguido de Francia y Portugal con un consumo de 42,5 y 41,7 litros por persona al año. Lo que llama la atención, ya que de los principales productores de vino, solo Francia se encuentra en la tercera posición de consumidores de vino.

Tabla 3. Principales consumidores de vino en Europa

Consumo de vino en Europa	Litros por persona al año
Croacia	44
Eslovenia	44
Francia	42,5
Portugal	41,7
Italia	33,3
Austria	30,66
Grecia	27,8
Suecia	22,6
Alemania	24,8
Rumanía	24,2
Hungría	24,1

Elaboración Propia. Fuente: Turismodevino.com

2.3. SECTOR DEL VINO EN ESPAÑA

El sector del vino en España es de gran relevancia, se establece en los ámbitos económico, social y cultural con una unión ineludible a la cultura mediterránea. Contamos con las denominaciones de origen (D.O.), en las que gracias a ellas, podemos diferenciar las características propias de cada zona de cultivo y una calidad que le aporta prestigio a nivel mundial. Hay un total de setenta denominaciones de origen, entre las que se destacan D.O.Ca. Rioja, D.O. Cava, D.O. La Mancha y D.O. Ribera del Duero.

Las bodegas se diferencian en dos tipos, embotelladoras y no embotelladoras, en las que hay un total de 3.483 y 637 respectivamente, lo que hace un total de 4.120 bodegas en

España. Las mejor consideradas a nivel mundial son de mayor a menor Familia Torres, Vega Sicilia y Cvne.

Hay multitud de cultivos de vid distribuidos por toda la geografía española. En la Tabla 4, podemos observar que destaca la provincia de Castilla-La mancha con 451.374 hectáreas de cultivo de vid, siendo esta el 48% del total de la superficie en España. Aragón se encuentra en la posición siete, con un total de 35.627 hectáreas.

Tabla 4. Superficie plantada de viñedo según provincias

SUPERFICIE	Hectáreas
Castilla-La Mancha	451374
Castilla y León	81890
Extremadura	80278
Comunidad Valenciana	57380
Cataluña	56659
La Rioja	47329
Aragón	35627
Galicia	33405
Andalucía	28204
Región de Murcia	21260
Navarra	17539
Pais Vasco	14492
Canarias	8999
Comunidad de Madrid	8002
Islas Baleares	2884
Asturias	137
Cantabria	121

Elaboración Propia. Fuente: Noticias Gobierno de España

Nos encontramos en uno de los tres principales productores de vino, en el que se producen más de 40.000 millones de hectolitros, en el que más de la mitad proviene de Castilla-La Mancha con un valor de 24.000 mill/hl. Aragón se encuentra en la séptima posición con más de 1.000 mill/hl. En el gráfico que se muestra a continuación se puede observar el reparto por comunidades autónomas del volumen de vino producido en España.

Gráfico 5. Volumen de vino producido en España



Elaboración Propia. Fuente: Statista

Además, las exportaciones españolas, serán analizadas más adelante, pero observamos en la Tabla 6 que destacan principalmente a Alemania, Reino Unido, Estados Unidos y Francia. El total de estas tiene un valor aproximado de 3 billones en el año 2020, lo que genera una gran cantidad de ingresos a este país.

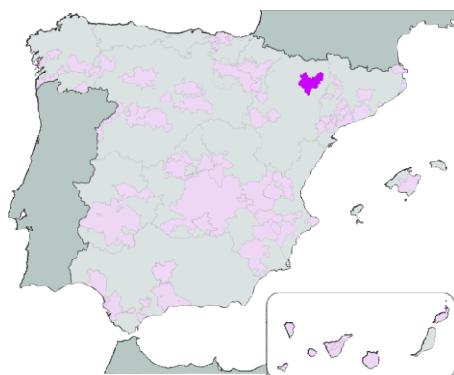
3. HISTORIA, CARACTERÍSTICAS Y CARTERA DE PRODUCTOS

Bodega Sommos pertenece al grupo empresarial aragonés Costa, que cuenta con la tercera ganadería más numerosa de Europa y está presente en sectores como el agroalimentario, energías renovables, hoteleras e inmobiliarias, entre otros.

La bodega se creó en 2005 bajo el nombre de Bodega Irius. En 2008 fue adquirida por el grupo Costa por 90 millones de euros y pasó a denominarse Bodega Sommos.

Tiene una arquitectura vanguardista en el corazón del Somontano a escasos kilómetros de Barbastro, por lo que goza de denominación de origen apreciada por los consumidores.

Ilustración 2. Localización del Somontano



Elaboración Propia. Fuente: Wikipedia

Es considerada una de las diez maravillas arquitectónicas del mundo del vino (según Drinks Business). Formada por un juego geométrico de cubos de acero y vidrio, que se entremezclan dando lugar a un prisma, rodeada por más de 400 hectáreas de viñedos.

Ilustración 3. Bodega de Sommos



Fuente: Imágenes de google

La nave tiene una altura de 27 metros, diseñada de esta forma para la gravedad, ya que así evitan los daños que produce el empleo de bombas tradicionales. Para su elaboración disponen de tinas de roble francés, además de depósitos de acero inoxidable y hormigón de diferentes tamaños. La vendimia se realiza por la noche a bajas temperaturas para que las uvas no pierdan propiedades, además de contar con equipos de selección óptica que controlan la calidad del producto.

La investigación, desarrollo e innovación es muy importante para la diferenciación de Sommos, ya que utilizan alta tecnología para el cuidado de su materia prima.

Recientemente, se ha convertido en patrocinador de Aramón, con lo que busca fomentar una vida saludable, con un turismo sostenible, seguro y de calidad.

La cartera de productos se diferencia mediante tres líneas principales que son Sommos, Glarima y Colección.

SOMMOS es la línea principal en la que se encuentran los tres tipos de caldo que elabora, que son tintos, blancos y rosados. En los tintos se encuentran Varietales, Premium, Reserva, Crianza y Merlot-cabernet. En los blancos Varietales y Chardonnay. Por último, Rosé, en su gama de rosados.

Ilustración 4. Línea principal de Sommos



Elaboración Propia. Fuente: Bodega Sommos

Además, dentro de esta línea, se encuentran tamaños de 1,5 litros apodados como “Magnum” para Varietales tinto, Reserva y Crianza.

Ilustración 5. Formatos magnum línea Sommos



Elaboración Propia. Fuente: Bodega Sommos

En la línea de Glarima, las uvas proceden de Torresalas (viñedo cercano a la bodega), después la uva pasa por un proceso de selección y después se maceran en depósitos de acero inoxidable controlado entre los 26º y 28ºC. Son vinos jóvenes, ya que no se han fermentado en barrica sino que solo han pasado por los depósitos de acero comentados anteriormente. Se dividen en los tres principales tipos de vino, el Tinto compuesto por las variedades merlot y tempranillo. El vino blanco compuesto por Chardonnay y Gewürztraminer. Para finalizar el rosado formado por Syrah y Cabernet.

Ilustración 6. Línea Glarima de Sommos



Elaboración Propia. Fuente: Bodega Sommos

Colección es la nueva línea con la que la empresa quiere hacer una fusión de modernidad y clasicismo, con cinco tipos de uva de gran calidad procedentes de los viñedos que rodean la bodega (Chardonnay, Tempranillo, Syrah, Cabernet Sauvignon, Merlot). La idea de esta línea se caracteriza por la sencillez y el trabajo bien hecho. Además, con las etiquetas pretende hacer un guiño a las diferentes perspectivas del viñedo en las que están plantadas las variedades de la uva de la que corresponde el vino.

Ilustración 7. Línea Colección de Sommos



Elaboración Propia. Fuente: Bodega Sommos

4. PRESENCIA EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES

De la actividad internacional de Sommos no se encuentra gran información pero sí que podemos decir que la empresa comenzó su andadura internacional en el año 2014 y actualmente realiza transacciones con más de 30 países, en los que destacamos Bélgica, Holanda y China.

Ocasionalmente también se ha exportado a países como México y Estados Unidos, pero no son operaciones recurrentes.

Además, en Burdeos (Francia) se realizó el concurso de renombre internacional *Challenge International du Vin* el pasado 8 y 9 de Abril de 2022, en el que dos vinos de

la colección de Sommos consiguieron la Medalla de Oro. Los vinos de los que hablamos se tratan de Sommos Colección Merlot 2019 y Sommos Colección Gewürztraminer 2021. Siendo este el último premio obtenido, que se suma a una gran colección entre los que destacan The International Wine Challenge, Enoforum, Concours Mondial de Bruxelles, The International Wine & Spirit Competition, etc. Lo que le aporta a Sommos un gran prestigio internacional.

5. DIAMANTE DE LAS FUERZAS DE PORTER

Se ha decidido realizar un análisis del diamante de Porter de cada país, ya que es una herramienta esencial en cualquier plan de internacionalización, porque pone de relieve los principales factores que afectan a la competitividad de un país, para así conocer los recursos que tiene una empresa ante una nueva estrategia.

Ilustración 8. Diamante de Porter



Elaboración propia. Fuente: Temario, Dirección Internacional de la Empresa.

5.1. ELECCIÓN DE DOS PAISES DE ESTUDIO

Para seleccionar dos países interesantes de cara a nuestro estudio de una posible exportación, dos criterios que se han tenido en cuenta han sido las importaciones mundiales y los principales países de destino de las exportaciones españolas.

Tras analizar el producto, se ha observado que la partida arancelaria del vino corresponde a la 2204. Se ha decidido hacer el análisis de la partida del vino

correspondiente al sistema armonizado, sin especificar de qué tipo se trata ya que el interés de este trabajo es analizar el sector del vino en general.

A continuación, se muestran los diez principales importadores de vino a nivel mundial, también se puede observar su saldo comercial, así como su crecimiento anual y de los últimos cuatro años. Se ha decidido incluir este último crecimiento ya que debido a la crisis de la Covid19 el crecimiento anual podría mostrar una imagen no real de lo que está sucediendo en el sector.

Tabla 5. Importaciones mundiales

PAISES	Valor importado en 2020 (miles de euros)	Valor exportado en 2020 (miles de euros)	Saldo comercial 2020 (miles de euros)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2016-2020 (%)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2019-2020 (%)
Estados Unidos	5.584.042 €	1.251.714 €	-4.332.328 €	1	-9
Reino Unido	4.221.484 €	639.996 €	-3.581.488 €	2	0
Alemania	2.865.088 €	994.676 €	-1.870.412 €	2	2
Canadá	1.875.660 €	51.342 €	-1.824.318 €	2	1
China	1.735.896 €	24.712 €	-1.711.184 €	-6	-25
Japón	1.487.717 €	3.028 €	-1.484.689 €	2	-14
Países Bajos	1.414.487 €	418.637 €	-995.851 €	4	11
Suiza	1.178.079 €	93.833 €	-1.084.245 €	3	2
Bélgica	1.073.383 €	190.854 €	-882.529 €	3	0
Rusia	1.037.922 €	9.361 €	-1.028.560 €	10	-6
TOTAL MUNDIAL	33.383.302 €	32.578.037 €	-805.265 €	2	-4

Elaboración propia. Fuente: Trademap

En la tabla anterior destacan como mayores importadores de vino Estados Unidos, Reino Unido y Alemania. Podemos observar que Países Bajos, a pesar de la crisis sanitaria, logró un crecimiento del 11% respecto al año anterior, pero, sin embargo, vemos que su tendencia no es tan positiva como este último crecimiento. Por otro lado, vemos que Rusia tiene una tendencia alcista, pero hay que tener en cuenta que son datos del 2020 y que actualmente está bajo una inestabilidad política. Por lo que este país no se contempla en el estudio de este trabajo.

Por último, es importante tener en cuenta el saldo comercial, ya que lo más relevante es que éste sea negativo. Esto se debe a que a la empresa le interesa dirigirse a un país que se abastezca de otros países y que no sea productor. En este caso, no hay ningún problema, ya que todos los países compran más que venden.

Tabla 6. Exportaciones españolas

PAISES	Valor exportado en 2020 (miles de euros)	Tasa de crecimiento de los valores exportados entre 2016-2020	Tasa de crecimiento de los valores exportados entre 2019-2020	Tasa de crecimiento de las importaciones totales del país socio entre 2016-2020
Alemania	374.816 €	-2	5	2
Reino Unido	362.980 €	1	17	2
Estados Unidos	287.784 €	-2	-8	1
Francia	265.684 €	-4	-4	2
Países Bajos	149.588 €	3	27	4
Suiza	131.375 €	1	7	3
Canadá	120.507 €	7	7	2
Portugal	119.538 €	13	0	11
Bélgica	99.302 €	-2	-5	3
China	96.113 €	-12	-30	-6
Japón	92.091 €	4	-8	2
Suecia	78.462 €	9	14	4
Italia	74.164 €	5	19	0
Dinamarca	51.576 €	2	12	6
México	51.424 €	-3	-28	0
TOTAL MUNDIAL	2.906.579 €	0	0	2

Elaboración propia. Fuente: Trademap

Después de analizar estos criterios, podemos observar que los países de los que sería más interesante realizar el análisis de Porter, son Reino Unido y Alemania. Despues, se seleccionará el pais mas adecuado para realizar la exportación a traves de la matriz de selección.

5.2. DIAMANTE DE PORTER DE ALEMANIA

I. Condiciones de los factores

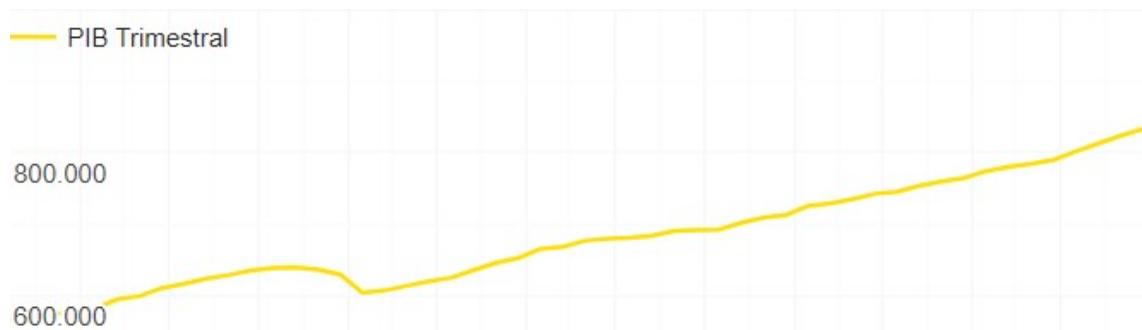
Para comenzar nuestro análisis, es necesario saber las infraestructuras necesarias para exportar nuestro producto. En comparación con España, Alemania dispone de peores infraestructuras, como pueden ser carreteras. Este es un factor a tener en cuenta, ya que es el principal canal de distribución de los productos dedicados a la exportación.

Cuenta con una población de aproximadamente 83 millones de personas, una cifra que evoluciona de forma decreciente con el paso del tiempo. Además, el país tiene una superficie de 357.020,70 kilómetros cuadrados, con un relieve muy montañoso, haciendo frontera con Francia, Suiza y Austria en el sur, Bélgica, Holanda y Luxemburgo en el Oeste, Dinamarca al Norte y República Checa al Este. Su moneda oficial es el Euro por lo que esto supone una ventaja competitiva al ser la misma moneda que España. Al encontrarse en territorio europeo es muy favorable a la hora de

realizar una exportación, además se encuentra dentro de la zona SEPA, por lo que tiene las mismas ventajas de seguridad que España.

El crecimiento de la población es de 0,3%, al no haber un decrecimiento muy sustancial de la población puede que sigan en los mismos tipos de consumo de vino que están realizando la tasa de analfabetismo 12,1% y la tasa de paro de 5,1% por lo que es bastante baja, lo que incita a la población a consumir más, debido a que el consumo en bienes que no son de primera necesidad es mayor, que en los países en los que esta tasa de paro es más elevada.

Gráfico 6. Evolución del PIB en Alemania (a precios de mercado)

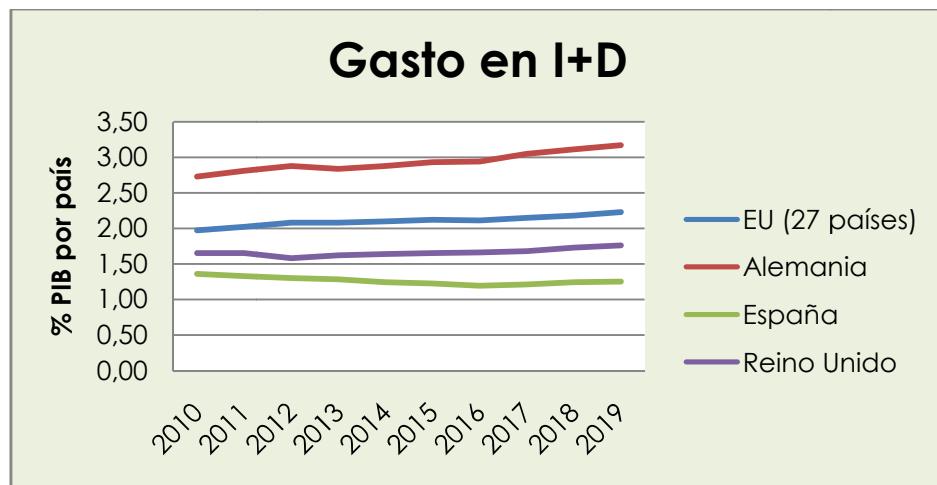


Fuente: Datosmacro.

El tener un Producto Interior Bruto alto significa que el país está muy desarrollado y que la población tiene mayor poder adquisitivo, lo que va a hacer que consuman más que un país con un PIB bajo. En este caso se encuentra en continuo aumento.

Además, la balanza de pagos en 2020 finalizó con un superávit comercial del 5,7%. Como se puede observar en el gráfico que se muestra a continuación, el gasto en I+D alemán es muy superior al de la media española e incluso de la Unión Europea, lo que le aporta riqueza y mayor independencia al país en cuestión.

Gráfico 7. Gasto en I+D interna (%PIB) por país

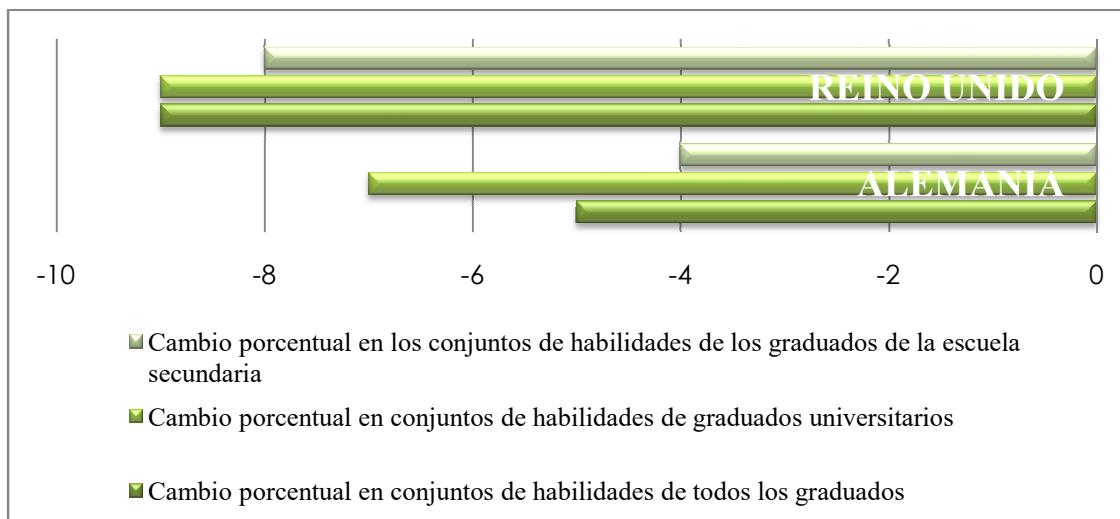


Elaboración Propia. Fuente: Eustat

La distancia desde España a Alemania es de 2.000 kilómetros, pudiendo transportarse la mercancía por dos métodos, aéreo y terrestre, ya sea mediante transportistas privados o por ferrocarril.

En cuanto a cualificación y desarrollo de las habilidades del país, el informe *The Global Competitiveness Report* afirma que “Varias grandes economías han visto tendencias a la baja en la adecuación de los conjuntos de habilidades de todos los graduados en los últimos años”, este factor podría afectarnos en el caso de necesitar capital humano cualificado en el destino.

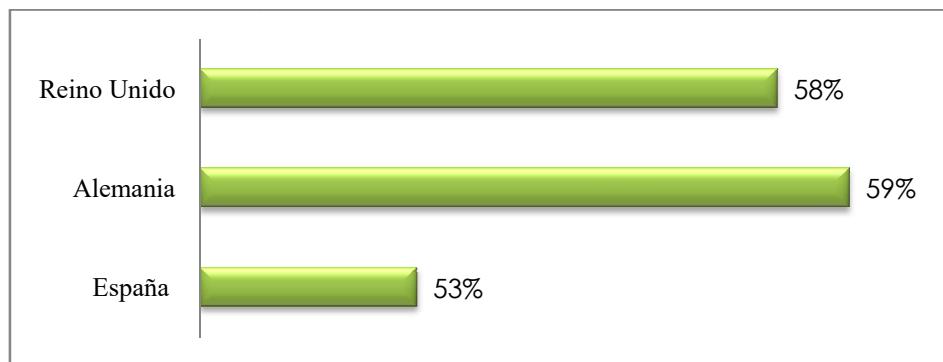
Gráfico 8. Cambio porcentual en los conjuntos de habilidades de los graduados



Elaboración Propia. Fuente: *The Global Competitiveness Report*

Las habilidades digitales de cada país también son un factor determinante, ya que a modo de ejemplo, un canal de distribución para la venta de los productos exportados es online, por lo que afectaría si fueran reducidas, pero como se puede ver en el grafico, las habilidades que poseen los alemanes son superiores a los españoles, con una diferencia de 6%.

Gráfico 9. Habilidades digitales de la población activa



Elaboración Propia. Fuente: *The Global Competitiveness Report*

A modo de resumen, se ha realizado una tabla con las prioridades para la transformación económica de cada país, gracias a los datos del informe mencionado anteriormente *The Global Competitiveness Report*.

Las principales actuaciones que se quieren llevar a cabo por Alemania son; actualizar los planes de estudios educativos y ampliar la inversión en las habilidades necesarias para los trabajos y los "mercados del mañana"; ampliar la infraestructura, el acceso y la innovación para el cuidado de los ancianos, el cuidado de los niños y la atención médica en beneficio de las personas y la economía; aumentar los incentivos para dirigir los recursos financieros hacia inversiones a largo plazo, fortalecer la estabilidad y ampliar la inclusión.

Tabla 7. Prioridades de transformación económica de España y Alemania

PRIORIDADES DE TRANSFORMACIÓN ECONÓMICA	ESPAÑA	ALEMANIA
Garantizar que las instituciones públicas incorporen sólidos principios de gobernanza y una visión a largo plazo y generen confianza sirviendo a sus ciudadanos.	56,4	66,5
Mejorar la infraestructura para acelerar la transición energética y ampliar el acceso a la electricidad y las TIC	86,9	49,6
Cambio a impuestos más progresivos, repensando cómo se gravan las corporaciones, la riqueza y el trabajo, a nivel nacional y en un marco cooperativo internacional	49	54,2
Actualizar los planes de estudios educativos y ampliar la inversión en las habilidades necesarias para los trabajos y los "mercados del mañana"	51,4	61,4
Repensar las leyes laborales y la protección social para la nueva economía y las nuevas necesidades de la fuerza laboral	59,7	74
Ampliar la infraestructura, el acceso y la innovación para el cuidado de los ancianos, el cuidado de los niños y la atención médica en beneficio de las personas y la economía	45,3	51,4
Aumentar los incentivos para dirigir los recursos financieros hacia inversiones a largo plazo, fortalecer la estabilidad y ampliar la inclusión	59,7	79,3

Elaboración propia. Fuente: *The Global Competitiveness Report*

II. Condiciones de la demanda

En Alemania el consumo de vino es un 8% del consumo de vino mundial y se encuentra entre los tres primeros consumidores de la Unión Europa, con un consumo de 19,8 millones de hectolitros, una cifra que va en aumento. Además, goza del primer puesto en el ranking de importador de vino a nivel mundial (han aumentado un 15% en valor), por delante de Reino Unido y es el primer destino de las exportaciones españolas.

Según la OEMV Alemania registró el mayor gasto en vino, pese a importar la menor cantidad desde 2008. Esto se debe a la subida de precios que se han registrado en dos de los principales exportadores, Francia e Italia.

Los consumidores alemanes gozan de un alto poder adquisitivo, ya que es la primera potencia económica de Europa, y el mercado del vino genera un gran interés en sus habitantes pese a su saturación y complejidad. Además, demandan cada vez más, vinos de mayor precio y calidad, siendo la marca una variable con mayor peso, lo que hace que cobre más importancia la marca que el precio. Una tendencia a la alza son la

demandas de vinos ecológicos, ya que el vino no se percibe como una bebida alcohólica nociva y los consumidores lo asocian a un estilo de vida sano.

En cuanto a las barreras de acceso al mercado del vino en Alemania, al tratarse de una operación intracomunitaria, es de libre comercio, pero está sujeto a unos impuestos especiales a todos los tipos de vino exceptuando los vinos tranquilos. Además, deben llevar documentación dependiendo de si se trata de una empresa elaboradora del vino o distribuidora. En el caso de Sommos los documentos que se deben aportar son: la inscripción en el EORI, estar dado de alta en el VIES, obtener el numero CAE para llenar el documento de acompañamiento, que deberá transportarse obligatoriamente hasta el lugar del destino.

El etiquetado está estandarizado en toda Europa, en el debe aparecer la información de la Denominación de Origen, capacidad, uva, numero de lote, grado alcohólico, nombre de la empresa y país al que pertenece.

III. Sectores afines y de apoyo

Alemania también es un país productor de vino y no solo consumidor, con una superficie de producción de 103.180 hectáreas dedicadas en mayor medida al vino blanco. El porcentaje de producción alemana es de un 38% frente a un 62% de importación. Por lo que existe un gran número de empresas con las que Sommos podría crear alianzas.

Además, cabe destacar que tiene esta posición de productor, porque gran cantidad de sus importaciones, realizadas a granel, van destinadas a la producción de su vino espumoso SEKT. Por lo que Alemania se convierte así en un país embotellador. Pudiendo aprovechar España esta situación, al ser un país con un alto nivel tecnológico y tener unos costes bajos en el proceso productivo.

Como determinante de apoyo también podemos analizar el sistema bancario alemán, para conocer la rigidez de estos bancos a la hora de pedir un préstamo bancario. Como podemos observar en la tabla que se muestra a continuación los bancos tienen una gran estabilidad, teniendo un porcentaje de mora reducido si lo comparamos con otros países miembros de la Unión Europea como pueden ser Italia, con un 8,4%, o Francia con un 2,7%.

Tabla 8. Indicadores del sistema bancario de Alemania

INDICADORES DEL SISTEMA BANCARIO	PRÉSTAMOS EN MORA	SOLIDEZ DE LOS BANCOS	FINANCIACIÓN DE PYMES
ALEMANIA	1,20%	91,3	106,7

Elaboración Propia. Fuente: *The Global Competitiveness Report*

IV. Estrategia y rivalidad de la empresas

El mercado del vino alemán, como ya se ha comentado anteriormente, es un mercado saturado, en el que el precio domina los principales canales de distribución.

Se distribuye mediante dos principales canales que son el especializado, en el que se vende a través de vinotecas, catálogos y el canal de hostelería, o el mercado masivo en el que se encuentran las grandes superficies de detallistas.

Para finalizar, dos factores que influyen en el estudio del diamante de Porter son los acontecimientos casuales y la influencia del gobierno:

Es importante mencionar el efecto de la pandemia del Covid-19 en el sector vitivinícola, este hizo que la distribución de vinos se efectuara a través de canales minoristas de alimentación, ya que al cerrarse la restauración el consumo cambió siendo antes el principal canal la hostelería al consumo en casa.

No obstante, desde hace un año hasta ahora, se está volviendo a la situación de antes de la pandemia, lo que hace que esta situación poco a poco se revierta.

En la actualidad, la influencia del gobierno es un factor clave, ya que es el fijador de impuestos que afectará al precio final de venta. La estabilidad política en Alemania es de un 80% en comparación a España que es de un 63%. Además, los impuestos comerciales y tipos de gravámenes generales son 48,8%, superiores a los españoles que suponen un 47%.

5.3. DIAMANTE DE PORTER DE REINO UNIDO

I. Condiciones de los factores

Reino Unido cuenta con una población de más de 67 millones de habitantes, superior a la española de aproximadamente 47 millones. Su moneda es la libra esterlina, y la forma

de estado es la Monarquía parlamentaria. Reino Unido destaca por ser un país muy desarrollado y esto se puede demostrar gracias a la tasa de alfabetización que dispone, que actualmente es de un 99%.

Gráfico 10. Evolución del PIB en Reino Unido (a precios de mercado)



Fuente: Datosmacro.

El PIB va en aumento desde que en el primer semestre de 2020 experimentase una gran caída. También en el 2008, el PIB sufrió una gran caída debido a la crisis mundial y en el 2020 debido al Brexit. El gasto en I+D aumenta ligeramente pero se encuentra por debajo de la media europea, se puede ver esta diferencia en el gráfico 6, mostrado anteriormente, que como ya se ha dicho, esto genera que el país dependa menos de los demás para la innovación y desarrollo de nuevos productos. El porcentaje del PIB dedicado a la agricultura es de un 0,7%, siendo el sector servicios el más relevante, atribuyéndose el 79% del PIB, lo que hace pensar que subsiste en gran medida a las importaciones.

Tiene una superficie de 243.305 kilómetros cuadrados, con un relieve montañoso y se encuentra al Noroeste de Europa en el Océano Atlántico, al Norte de Francia y Oeste de Dinamarca y Países Bajos. La distancia de España a Reino Unido es de 2.300 kilómetros, similar a la distancia que aleja a Alemania de España, pero hay que tener en cuenta la separación marítima, ya que puede suponer una desventaja para Reino Unido en comparación a Alemania. Con la crisis de fletes marítimos se ha encarecido el transporte marítimo, por lo que esto supondría una clara desventaja para este país.

Como se ha comentado anteriormente, en el gráfico 8, se puede observar el empeoramiento de las habilidades del capital humano, debido a la enseñanza obsoleta. Reino Unido sufre un empeoramiento más agravado que el de Alemania, aunque los dos países presentan cifras negativas por lo que siguen la misma tendencia.

Como se ha realizado anteriormente con Alemania, se van a tener en cuenta las prioridades de transformación económica de Reino Unido, en las que destacan; mejorar la infraestructura para acelerar la transición energética y ampliar el acceso a la electricidad y las TIC; repensar las leyes laborales y la protección social para la nueva economía y las nuevas necesidades de la fuerza laboral.

Tabla 9. Prioridades de transformación económica de España y Reino Unido

PRIORIDADES DE TRANSFORMACIÓN ECONÓMICA	ESPAÑA	REINO UNIDO
Garantizar que las instituciones públicas incorporen sólidos principios de gobernanza y una visión a largo plazo y generen confianza sirviendo a sus ciudadanos.	56,4	65,7
Mejorar la infraestructura para acelerar la transición energética y ampliar el acceso a la electricidad y las TIC	86,9	80,9
Cambio a impuestos más progresivos, repensando cómo se gravan las corporaciones, la riqueza y el trabajo, a nivel nacional y en un marco cooperativo internacional	49	54,1
Actualizar los planes de estudios educativos y ampliar la inversión en las habilidades necesarias para los trabajos y los "mercados del mañana"	51,4	59,7
Repensar las leyes laborales y la protección social para la nueva economía y las nuevas necesidades de la fuerza laboral	59,7	75,2
Ampliar la infraestructura, el acceso y la innovación para el cuidado de los ancianos, el cuidado de los niños y la atención médica en beneficio de las personas y la economía	45,3	50,4
Aumentar los incentivos para dirigir los recursos financieros hacia inversiones a largo plazo, fortalecer la estabilidad y ampliar la inclusión	59,7	72,4

Elaboración propia. Fuente: *The Global Competitiveness Report*

II. Condiciones de la demanda

Los británicos son conocidos tradicionalmente por el consumo extendido del alcohol y el vino junto con la cerveza y los destilados, es una de las bebidas más habituales. No obstante, la preocupación por la salud y la propuesta de campañas como el Enero seco, han hecho que se reduzca el consumo de bebidas alcohólicas. Si bien es cierto, restricciones a las bebidas "listas para tomar" han propiciado el acercamiento de los jóvenes al vino.

Las importaciones han alcanzado un nivel de más de 14 millones de hectolitros, lo que nos lleva a la conclusión de que el sector vitivinícola británico está compuesto por un 99,5% de importaciones. Sus principales proveedores son Francia e Italia, pero a diferencia de los principales proveedores mundiales, en Reino Unido ha irrumpido Nueva Zelanda en gran medida, lo que ha propiciado una absorción por parte de esta de cuota de mercado perteneciente en años anteriores a Francia e Italia.

Se han detectado nuevas tendencias de consumo, enfocadas al vino ecológico, convirtiéndose en un reto de diversificación para las empresas y las predicciones apuntan a que no es una moda pasajera. Además, como ya se ha comentado anteriormente, la población británica busca reducir la ingesta de alcohol, por lo que vinos bajos o sin alcohol serían productos que podrían entrar con fuerza en este mercado.

Como vemos en el grafico 9, mostrado anteriormente, las habilidades digitales toman un papel fundamental en el desarrollo de nuestra exportación, ya que puede elegirse como canal de distribución, Reino Unido cuenta con unas habilidades digitales de la población superiores a las de España.

La estrategia que quiera adoptar la empresa que desee entrar al mercado británico, tendrá que sopesar las barreras de entrada impuestas por el gobierno después del Brexit. Son principalmente los controles aduaneros, en los que tendrán que disponer de documentos tales como el modelo de autocertificación, reglas de origen, impuestos especiales con sus enmiendas correspondientes. Además de procesos que ya están presentes en transacciones intracomunitarias como pueden ser el etiquetado, código que permita identificar el lote, etc.

III. Sectores afines y de apoyo

La producción de vino es escasa con un valor en 2020 de 78.000 hectolitros, poco relevante frente a los datos de las importaciones, esto se debe al clima frío y húmedo que impide que esta industria se desarrolle, aunque en parte de las islas británicas, la producción va en aumento debido al cambio climático, sobre todo al sur de Inglaterra.

Hay tres tipos de canales de distribución que son el contacto directo con el distribuidor, a través de un importador y venta online. El importador tiene una red propia de almacenaje y distribución en destino. En distribuidores podemos encontrar un reducido

número de grandes supermercados que acaparan la cuota. Finalmente, el canal de distribución online, que ha sido el gran beneficiado en la situación de pandemia, debido a las restricciones impuestas por el gobierno.

La estabilidad bancaria en Reino Unido es mejor que la de Alemania y España, ya que dispone de una solidez bancaria elevada, y mejor financiación a las PYMES.

Tabla 10. Indicadores del sistema bancario de Reino Unido

INDICADORES DEL PRÉSTAMOS SOLIDEZ DE FINANCIACIÓN SISTEMA BANCARIO EN MORA LOS BANCOS DE PYMES			
REINO UNIDO	1,10%	97,3	114,6

Elaboración Propia. Fuente: *The Global Competitiveness Report*

IV. Estrategia y rivalidad de la empresas

Las relaciones bilaterales de Reino Unido y España son fluidas, ya que comparten preocupaciones e intereses, convirtiéndose así en grandes aliados con inversiones mutuas en el sector privado y positivas para España.

En cuanto a la rivalidad, los principales exportadores han reducido sus ventas en los últimos años debido a las entradas de vinos australianos y neozelandeses. España ante esta situación ha conseguido mantener su posición, con unos niveles de volumen similares pero a unos precios más altos lo que le ha generado más valor.

El mayor distribuidor es Accolade Wines, que goza de un 11% de cuota de mercado con vinos australianos, seguido por Tesco Pic con una cuota del 4,8% y Concha y Toro UK con un 4,2% con vino originario de Chile.

Los datos obtenidos de la percepción del vino español no es tan positiva como en otros países, esto se debe a la mala gestión de ventas que se practicaba anteriormente, que consistía en vender grandes volúmenes a precios muy bajos, lo que llevó a la perdida de la imagen de vino de calidad español. Además, los consumidores británicos desconocen la existencia de las denominaciones de origen y solo se interesa por lo procedencia del vino y la variedad de la uva.

Para finalizar, es imprescindible hablar de dos factores que influyen en el análisis del diamante de Portes como pueden ser el Brexit y el Covid-19:

La salida del Reino Unido de la Unión Europea, hizo que aumentara la incertidumbre acerca de las barreras técnicas, aranceles e impuestos que se podían imponer. Pero el Acuerdo de Comercio y Cooperación (ACC) que se firmó en diciembre de 2020 disipó todas estas incógnitas que rodeaban al sector. Lo más importante después del Brexit ha sido el “arancel cero” y no imponer cuotas a las mercancías originarias de Europa.

El Covid-19 y el repentino cierre de la hostelería durante un año hicieron que las ventas se desplomaran, aunque al principio el gobierno británico optó por una estrategia frente a la Covid sin restricciones, finalmente siguió la estrategia de los demás países cerrando la hostelería.

6. MATRIZ DE SELECCIÓN

Una vez analizado el diamante de Porter de Alemania y Reino Unido, se realiza la matriz de selección, aportando una puntuación numérica a los criterios a modo de estudio, para después, escoger finalmente el país con mayor puntuación de los seleccionados.

Tabla 11. Matriz de selección

MATRIZ DE SELECCIÓN	Alemania	Reino Unido
Estabilidad política	8	7,5
Impuestos comerciales	4,88	3,06
Consumo bebidas alcohólicas	1,6	1,4
Consumo vino	2,8	7
Producto Interior Bruto	5,3	4,69
Producción de vino	-4,5	-0,039
Importación de vino	7	7
Población	5,72	4,3
Infraestructuras terrestres	5,76	4,19
TOTAL	36,56	39,101

Elaboración propia

En primer lugar, se ha decidido tener en cuenta la estabilidad política debido a que es un factor esencial para el crecimiento económico y la fiabilidad de un país a la hora de invertir en él por primera vez.

Los impuestos comerciales que afectaran en determinadas etapas de la cadena de valor encareciendo el producto final, decisivo en la decisión de compra.

El consumo de bebidas alcohólicas ya que aporta información de la demanda y el gasto en otros productos, que pueden suponer una amenaza o una oportunidad, pudiendo ser el vino un sustitutivo.

El Producto Interior Bruto, esencial en cualquier análisis económico, ya que nos informa del valor total de bienes y servicios producido en un país a lo largo de un año, restando lo consumido en la producción. En resumen, el valor total final de la economía de un país o riqueza. Cuanto mayor sea, mayor será la capacidad económica de ese país y por tanto su capacidad de generar inversión, empleo, etc.

La producción de vino, nos informa de la magnitud de la fabricación de vino de cada país, en este caso al tratarse de una exportación hacia uno de estos dos países seleccionados, lo más interesante es que este valor fuera lo más pequeño posible. Por esto, se ha decidido ponderarlo de forma negativa, ya que la producción interna de cada país perjudica a la exportación.

La importación, que revela la cantidad de vino comprado en los países del extranjero. Conviene que sea una gran cifra, ya que nos indica que el país en cuestión, importa gran cantidad de vino, por lo que Sommos podría entrar a formar parte de esas importaciones.

La población, nos informa de la magnitud de individuos que habitan en el país, de esta forma se puede estimar la cantidad personas a las que podría llegar el producto.

Las infraestructuras terrestres son un factor esencial en cualquier exportación, ya que es el medio principal para el transporte de mercancías. Unas buenas infraestructuras aseguran un correcto desarrollo en la logística y los costes de transporte que puedan generarse.

En este caso, pese a que los dos países serían muy interesantes de cara a una exportación, el claro ganador sería Reino Unido, esta victoria se debe principalmente a la importancia atribuida a la producción e importación, siendo la producción propia del

país un factor negativo, ya que lo que se quiere es exportar el producto desde España y esta opacaría al vino exportado.

7. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC)

La denominación de origen de somontano recibió a finales del año 2020 el sello de Sociedad comprometida con la responsabilidad social, decidido por el CEOE Aragón, Cepyme Aragón, UGT Aragón y el Gobierno de Aragón.

Es la única denominación de origen aragonesa que lo ha logrado y en él se incorporan valores tales como la transparencia, sensibilidad, compromiso, formación, etc, que han sido los pilares fundamentales de la denominación desde su creación.

Esta denominación de origen se caracteriza por ser un gran creador de empleo con un capital humano de más de 350 viticultores y, aproximadamente, 800 familias relacionadas con el sector del vino de la zona.

Se compone de 29 bodegas con una gran conciencia social que sirven de inspiración para otros sectores, como pueden ser el respeto por el territorio y su gente, creando oportunidades para mejorar la vida de quienes residen en el.

Además el respeto por el medioambiente y deporte, en el que particularmente SOMMOS se ha convertido en patrocinador oficial de Aramon, impulsando el deporte al aire libre en un entorno natural.

8. CONCLUSIONES

La internacionalización es clave para las empresas agroalimentarias españolas, ya que su producción de calidad es reconocida en toda Europa, por lo que las empresas no deben dejar escapar esta oportunidad. Además, en países del Norte, debido al clima, la elaboración de determinados productos es inviable, por lo que esto supone una ventaja competitiva para España.

El sector vitivinícola está en continuo crecimiento. Debido a la crisis de la Covid-19 se transformó el tipo de consumo, desde el canal de hostelería y restauración, al consumo en casa. Por lo que no es un producto que se relega a una situación específica, como puede ser el ocio, sino que forma parte del consumo habitual de la población.

Como conclusión de los objetivos marcados al principio de este proyecto se han obtenido los siguientes resultados:

- Gracias al análisis que se ha realizado en profundidad a la empresa Sommos se puede decir que tiene los recursos necesarios para seguir creciendo, gracias a sus inversiones en innovación. Además, es una empresa que se muestra muy presente gracias a su estrategia de marca. Actualmente, como he citado anteriormente, patrocina Aramón.
- La empresa Sommos está totalmente capacitada para exportar al país en cuestión, ya que tiene experiencia en la exportación a otros países y cuenta con la solidez estructural necesaria para llevarla a cabo.
- La decisión final ha sido la elección de Reino Unido frente a Alemania. Debido principalmente a los siguientes aspectos:
 - Su baja producción de vino y los grandes volúmenes de importación hacen que sea un país muy atractivo para España, necesitando abastecerse de terceros países.
 - La tendencia de las exportaciones españolas con destino a Reino Unido son totalmente positivas, por lo que se observa que este país tiene gran interés en los productos españoles.
 - Reino unido tiene un consumo de vino muy superior a Alemania y además cuenta con unos impuestos comerciales menores a los alemanes. Esto es beneficioso para la exportación, ya que una menor carga fiscal, abaratara el precio final del producto y por tanto aumentará la demanda de este.
 - El Brexit suponía una incertidumbre, pero esta se ha despejado gracias al Acuerdo de Comercio y Cooperación (ACC), desarrollado anteriormente. Por lo que ya no existe ese miedo a la inversión en este país gracias a que está respaldado por el Acuerdo.

Como acabamos de citar, este estudio puede ser muy interesante para Sommos, porque se ofrece información acerca del mejor país de destino para su siguiente exportación.

9. BIBLIOGRAFIA

Grupo Marques del Atrio. (2021, 26 de Octubre). Descubre todo sobre el proceso de elaboración del vino, *Grupo Marques del Atrio*. Recuperado de:

<https://grupomarquesdelatrio.com/blog/vino/elaboracion-del-vino-tinto/>

Vinetur. (2021, 4 de Noviembre). La producción mundial de vino se sitúa en 25.000 millones de litros para 2021, *Vinetur*. Recuperado de:

<https://www.vinetur.com/2021110466778/la-produccion-mundial-de-vino-se-situa-en-25000-millones-de-litros-para-2021.html>

Asenjo, J. (2018, 6 de Diciembre). Memoria del vino europeo: 1850-1945, *El Mundo*. Recuperado de:

<https://www.elmundo.es/metropoli/elmundovino/2018/12/06/5c096a6efc6c83b3538b459f.html>

Orús, A. (2021, Abril). Ranking de los países con mayor superficie dedicada a viñedos a nivel mundial en 2021, *Statista*. Recuperado de:

<https://es.statista.com/estadisticas/1292508/superficie-mundial-de-vinedos-por-pais/#:~:text=Dentro%20de%20los%20principales%20pa%C3%ADses,vi%C3%B3%C2%80edos%20durante%20el%20a%C3%B3lo%20referido>

Vivanco. (2014, Mayo). Denominaciones de origen del vino en España, *Vivanco*. Recuperado de:

<https://vivancoculturadevino.es/blog/2015/04/23/denominaciones-origen-vino-espana/>

Orús, A. (2022, 2 de Mayo) La industria del vino en España - Datos estadísticos, *Statista*. Recuperado de:

https://es.statista.com/temas/2734/industria-del-vino/#topicHeader_wrapper

Tecnovino (2021, Abril). Las marcas de vino más admiradas del mundo en 2021, *Tecnovino*. Recuperado de:

<https://www.tecnovino.com/las-marcas-de-vino-mas-admiradas-del-mundo-en-2021/>

Vinetur. (2018, 1 de Septiembre). ¿Cuántas bodegas hay en España?, *Vinetur*. Recuperado de:

<https://www.vinetur.com/2016090125256/cuantas-bodegas-hay-en-espana.html>

Díaz, S. (2021, 5 de Octubre). El sector del vino español, símbolo de tradición y referente mundial, *Caixa Bank Research*. Recuperado de:

<https://www.caixabankresearch.com/es/analisis-sectorial/agroalimentario/sector-del-vino-espanol-simbolo-tradicion-y-referente-mundial>

Bodega Sommos. (2021, Enero). Nuestros vinos, *Bodega Sommos*. Recuperado de:

<https://www.bodegasommos.com/nuestros-vinos/>

Palacios, B. (2021, 27 de Septiembre). Los países de Europa con mejores y peores carreteras, *República Inmobiliaria*. Recuperado de:

<https://www.republicainmobiliaria.com/editorial/1paises-de-europa-mejores-peores-carreteras/>

López, A. (2021, 21 de Junio). El mercado de vino en Alemania se va recuperando del descenso del consumo por la pandemia de Covid en 2020, *SeVi*. Recuperado de:

http://www.sevi.net/es/3593_productos_enologicos/44/16527/

Plan Internacional de Navarra. (2021, 27 de Enero). Alemania, un gran importador de vino, *Plan Internacional de Navarra*. Recuperado de:

<https://www.planinternacionaldenavarra.es/es/oportunidades-de-negocio/alemania-un-gran-importador-de-vino>

SeVi. (2022, 26 de Mayo). El vino español escala puestos en Reino Unido pese al Brexit, *SeVi*. Recuperado de:

http://www.sevi.net/es/3615_exportacion/44/18064/

Bayley, J. (2022, 1 de Abril) El fin del IVA reducido a la hostelería en Reino Unido es una amenaza para la demanda en plena crisis de precios, *ICEX*. Recuperado de:

<https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/iva-hosteleria-reinounido-new2022907026.html?idPais=GB&null>

Lawrence, J. (2022, 1 de Enero) El horizonte del vino en el Reino Unido: la situación logística y la reforma del sistema de impuestos, *ICEX*. Recuperado de:

<https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/vino-reinounido-new2022899034.html?idPais=GB&null>

Wallace, T. (2021, 25 de Julio) Reino Unido eliminará parte de las barreras burocráticas para la importación de vino, *ICEX*. Recuperado de:

<https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/vino-burocracia-importaciones-reinounido-new2021887297.html?idPais=GB&null>

Ronda Comunicación. (2020, 24 de Diciembre) La D.O.P. Somontano obtiene el Sello de Responsabilidad Social Corporativa, *Ronda Somontano*. Recuperado de:

<https://rondasomontano.com/revista/153443/la-d-o-p-somontano-obtiene-el-sello-de-responsabilidad-social-corporativa/>

Eurostat. (2021, 15 de Noviembre) Gasto en I+D interna (% PIB) por país. 2010-2020. Eurostat. Recuperado de:

https://www.eustat.eus/elementos/ele0003200/ti_Gasto_en_ID_PIB_por_pais_1997-2012/tbl0003292_c.html

Schwab, K y Zahidi (2020, 16 de Diciembre). How Countries are Performing on the Road to Recovery, *Global Competitiveness Report*. Recuperado de:

<https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2020/>

Dirección General de Comunicación, Diplomacia Pública y Redes. (2022, Marzo). Ficha país de Alemania. *Gobierno Exteriores*. Recuperado de:

https://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/ALEMANIA_FICHA%20PAIS.pdf

Dirección General de Comunicación, Diplomacia Pública y Redes. Diplomacia Pública y Redes. (2021, Mayo). Ficha país de Reino Unido. *Gobierno Exteriores*. Recuperado de:

<https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/ficha-pais-reino-unido-doc2018801796.html?idPais=GB>