



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Plan de Marketing Internacional de Bodegas Muga

Autor:

Adrián Gómez Rica

Directora:

María Dolores Delso Aranaz

Facultad de Economía y Empresa, Universidad de Zaragoza Grado en

Marketing e Investigación de mercados

Curso Académico 2024 – 2025

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Capítulo I: Introducción	1
1.1. Presentación del trabajo	1
1.2. Objetivos del Plan de Marketing Internacional	2
1.3. Razones de Internacionalización	3
Capítulo II: Análisis de situación	4
2.1. Análisis interno	4
2.1.1. La familia Muga	4
2.1.2. Viñedos y producción	5
2.1.3. Cartera de productos	6
2.1.4. Precios, distribución y comunicación	9
2.2. Análisis externo	12
2.2.1. Entorno específico	12
2.2.2. Cadena de valor	14
2.2.3. Entorno general	17
2.3. Análisis DAFO	19
Capítulo III: Selección, análisis y estrategia internacional	20
3.1. Selección de mercados internacionales	20
3.2. Análisis PESTEL de E.A.U.	25
3.3. Análisis de los competidores internacionales	29
3.4. Determinación del modo de entrada	31
3.5. Desarrollo del marketing mix	32
3.5.1. Producto	32
3.5.2. Precio	33
3.5.3. Distribución	33
3.5.4. Comunicación	34
3.6. Viabilidad del proyecto	36
Capítulo IV: Medidas de control	37
Capítulo V: Conclusiones y propuestas	40
Capítulo VI: Anexos	41
Capítulo VII: Bibliografía	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Logotipo de Bodegas Muga	1
Figura 2: Espacio Torre Muga	5

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Distribución de ventas de Bodegas Muga	1
Tabla 2: Especialización de las exportaciones de bienes en La Rioja	17
Tabla 3: DAFO Bodegas Muga	20
Tabla 4: Países donde no exporta Bodegas Muga	21
Tabla 5: Selección afinada	24
Tabla 6: Competidores internacionales	29
Tabla 7: Precios Bodegas Muga en EAU	33
Tabla 8: Cronograma Plan de Comunicación	36
Tabla 9: Flujos de caja del proyecto	36
Tabla 10: Medidas de control comercial y de ventas	38
Tabla 11: Medidas de control de marketing y comunicación	38
Tabla 12: Medidas de control financiero	38
Tabla 13: Medidas de control de distribución y servicio	39
Tabla 14: Medidas de control de satisfacción y fidelización	39

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Previsión de crecimiento de demanda de vino en los principales mercados (2025-2030)	18
Gráfico 2: Matriz McKinsey	25
Gráfico 3: Ranking mundial PIB per cápita	27
Gráfico 4: Países con mayor cantidad de inmigrantes	28

Capítulo I: Introducción

1.1. Presentación del trabajo

Bodegas Muga es una famosa bodega familiar establecida en 1932 por Isaac Muga y Aurora Caño, situada en el histórico Barrio de la Estación de Haro. Esta localidad está situada en el corazón de La Rioja Alta, una de las regiones vitivinícolas más reconocidas a nivel mundial.

La filosofía de la bodega se ha preservado desde sus inicios, fundamentada en el aprecio por la tradición vitivinícola, junto con la calidad y la innovación (*Bodegas Muga, 2024*). En términos generales, Muga simboliza un balance entre su historia, el “saber hacer” y la proyección global que pueden conseguir (Figura 1).

Figura 1: Logotipo de Bodegas Muga



Fuente: Página Web de Bodegas Muga

Asimismo, es conocida por elaborar algunos de los vinos más selectos, tanto a nivel nacional como internacional. Esto se evidencia en todos los galardones que han obtenido a lo largo de los años, los cuales están reunidos en la sección “prensa” de su sitio web.

La distribución de ventas de Bodegas Muga se reparte de forma equitativa, como podemos observar en la Tabla 1. A día de hoy sus exportaciones se dividen para más de 70 países, aunque los destinos prioritarios son Estados Unidos, Reino Unido, Canadá, México, Dinamarca, Suecia y Noruega (*Bodegas Muga, 2025*).

Tabla 1: Distribución de ventas de Bodegas Muga

	VENTAS	% VENTAS TOTALES
NACIONALES	14.535.438,89 €	49%
EXPORTACIONES	15.128.722,11 €	51%

Fuente: <https://exportadores.cesce.es/exportaciones-bodegas-muga>

El mercado de Estados Unidos supone para las bodegas de Haro el 29% de su exportación total, así como el 37% de su facturación exterior y más del 10% del total de botellas vendidas por la firma y del 10,27% de sus ventas totales.

Este trabajo tiene como objetivo principal el diseño y la evaluación de un Plan de Marketing Internacional para Bodegas Muga. Así, podremos analizar su posible crecimiento y fortalecimiento en un nuevo mercado internacional previamente examinado.

Muga ya cuenta con presencia internacional en más de 70 países, por lo que trataremos de profundizar dentro de la selección estratégica de un mercado prioritario. También realizaremos un diagnóstico interno y externo de la empresa, el cual nos ayudará a crear una estrategia de entrada adaptada al nuevo entorno competitivo.

Este trabajo es una gran oportunidad para poder aplicar los conocimientos adquiridos durante el Grado y aportar valor a una empresa riojana del sector vitivinícola que ha sido capaz de construir una marca *Premium* basada en su excelencia, el arraigo del territorio y la calidad que existe en todas las fases del proceso productivo, desde el viñedo hasta la propia copa.

El proyecto se divide en tres grandes secciones: En primer lugar, llevaremos a cabo un análisis de la situación actual de la empresa, tanto desde un enfoque interno como externo, y elaboraremos un diagnóstico DAFO.

Tras ello, realizaremos una elección del mercado objetivo y formularemos la estrategia internacional, poniendo especial énfasis en el desarrollo del marketing mix adaptado. Para finalizar, organizaremos la ejecución y supervisión del plan, garantizando su sostenibilidad a lo largo del tiempo y su viabilidad financiera.

1.2. Objetivos del Plan de Marketing Internacional

Objetivo General:

Analizar y desarrollar un plan estratégico para tratar de llevar a cabo la internacionalización de Bodegas Muga en un nuevo mercado extranjero, consolidando así su imagen como referente en vinos de alta gama y calidad.

Objetivos Específicos:

- Estudiar el contexto actual de Bodegas Muga, compararlo con el de sus principales competidores internacionales y reconocer sus fortalezas competitivas frente a ellos.

- Analizar las preferencias del consumidor en diversos mercados internacionales respecto al vino de alta gama y valorar la adaptación del producto de Muga.
- Elaborar una estrategia de comunicación global que esté alineada con los valores de la marca: tradición, calidad, innovación y sostenibilidad.
- Analizar la factibilidad económica y logística para ingresar a un nuevo mercado y sugerir la forma de entrada más adecuada.
- Reforzar la presencia internacional de Muga en un contexto global que se vuelve más competitivo y variado.

1.3. Razones de Internacionalización

La decisión sobre internacionalizarse o permanecer local depende de diversos factores estratégicos, tanto internos como externos:

1. **Saturación del mercado local:** España se encuentra en cabeza entre los principales países en la producción y consumo de vino, su mercado interno tiene mucha competencia y el consumo nacional es considerablemente inferior a la producción (*Maté, 2025*). La internacionalización posibilita la diversificación de riesgos y la exploración de nuevas oportunidades de expansión, por lo que es una alternativa atractiva.
2. **Reconocimiento internacional del vino español y la DO Rioja:** España ocupa el primer lugar mundial en superficie de viñedo y es el tercer mayor elaborador de vino a nivel global (*Diario de la Universidad Pablo de Olavide, 2023*). La Denominación de Origen Calificada Rioja es, además, una de las más apreciadas por los consumidores internacionales (*Ser, 2025*). Muga, con su distintivo de calidad Rioja, puede convertirse en la principal representante de esta tradición en mercados internacionales con gran capacidad adquisitiva.
3. **Demanda creciente de vinos *Premium* en mercados exteriores:** En varios países importantes, así como algunos del continente asiático o europeo, se ha observado una creciente revalorización del vino gourmet, donde las bodegas con historia y diferenciación tienen mayores oportunidades (*GmbH, 2024*).
4. **Capacidad exportadora consolidada:** Muga exporta una porción importante de su producción, lo que favorece su crecimiento en nuevos mercados (*Exportaciones de Bodegas Muga Sl | CESCE, s. f.*). Gracias a esto, ahora tienen conocimiento en la

administración logística, relaciones comerciales internacionales y ajustes de producto a regulaciones extranjeras.

- 5. Obtener rentabilidad y valor añadido:** La venta de vino en mercados exteriores nos permite obtener márgenes de beneficio superiores, especialmente en el segmento *Premium* donde somos especialistas. Los vinos de denominación de origen rioja alcanzaron un máximo histórico en 2023 en términos de precio medio de exportación, lo cual refleja una mejor rentabilidad frente al vino a granel (*Chiavetta, 2024*).

Capítulo II: Análisis de situación

2.1. Análisis interno

2.1.1. La familia Muga

La bodega en sí destaca por su tradición familiar, la crianza en barricas de roble y su enfoque en la elaboración artesanal, incluyendo su propia tonelería. Es por ello por lo que, si hablamos de la Familia Muga, las dos palabras principales que sus clientes asocian a su apellido son la tradición y la artesanía. Para consultar el organigrama de la empresa consulte el Anexo 1.

Fueron fundadas en 1932 por el matrimonio formado por Isaac Muga y Aurora Caño. Ellos mismos comenzaron a elaborar vinos en una bodega subterránea, hasta que en 1968 deciden instalar su propia bodega en un hermoso caserón del siglo XIX situado en el barrio de la Estación de Haro. Ese mismo año fallece su fundador y son sus dos hijos, Manuel e Isaac Muga, quienes toman el relevo y los mandos de la empresa.

Bodegas Muga reestructuró sus instalaciones con la inauguración en 2008 del Espacio Torre Muga, de 400 metros cuadrados en tres plantas distintas (Figura 2). Esta zona única cuenta con una amplia recepción y tienda, donde se realizan las degustaciones de vinos y se comienza la visita de la bodega. Iñaki Aspiazu fue el encargado de crear este proyecto, con el objetivo de dar respuesta a las necesidades de una bodega dispuesta a abrirse al público y al interés turístico enológico.

Figura 2: Espacio Torre Muga



Fuente: <https://nuevecuatrouno.com>

La **misión** de Bodegas Muga radica en producir vinos de la máxima calidad respetando su tradición y autenticidad. La **visión**, en cambio, se basa en ser reconocida como una bodega familiar emblemática que combina su tradición con las nuevas tecnologías. Por último, los **valores** principales de la bodega son la calidad y excelencia, la innovación, el compromiso con el medioambiente, la tradición y autenticidad y el legado familiar de Muga.

2.1.2. Viñedos y producción

Sus viñedos se encuentran en La Rioja Alta, más concretamente en las faldas de los Montes Obarenes. Esta zona se caracteriza por su adecuado clima circundante para la producción del vino, destacando su singular geografía y orientación. Los suelos de esta área son calcáreos (ricos en carbonato de calcio), por lo que beneficia al crecimiento de la vid con su buen drenaje y retención de agua (*De Castilla, 2024*).

En Bodegas Muga la cosecha se realiza a mano, las variedades de viñedos que cultivan son Tempranillo (una esencia de los vinos riojanos), Garnacha, Mazuelo y Graciano para los tintos y Viura y Malvasía para los blancos. Disponen de 250 hectáreas de viñedos propios y de 150 hectáreas adicionales que proceden de agricultores fijos de los alrededores.

Cuentan con la fabricación de unas 14.000 barricas con varios tipos de roble. Comprenden desde el roble francés, americano, ruso y húngaro hasta pequeñas partidas de roble de España. El secreto del sabor único y especial de sus vinos radica en el trabajo de la madera realizado por sus tres toneleros y su cubero.

La trasiega del vino se realiza cada cuatro meses. Esto se basa en trasladar el vino de las barricas a otras nuevas para que, de esta manera, se pueda oxigenar y eliminar las pequeñas

materias sólidas que se han podido encontrar al fondo de la misma. Para los vinos tintos se usan claras frescas de huevo para su clarificación, unas 400 claras por cada “tino” de 15.000 litros.

Su producción se encuentra en unos 2 millones de botellas anuales, divididas en 1,5 millones de vino tinto y 400.000 de vino blanco. La facturación de Bodegas Muga se encuentra en unos 18.6 millones de euros. Además, cuentan con un equipo de 70 empleados fijos, ampliando este con trabajadores temporales en temporada de recogida (*Content, 2012*).

Los tipos de vino que existen se clasifican según su color (tinto, blanco y rosado), por la cantidad de azúcar (secos, semidulces y dulces) y por tiempo de crianza (jóven, crianza, reserva y gran reserva). Consideramos vinos *Premium* a los de gama alta que cumplan la gran parte de las siguientes características: su precio es más elevado del resto, su producción es más limitada, sus uvas provienen de viñedos seleccionados y limitados, su elaboración es artesanal y/o su crianza es bastante larga, tanto en barrica como en botella.

2.1.3. Cartera de productos

Para conocer la cartera de productos actual de Bodegas Muga se ha consultado su página web, donde encontramos su tienda online. A continuación, mostramos todos los vinos disponibles según el tipo de vino, criterio más usado a nivel internacional, seguido de una pequeña explicación de cada uno (<https://www.bodegasmuga.com/>).

- **Rosados:**



El primero de ellos es más ligero, afrutado y floral, mucho mejor para el consumo joven. Se elabora con Garnacha y Viura. El segundo, en cambio, es de perfil más gastronómico: un rosado fresco, con buena acidez, carnosos y con un largo final. Es más complejo y elegante, con crianza en roble.

- **Blancos:**



Muga blanco 2024 es un vino de alta intensidad en la nariz y equilibrado en la boca, fermentado en barrica con toques de malvasía y Garnacha blanca. Se elabora en un proceso delicado de maceración durante 4 meses, manteniendo sus lías finas en contacto con el vino para aportar suavidad en boca. Es un vino fresco con notas críticas y toques cremosos.

Flor de Muga Blanco Reserva 2021 es algo más selecto, procedente de viñedos viejos con crianza sobre lías. Tras un breve periodo de maceración dentro de la prensa, se selecciona el mosto flor (sale de la prensa de forma natural por gravedad), que a continuación pasa a fermentarse a baja temperatura en pequeñas barricas de roble. Al final, el vino permanece con sus finas lías durante un periodo de 3 meses en un “Oeuf de Beaune” (un depósito de hormigón con forma de huevo) para conservar su expresión aromática y aportar un mayor cuerpo al paladar.

- **Tintos:**





El Prado Enea Gran Reserva 2016 es ejemplar, bien desarrollado y con vitalidad. Expresión de la fruta, con unas maderas muy bien trabajadas y limpias.

Torre Muga 2021 se presenta con lágrimas densas que denotan un vino de gran elegancia y ribetes de color púrpura que nos refleja su juventud. Su fermentación y crianza están muy controladas, su textura es sedosa con taninos suaves y un final persistente.

El Andén de la Estación 2022 está elaborado con las variedades Tempranillo y Garnacha, El Andén de la Estación es un vino de corte moderno que envejece en barricas de roble elaboradas en la propia bodega durante 14 meses.

Muga 2021 pertenece a una añada que muestra un color rojo rubí brillante, de capa media y ribete granate. En nariz tenemos un vino intenso y complejo: destacan aromas de frutos del bosque (arándanos y moras) con toques de especias. En boca es largo, equilibrado y elegante, muestra un final de boca muy largo y frutal.

Por último, Muga Selección especial 2020 presenta un color rojo picota, con una capa alta y muy buena densidad. En nariz se pueden encontrar recuerdos a frutas rojas maduras, especias (pimienta) y sotobosque; destacan a su vez toda la gama de aromas a café: caramelo de café con leche, café tostado y con una madera bien integrada.

- **Cavas:**



El Cava Conde de Haro 2021 se elabora de manera tradicional, la primera impresión en copa es de una escasísima oxidación; tonos amarillos-verdosos brillantes. La espuma formada en copa es densa y persistente dando idea de su composición estructural en boca.

Cava Conde de Haro Rosé 2022 nos sorprende con la complejidad aromática de aromas a frutas tropicales, cítricos que aportan frescura, juventud y al mismo tiempo frutos más maduros como el melocotón o el membrillo.

Para concluir, la novedad de Bodegas Muga es el Cava Conde de Haro Blanc de Blancs Millésimé 2018. Es un espumoso excepcional elaborado exclusivamente con Chardonnay procedente del Valle del Oja, sobre suelos arcillo-calcáreos. Tras más de 70 meses de crianza en botella, presenta una burbuja fina y elegante, con aromas intensos de frutos secos tostados, cítricos frescos y sutiles notas de mantequilla.

2.1.4. Precios, distribución y comunicación

Precios: Para tratar de atraer al máximo número posible de clientes, Bodegas Muga dispone de una amplia gama de productos. Los precios de estos se dividen en tres niveles:

- Vinos más asequibles (<20 euros): Muga Rosado 2024, Muga Blanco 2024, El de la Estación 2022, Muga 2021 y Cava Conde de Haro 2021. Estos vinos son más accesibles que el resto, cubriendo así un público objetivo más amplio.
- Gama intermedia (Entre 20 y 50 euros): Flor de Muga Rosé 2024, Flor de Muga Blanco Reserva 2021, Muga Selección Especial 2020, Cava Conde de Haro Rosé 2022, y Cava Conde de Haro Blanc de Blancs Millésimé. A partir de este punto, los consumidores valoran más la calidad y el reconocimiento de cada uno.
- Vinos Premium (>50 euros): Prado Enea Gran Reserva 2016 y Torre Muga 2021. Estos vinos se posicionan como “joyas exclusivas” para los buenos aficionados de la

enología. Con ellos son capaces de abarcar el sector de los consumidores Premium, el cuál les genera un gran beneficio y una mejor imagen de marca, destacando su calidad de Denominación de Origen y tradición.

Distribución: Actualmente, Bodegas Muga cuenta con una amplia cantidad de canales de distribución, tanto nacionales como internacionales. En primer lugar, encontramos la venta online a través de su página web, donde sólo se pueden adquirir en lotes de a partir de 3 botellas. Cuentan además con envío gratuito dentro de la península a partir de 75 euros de compra (*Bodegas Muga, 2023*).

Bodegas Muga utiliza también los supermercados y tiendas especializadas de vino, además de portales, como Vinissimus (e-commerce), de venta con entrega a domicilio (*Vinissimus, 2025*). Dentro del canal Horeca, de hostelería y restauración, cuenta con una fuerte presencia en los de gamas media-altas, donde mantienen la imagen Premium con los precios nombrados anteriormente y su calidad.

Las exportaciones se realizan concretamente a 81 mercados, en los cuales se respaldan en la conocida mundialmente Denominación Rioja. Gracias a ello, conservan el prestigio y el tirón de la DO y mantienen, a su vez, su imagen de tradición que tanto se valora en el mercado exterior (*Muga, 2022*).

Todos los distribuidores de Bodegas Muga son profesionales y sus operadores logísticos tienen certificaciones garantizadas, así como BRC, IFS o ISO 9001 (*AEOC TRADE, 2017*). Estas aplican el cumplimiento de las normas internacionales, que garantizan la seguridad y calidad desde el almacenamiento al consumidor final.

La segmentación se centra en los siguientes tipos de consumidores: adultos jóvenes de 25 a 34 años (interés creciente en el vino de calidad) como su público secundario y adultos de 35 a 60 años como su público objetivo. El foco claro de la marca se centra en la clase media-alta y alta, no en consumidores de bajo poder adquisitivo o jóvenes sin experiencia en vinos.

Comunicación: Bodegas Muga lleva desde 2021 trabajando con la agencia Kanlli, de Madrid. Se enfocan en campañas de paid media y de SMO (Social Media Optimization) para mejorar su tienda online y que llegue a más posibles clientes (*Kanlli, 2023*).

Las redes sociales que utiliza la bodega son Instagram, Facebook, Youtube y X. Dentro de ellas, Muga publica procesos de producción, experiencias personales, fotografías y vídeos de los viñedos entre otras cosas. Con estas publicaciones tratan de dar una imagen cercana y un

contenido visual bastante cuidado, generando así una conexión única con los consumidores (Bernabé, 2024).

En el mismo 2021, Bodegas Muga participó en una campaña donde se trataba de impulsar el consumo en la hostelería a través de un pasaporte enoturístico y bonos de consumo de estos. Esta iniciativa se llamó “La Gran Familia del Vino”, y la realizó junto a otras bodegas familiares: Fariña, Terras Gauda, Recaredo, Toro Albalá e Yllera (Martín, 2021).

Disponen de la certificación Wineries for Climate Protection por su preocupación por la sostenibilidad, la cual es nombrada en varios medios de comunicación, así como en La Vanguardia (Fernández, 2022). También hablan del cambio climático y del riesgo eficiente en medios más especializados o podcasts: “Desafíos Sostenibles” (Guia, 2025).

Dentro de la revista especializada Club de Gourmets, Bodegas Muga se muestra a través de menciones en artículos, como el de Salón Gourmets (2025). En términos internacionales, Wine Spectator mencionó el vino Muga 2020 como uno de los cien mejores del planeta. Dicha reseña se puede encontrar en la propia sala de prensa de la bodega (<https://www.bodegasmuga.com/categoria/prensa/>).

Decanter, medio internacional muy prestigioso dentro de la enología, mantiene a Bodegas Muga como una de las mejores bodegas europeas para realizar enoturismo. Además, han galardonado a vinos como Prado Enea 2021 como el mejor de la sección de Rioja Gran Reserva (Raúl, 2021). Bodegas Muga participa también en importantes ferias: viajarán hasta Düsseldorf, donde se celebra la ProWein 2025, y será expositor en IFEMA (Madrid), dentro del Salón Gourmets.

En las propias bodegas se realizan además catas y visitas guiadas, con la opción exclusiva adicional de hacer un viaje en globo aerostático por la comarca. Ofrecen el espacio Torre Muga para eventos, reuniones o conferencias y organizan sorteos para los miembros del Torre Muga Club, en los cuales regalan packs exclusivos y ediciones limitadas de vino.

Por último, en términos de prensa local, Bodegas Muga anuncia todas sus participaciones en eventos, novedades e iniciativas corporativas en el periódico de la capital del vino: Haro Digital.

2.2. Análisis externo

2.2.1. Entorno específico

Para definir la industria en la que se encuentra Bodegas Muga es importante saber que el vino pertenece al sector agroalimentario. Dentro del mismo pertenecen a la industria vitivinícola, precisamente al área de vinos de alta calidad (DOCa Rioja). Siguiendo la clasificación CNAE-2009, la producción de vinos pertenece a la sección C (industria manufacturera) dentro de las 21 secciones que la componen. Concretamente, en el apartado 1102, “Elaboración de vinos”.

Además de producir, comercializan y distribuyen esta bebida, por lo que han de incluirse en la sección G: comercio al por mayor y al por menor. Dentro del mismo, pertenecen al artículo 4624 (comercio al por mayor de bebidas) y 4725 (comercio al por menor de bebidas).

Tras tener claro la industria en la que se sitúa Bodegas Muga, debemos conocer los posibles factores que puedan afectar a nuestro posicionamiento en el sector. El análisis que realizaremos a continuación será el de Porter (1980) a través de las cinco fuerzas competitivas que nos enseña: al final tienes que decir si esa fuerza es de intensidad alta, media o baja.

1. Rivalidad dentro de la industria:

España se caracteriza porque la industria del vino es una parte esencial del país, no solo desde el aspecto económico, sino también en lo cultural y social. La Rioja es además la provincia que lidera la producción y calidad vitivinícola, contando con el certificado DOCa Rioja. Dentro de ella existen más de 600 bodegas, una cifra considerable si tenemos en cuenta que en España existen alrededor de 4000 (*Cumul, 2025*).

Estos números tan elevados nos muestran la alta competencia que existe a nivel nacional en el sector. Algunos de los más importantes son:

- Marqués de Murrieta: esta bodega destaca por su perfecta alineación de la tradición y la innovación para sus vinos.
- Marqués de Riscal: Se distingue por la antigüedad (1858), su proyección a nivel internacional y su adopción de algunas prácticas sostenibles.

- La Rioja Alta, S.A.: se caracteriza por su enfoque clásico y calidad excepcional, siendo la tercera del mundo según la edición 2025 de The World 's Most Admired Wine Brands.
- Finca la Emperatriz: destacan por la combinación entre innovación, tradición y sostenibilidad, posicionándose como *Premium*.

Bodegas Muga trata de distinguirse de ellos con su elaboración artesanal tradicional, los vinos *Premium* y su presencia en medios de prensa especializados. Su intensidad en esta fuerza es muy alta.

2. Amenaza de productos sustitutivos:

Por una parte, el producto de Bodegas Muga compite contra las principales bebidas alcohólicas. Si nos apoyamos en el estudio del Ministerio de Sanidad (2024) de “Monografía sobre el alcohol”, observamos que la principal bebida alcohólica consumida en España son los combinados/cubatas, seguido de la cerveza y los licores fuertes; en cuarto lugar está el vino. Consideramos entonces a los tres primeros como posibles productos sustitutivos.

Además, las ramas no alcohólicas de las anteriores están en auge y se consumen con más frecuencia, entre ellas destacan los vinos sin alcohol, la cerveza 0,0 o incluso los Mocktails. La ventaja principal de los vinos Muga frente a todos estos productos sustitutivos es que no solo satisfacen las necesidades de beber una simple bebida con o sin alcohol, sino que engloba también la necesidad de status, lujo o exclusividad que ofrece el segmento *Premium*. La intensidad de esta segunda es media.

3. Amenaza de entrada de nuevos competidores:

La inversión inicial en este sector supone una barrera de entrada, puesto que la comercialización y producción del vino es muy costosa. Los nuevos competidores también deben conocer la regulación y control del crecimiento vitícola. Por ejemplo, el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2023) aprobó una serie de limitaciones recogidas en el Boletín Oficial del Estado a la aprobación de nuevas plantaciones en la Denominación de Origen Calificada para 2024, 2025 y 2026. La intensidad aquí es algo baja.

4. Poder de negociación de los proveedores:

Para fabricar y producir vino se necesitan varios tangibles, así como materia prima, equipamiento y maquinaria, envases y etiquetado, entre otros. Aunque Bodegas Muga tenga

alrededor de 250 hectáreas de viñedos, subcontrata a agricultores locales fijos 150 hectáreas adicionales.

Las barricas son elaboradas por ellos mismos, algo no muy común que no da cabida a proveedores en esta área. Los proveedores que necesita Bodegas Muga son simplemente para el envasado del vino (botellas de vidrio, corcho, etiquetado y marketing), por lo que calificaríamos su poder de negociación como moderado o bajo gracias al alto número de los mismos que hay en La Rioja.

Para los corchos, por ejemplo, existen más de 150 empresas que producen unos 1.900 millones de tapones anuales destinados al vino, cava y champán (*Sepúlveda, 2017*). Dentro de La Rioja existen muchas empresas especializadas con una amplia experiencia en el sector, como Espadan Corks o IDECORK Rioja. La intensidad para este apartado es media.

5. Poder de negociación de los clientes:

Bodegas Muga cuenta con dos grupos de clientes con distinto poder de negociación. En primer lugar tenemos al consumidor final, el cual puede comprar a través de la tienda online, en la propia bodega, en supermercados o en tiendas especializadas. Estos tienen un poder bajo, ya que los precios son fijos para ellos y no pueden influir en las condiciones de venta.

Dentro del segundo grupo encontramos los restaurantes de alto nivel, los distribuidores especializados y el canal Horeca *Premium*. Estos, en cambio, disponen de un alto poder de negociación debido a los volúmenes de producto que adquieren o al prestigio adicional que pueden prestar a los vinos. Aquí concluimos con una intensidad medio-alta para la quinta.

2.2.2. Cadena de valor

La cadena de valor nos permite entender cómo la empresa lleva a cabo su ventaja competitiva, es decir, de qué manera se destaca frente a la competencia. Refleja la consecución de todas las actividades que realiza una empresa, desde que diseña el producto hasta que lo vende, e identifica las que suponen mayor gasto para la empresa, mayor rentabilidad, aquellas en las que podríamos ahorrar e incluso en las cuales prescindir de ellas.

A continuación, analizaremos cómo Bodegas Muga interactúa con los agentes, cómo se posiciona en la industria del vino y qué tendencias determinan su estrategia a seguir. Para ello, utilizaremos la división de Porter (1985) en su libro *Ventaja Competitiva*:

Actividades Primarias: Funciones que forman el ciclo productivo

1. Logística interna:

Bodegas Muga cuenta con 250 hectáreas de viñedo propio y trabaja con 150 hectáreas adicionales de agricultores fijos, además la vendimia se hace de forma manual. A pesar de ello, existen distintos factores a tener en cuenta durante el proceso de producción. El primero a tener en cuenta es el clima, puesto que condiciona la producción de uvas y consecuentemente, la elaboración de vinos y abastecimiento. Su ubicación es vital para que este factor juegue a su favor, es por ello por lo que están en La Rioja Alta.

Las regulaciones de la DOCa Rioja también pueden influir en la gestión de la bodega, desde la producción de la uva hasta la elaboración de los vinos. La escasez de vidrio supone un problema dentro de la industria vitivinícola, ya que es uno de los componentes esenciales del envasado.

2. Operaciones:

Bodegas Muga persigue la elaboración artesanal con su tonelería propia, donde producen las barricas que utilizan con los tipos de roble ya nombrados (americano, francés...), y con un cubero. La trasiega del vino, lo cual se refiere al traslado del vino de las barricas a otras nuevas para que se pueda oxigenar y eliminar las pequeñas materias sólidas que se han podido encontrar al fondo de la misma, se realiza cada cuatro meses. El uso de claras frescas de huevo en los vinos tintos para su clarificación ayuda también a mejorar el detalle artesanal.

3. Logística externa:

Como ya se ha comentado, Bodegas Muga exporta a más de 70 países, suponiendo el 51% del número total de ventas. La red comercial que utilizan va desde la venta online, pasando por las tiendas especializadas y superficies gourmet, hasta el canal Horeca *Premium*. Los operadores logísticos son, además, certificados (IFS, BRC e ISO 9001) para asegurar el correcto cumplimiento de los estándares a nivel internacional.

4. Marketing y ventas:

Bodegas Muga confía en Kanlli para su estrategia de marketing. Participa en ferias de vino, así como el Salón Gourmets o la ProWein 2025, y es nombrada en diversas revistas especializadas en el sector vitivinícola, como Wine Spectator o Decanter. El enoturismo lo alimentan también con los distintos usos que dan al espacio Torre Muga y sus redes sociales.

5. Servicios:

El compromiso de Bodegas Muga con los clientes se extiende más allá de la venta del producto, ofreciendo un enfoque cercano en el servicio postventa, la atención al cliente y posible resolución de incidencias. El canal directo que utilizan son la página web y las visitas guiadas a la bodega, donde los visitantes pueden conocer los viñedos y disfrutar de experiencias únicas. Su programa de fidelización se basa en el club Torre Muga, beneficiando a los socios con sorteos, actividades privadas o packs de ediciones limitadas.

Actividades de Apoyo

1. Infraestructura de la empresa:

La bodega se encuentra en el barrio de la estación de Haro, localidad ubicada en La Rioja Alta. Sus instalaciones cuentan sala de catas, de degustación, de reuniones y una tienda, con todo el equipamiento renovado recientemente. Además, cuentan con el espacio Torre Muga, inaugurado en 2008, donde mantienen la tradición combinándola con arquitectura moderna propia de las bodegas de la zona con un total de 400 m² distribuidos en tres plantas.

2. Gestión de recursos humanos:

Bodegas Muga dispone de unos 70 empleados fijos, número que se amplía en época de vendimia. Todos ellos están cualificados para el puesto designado, existiendo distintas exigencias dependiendo del puesto (titulaciones y experiencia previa). Su identidad interna es bastante fuerte gracias a la tradición y la cultura corporativa de la familia Muga.

3. Desarrollo tecnológico:

La gran parte de los procesos de producción son artesanales y se realizan manualmente para mantener la calidad propia de Muga, aunque han incorporado mejoras tecnológicas en su tienda y página web, en la logística internacional e incluso en el propio análisis del vino. Sus canales online han sido optimizados gracias a la contratación de agencias como Kanlli.

4. Compras y gestión de proveedores:

Bodegas Muga selecciona rigurosamente a los proveedores que necesita: de corchos, botellas de vidrio, etiquetado, envasado y logística externa certificada. Esto se realiza de esta manera para enfocarse especialmente en la calidad propia, la sostenibilidad y las mejores certificaciones a nivel internacional.

2.2.3. Entorno general

El entorno general engloba a todos los factores externos que influyen en el desempeño y estrategia de internacionalización de una empresa, pese a que no pueda controlarlo de forma directa. A través del modelo PESTEL, evaluaremos una serie de factores para poder adaptarse a los posibles cambios y aprovechar oportunidades de expansión internacional.

Político:

Existe una serie de subvenciones y ayudas del gobierno español y Unión Europea que tratan de impulsar la actividad de expansión del sector vitivinícola. El programa entre 2023 y 2027 para el sector vitivinícola cuenta con un presupuesto de 202,1 millones de euros anuales que se invierten en reestructuración y reconversión de viñedos, en modernización tecnológica, en sostenibilidad ambiental y en promoción en mercados de terceros países (*Redacción, 2022*).

Económico:

España es uno de los principales productores y exportadores de vino a nivel mundial, con una producción anual aproximada de 40 millones de hectolitros y exportaciones que superan los 3.000 millones de euros anuales (*Ep, 2024*). El vino representa un motor económico esencial para regiones como La Rioja, donde parte de ella depende de esta bebida. En la Tabla 2 podemos observar el peso de las importaciones de bebidas en La Rioja:

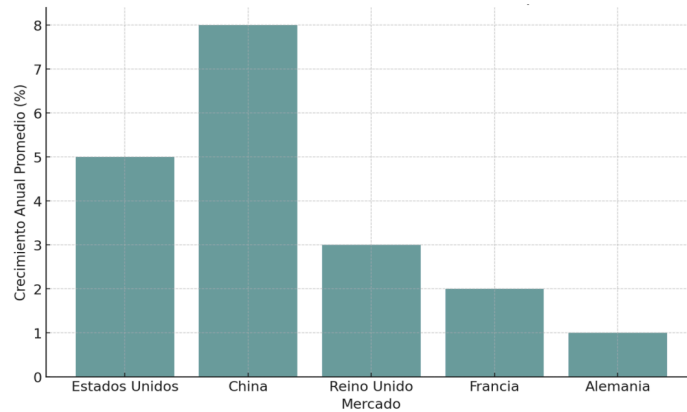
Tabla 2: Especialización de las exportaciones de bienes en La Rioja

RK	Actividad (según CNAE-09 a 2 dígitos)	Índice ventaja comparativa revelada	Peso en las exportaciones totales de La Rioja
1	11 Fabricación de bebidas	12,01	17,94%
2	16 Industria del cuero y del calzado	9,53	11,11%
3	12 Industria de la madera y del corcho	7,48	6,80%
4	25 Fabricación de productos metálicos	2,78	8,70%
5	22 Fabricación de productos de caucho y plásticos	2,44	7,40%
6	31 Fabricación de muebles	1,79	1,27%
7	13 Industria textil	1,69	2,25%
8	10 Industria de la alimentación	1,68	16,93%
9	30 Fabricación de otro material de transporte	1,42	4,54%
10	71 Servicios técnicos de arquitectura e ingeniería	1,29	0,00%

Fuente: Afi, SEC (2024)

El sector vitivinícola español se beneficia de un incremento constante en la demanda internacional que le favorece, especialmente en mercados clave como Estados Unidos, Alemania y China (Gráfico 1). La diversificación de mercados y la creciente preferencia por los vinos *Premium* permiten a las bodegas españolas consolidar su posicionamiento internacional y aumentar su rentabilidad.

Gráfico 1: Previsión de crecimiento de demanda de vino en los principales mercados (2025-2030)



Fuente: Álvaro Cerrada (2025)

Sociocultural:

La cultura española está estrechamente vinculada al vino, considerándolo como una parte de sus tradiciones culinarias y sociales. Esta tradición fomenta un consumo constante y una apreciación creciente hacia vinos de calidad, especialmente en generaciones más maduras. Existe también un crecimiento del interés hacia el enoturismo experiencial, lo cual beneficia a Bodegas Muga con su club, las catas personalizadas y los viajes en globo aerostático.

No obstante, en tiempos recientes, se han observado cambios significativos en los hábitos de consumo dentro de la población española. Los jóvenes tienden a inclinarse por vinos más accesibles que tienen características menos tradicionales y frecuentes, además muestran interés por productos innovadores, ecológicos y sostenibles. Bodegas Muga está, de manera gradual, intentando adaptarse a esta tendencia (*Fiftiers, 2024*).

Tecnológico:

La innovación en el sector está revolucionando la elaboración y comercialización de los vinos. Cada vez se invierte más en tecnología avanzada y sensores inteligentes, permitiendo monitorear en tiempo real las condiciones del suelo y del cultivo y optimizando la gestión de recursos, garantizando una producción más eficiente y sostenible.

Además, la incorporación de la IA está ganando terreno en la selección de uvas y viñas, en control de calidad y en la predicción de cosechas. Empresas del sector ya implementan algoritmos de aprendizaje automático, los cuales son capaces de identificar patrones complejos en datos agrícolas y climáticos mejorando las decisiones operativas.

Ecológico:

Uno de los aspectos más importantes es el impacto del cambio climático, que afecta significativamente al cultivo de la uva. En los últimos años, España ha sufrido incrementos en las temperaturas medias, episodios prolongados de sequía, fenómenos meteorológicos extremos y variaciones en los ciclos vegetativos, afectando la cantidad y calidad de la cosecha (*Agro, 2022*).

Las bodegas tratan de implementar técnicas de riego eficientes, usar variedades de uva resistentes al estrés hídrico y modificar los períodos de vendimia. Además, existe una creciente demanda de vinos producidos mediante prácticas ecológicas y sostenibles, donde se valoran cada vez más los productos que certifican un menor impacto ambiental. Bodegas Muga ya cuenta con la certificación de Wineries for Climate Protection en prácticas verdes.

Legal:

La Denominación de Origen Calificada (DOCa Rioja), tanto a nivel nacional como internacional, establece criterios rigurosos en cuanto a variedades de uvas autorizadas, prácticas de cultivo, rendimientos máximos, métodos de elaboración y periodos mínimos de envejecimiento. España, al formar parte de la Unión Europea, está sujeta a estrictas regulaciones sobre seguridad alimentaria, sanidad vegetal, etiquetado nutricional (FDA) y requisitos específicos para las exportaciones a terceros países, como Estados Unidos o China.

Por último, la creciente importancia de la protección de la propiedad intelectual y marcas dentro del sector vitivinícola requiere que las bodegas inviertan en el registro y protección legal de sus marcas, etiquetas y denominaciones comerciales, como ya perfectamente hace Bodegas Muga.

2.3. Análisis DAFO

Tras realizar el análisis interno y externo de Bodegas Muga, recogemos en la Tabla 3 el DAFO correspondiente a todos los puntos tratados, destacando las fortalezas y debilidades a nivel interno y las oportunidades y amenazas a nivel externo.

Tabla 3: DAFO Bodegas Muga

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Producción artesanal diferenciada. • Viñedos propios y control de calidad. • Marca consolidada y reputación internacional. • Alta segmentación de producto. • Certificaciones y sostenibilidad. • Enoturismo de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevada dependencia del clima. • Producción limitada frente a grandes grupos. • Ausencia de vinos sin alcohol o ecológicos certificados. • Estrategia digital aún en desarrollo. • Costes elevados por elaboración artesanal.
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Subvenciones públicas para internacionalización. • Demanda creciente de vinos premium y sostenibles. • Crecimiento del enoturismo experiencial. • Tendencias en trazabilidad y digitalización del sector. • Reconocimiento de la D.O.Ca. Rioja. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta competencia en Rioja. • Impacto del cambio climático. • Nuevas generaciones con hábitos cambiantes. • Riesgos geopolíticos y logísticos internacionales. • Presión normativa creciente en sostenibilidad y etiquetado.

Fuente: Elaboración propia

Capítulo III: Selección, análisis y estrategia internacional

3.1. Selección de mercados internacionales

Para una correcta selección del mercado internacional hacia el cuál pretendemos internacionalizarnos, utilizaremos un proceso que se basa en una selección preliminar seguida de una selección afinada:

Selección preliminar

1º filtro de segmentación: Países donde no exporta actualmente

Bodegas Muga es un referente en la exportación de vinos, por lo que comenzaremos con un listado de todos los países a los que se pueden exportar bienes (Anexo 2), destacando en rojo los países descartados por leyes contra la venta alcohol. Este criterio no quiere decir que

eliminaremos todos los países donde no se consuma alcohol, como los musulmanes, sino los países donde actualmente se aplica la “ley seca” (prohibición de consumo y distribución de alcohol, por ejemplo Afganistán). En azul además destacamos los países donde ya tiene presencia Bodegas Muga, dejando en negrita los 25 países restantes tras aplicar este primer filtro (Tabla 4).

Tabla 4: Países donde no exporta Bodegas Muga

Brasil 	Arabia Saudí 	Emiratos Árabes 	India 	Indonesia 
Pakistán 	Bangladés 	Vietnam 	Filipinas 	Sudáfrica 
Nigeria 	Kenia 	Angola 	Etiopía 	Argelia 
Marruecos 	Vaticano 	Irak 	Siria 	Seychelles 
Uzbekistán 	Bielorrusia 	Rusia 	Papúa Nueva Guinea 	Haití 

Fuente: Bodegas Muga

2º filtro de segmentación: PIB per cápita

Tras conocer el primer corte, procederemos a utilizar el criterio macroeconómico del PIB per cápita nominal. Este indicador es capaz de medir la relación entre el valor de todos los bienes y servicios producidos por un territorio y su población, conociendo su poder adquisitivo individual. El corte lo estableceremos en el PIB per cápita nominal de 3 000 US\$, el cual conocemos tras consultar DatosMacro y WorldBank, utilizando las últimas cifras conocidas.

1. **Emiratos Árabes Unidos:** 49 041 US\$ (2023)
2. **Arabia Saudí:** 32 094 US\$ (2023)
3. **Ciudad del Vaticano:** 27 461 US\$ (2024)
4. **Seychelles:** 21 875 US\$ (2024)
5. **Rusia:** 14 889 US\$ (2024)
6. **Brasil:** 10 295 US\$ (2023)
7. **Bielorrusia:** 7 500 US\$ (2023)
8. **Sudáfrica:** 6 023 US\$ (2024)
9. **Indonesia:** 5 500 US\$ (2023)

10. **Irak:** 5 500 US\$ (2023)
11. **Vietnam:** 4 200 US\$ (2024)
12. **Argelia:** 4 000 US\$ (2023)
13. **Angola:** 3 800 US\$ (2023)
14. **Marruecos:** 3 700 US\$ (2023)
15. **Filipinas:** 3 300 US\$ (2024)
16. **Bangladesh:** 2 700 US\$ (2024)
17. **Papúa Nueva Guinea:** 2 500 US\$ (2024)
18. **India:** 2 481 US\$ (2024)
19. **Kenia:** 2 200 US\$ (2023)
20. **Nigeria:** 1 628 US\$ (2024)
21. **Pakistán:** 1 600 US\$ (2024)
22. **Nepal:** 1 500 US\$ (2023)
23. **Haití:** 1 300 US\$ (2023)
24. **Siria:** 1 200 US\$ (2024)
25. **Etiopía:** 900 US\$ (2024)

3º filtro de segmentación: consumo per cápita de vino

El tercer filtro que utilizaremos será el consumo per cápita de vino de cada país. Este término se refiere a los litros consumidos por cada persona en una población específica, generalmente durante un año entero. El corte establecido en este caso se sitúa en los 2,5 L per cápita. Para obtener los datos se ha consultado principalmente Vinetur, con el ranking de todos los países del mundo junto a su cifra. ICEX y OIV, además, han ayudado a respaldar algunas de ellas, para cerciorarnos de que eran correctas.

1. **Ciudad del Vaticano:** 71,25 L
2. **Seychelles:** 16,49 L
3. **Sudáfrica:** 7,41 L
4. **Bielorrusia:** 7,06 L

5. **Rusia:** 6,06 L
6. **Angola:** 2,98 L
7. **Brasil:** 2,6 L
8. **Emiratos Árabes Unidos:** 2,57 L
9. **Filipinas:** 2,2 L
10. **Argelia:** 1,27 L
11. **Marruecos:** 1,15 L
12. **Vietnam:** 0,16 L
13. **Irak:** 0,02 L
14. **Arabia Saudí:** 0,01 L
15. **Indonesia:** 0,01 L

4º filtro de segmentación: valor de las importaciones de vino

Como cuarto filtro se ha decidido utilizar el valor (en US dólares) de vino importado dentro de cada país, para conocer el dinero que destinan a la importación de vinos del extranjero. El corte establecido para este filtro se encuentra en los 100 000 000 US\$, dejando a los tres primeros países muy por encima del resto. Las fuentes consultadas para conocer los siguientes datos han sido ICEX y WorldBank.

1. **Rusia:** 992 000 000 US\$
2. **Brasil:** 459 000 000 US\$
3. **Emiratos Árabes Unidos:** 352 000 000 US\$
4. **Bielorrusia:** 82 600 000 US\$
5. **Angola:** 58 200 000 US\$
6. **Sudáfrica:** 54 500 000 US\$
7. **Seychelles:** 7 000 000 US\$
8. **Ciudad del Vaticano:** 340 000 US\$

Selección afinada

Para concluir, realizaremos la tabla de selección afinada correspondiente a los tres países finalistas: Rusia, Brasil y Emiratos Árabes Unidos (Tabla 5). Utilizaremos una escala de ponderación del 1 al 3, siendo 1= peor valoración, 2= valoración media, y 3= mejor valoración, y nos apoyaremos en una serie de fuentes citadas en el Anexo 3. Asimismo, los datos obtenidos para la siguiente ponderación se encuentran también en él..

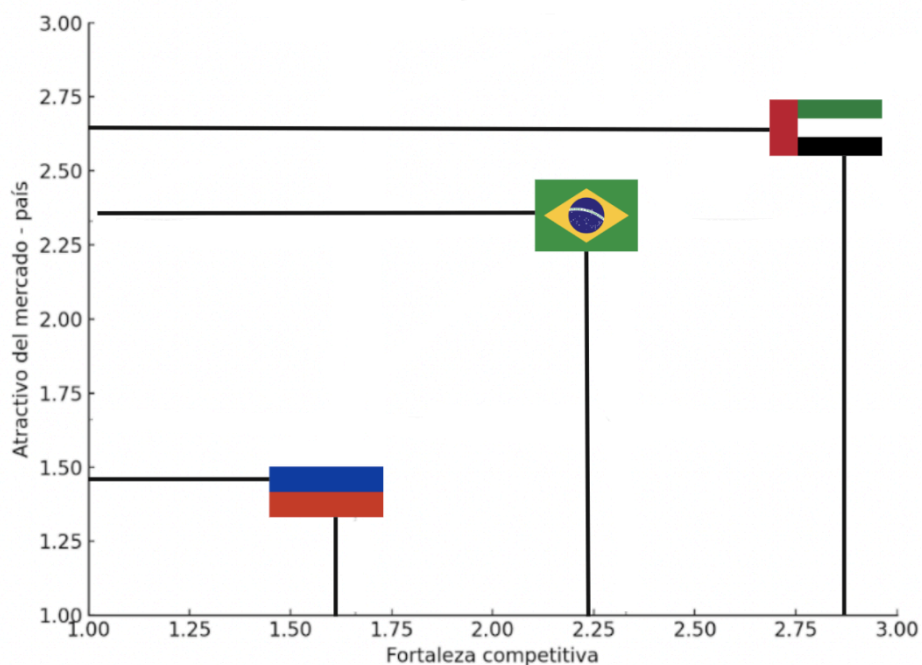
Tabla 5: Selección afinada

<i>DATOS</i>	Rusia		Brasil		E. A. U.		
	Pond	Punt	Total	Punt	Total	Punt	Total
Atractivo mercado			1.41		2.39		2.62
Tamaño del mercado	0.1	2	0.2	3	0.3	1	0.1
Índice libertad econ.	0.06	1	0.06	2	0.12	3	0.18
Facilidad hacer negocios	0.1	1	0.1	2	0.2	3	0.3
Inflación del IPC	0.06	1	0.06	2	0.12	3	0.18
Deuda pública bruta	0.06	2	0.12	1	0.06	3	0.18
Crecimiento real PIB	0.06	1	0.06	2	0.12	3	0.18
Índice Calidad Vida	0.1	1	0.1	2	0.2	3	0.3
Condiciones competitivas	0.15	1	0.15	2	0.3	3	0.45
Estabilidad polít. y econ.	0.06	1	0.06	2	0.12	3	0.18
Riesgo país	0.1	1	0.1	2	0.2	3	0.3
Distancia psicológica	0.15	2	0.30	3	0.45	1	0.15
Forma competitiva			1.6		2.25		2.825
Capacidad Prod. disp.	0.25	3	0.75	2	0.5	3	0.75
Relación calidad/precio	0.1	1	0.1	2	0.2	3	0.3
Calidad e imagen pdto.	0.2	1	0.2	2	0.4	3	0.6
Capacidad I+D	0.1	2	0.2	3	0.3	2	0.2
Actitudes y aptitudes en internacionalización	0.1	1	0.1	2	0.2	3	0.3
Habilidad del Marketing	0.075	1	0.075	3	0.225	2	0.15
Ajustes productos-mdo.	0.075	1	0.075	3	0.225	3	0.225
Acceso canales distribuc.	0.1	1	0.1	2	0.2	3	0.3
TOTAL			3.01		4.64		5.445

Fuente: Elaboración propia

A partir de la información recogida en la tabla de selección afinada se va a llevar a cabo la elaboración de la Matriz McKinsey (Gráfico 2):

Gráfico 2: Matriz McKinsey



Fuente: Elaboración propia

En conclusión, podemos afirmar que Emiratos Árabes Unidos es el país con mayor atractivo de mercado y fuerza competitiva, convirtiéndose en el país elegido para nuestro plan de internacionalización. Brasil estuvo a la altura de la primera variable pero perdió potencial en las que correspondían a la fuerza competitiva.

3.2. Análisis PESTEL de E.A.U.

Factores políticos

Emiratos Árabes Unidos cuenta con un gobierno autoritario pero bastante estable, además tienen un índice de corrupción mínimo, lo que facilita de gran manera la inversión o importación extranjera dentro del país (*Cruzado, 2018*). Existen exenciones y acuerdos bilaterales fiscales que ayudan a la entrada de empresas de otros países, por ejemplo el “UAE Vision 2030” (impulso de la diversificación económica). Alguno de los acuerdos firmados entre España y E.A.U. es el Convenio para Evitar la Doble Imposición y Prevenir la Evasión Fiscal, firmado en 2006 y por el cuál se facilita tanto el comercio como la inversión.

Pese a que el alcohol sí está permitido, nos encontramos con algunas regulaciones que deberemos tener en cuenta antes de la comercialización. Los establecimientos que actúen de intermediarios han de tener licencias específicas y la publicidad debe ser especialmente cuidada.

Factores legales

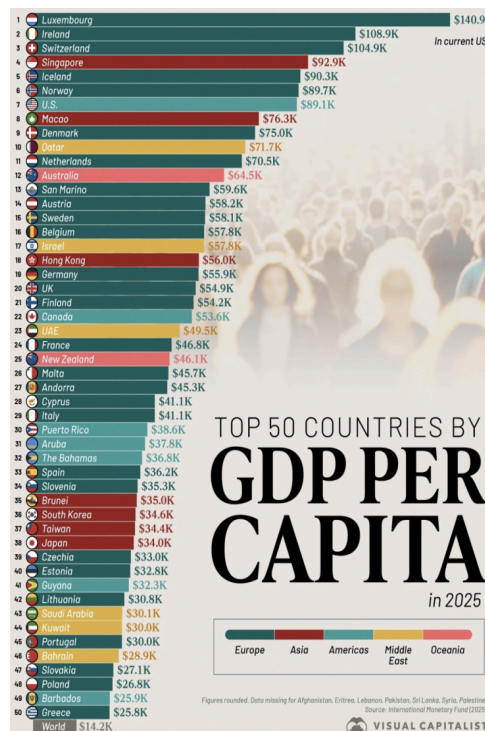
Como norma, el etiquetado del vino y las advertencias sanitarias deben ir tanto en inglés como en árabe. Las leyes de propiedad intelectual están bastante desarrolladas y se centran en proteger lo máximo posible a las marcas registradas (*Octane, 2025*). Esto es esencial para el producto de Bodegas Muga, ya que es de alta gama y podría ser registrado con garantías.

No obstante, la empresa deberá asegurarse de cumplir con toda la normativa ética y cultural tan característica de este país, ya que podrían incurrir en grandes sanciones si se incumplen. Como el vino no es halal, es clave utilizar distribuidores con experiencia previa con productos alcohólicos en términos de trámites y cumplimiento.

Factores económicos

Actualmente E.A.U. tiene un PIB per cápita muy elevado gracias a las ciudades de Abu Dhabi y Dubái, situado en torno a los 49 000 US\$. Como podemos ver en el Gráfico 3, ocupa el 23º puesto de países con mayor PIB per cápita del mundo, evidenciando un alto poder adquisitivo en el país.

Gráfico 3: Ranking mundial PIB per cápita



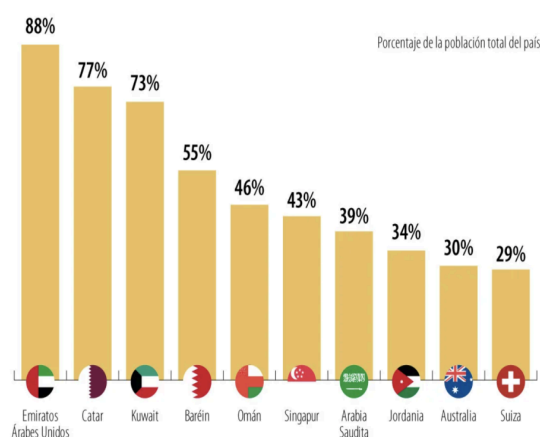
Fuente: David Marrero

Bodegas Muga se puede beneficiar también del ascenso continuo de demanda de bienes de lujo (como el vino de gama alta) en este país (*De Aduanas Durán, 2024*). Esto ha sido impulsado por el turismo de lujo tan de moda y una clase media-alta emergente en la región. Si pensamos en operaciones sostenibles a largo plazo, nos veremos favorecidos por el entorno fiscal estable y la baja inflación con la que cuentan (2,1%).

Factores socio-demográficos

Emiratos Árabes Unidos cuenta con una población de unos 9,5 millones de habitantes de los cuales más del 85% son extranjeros (Gráfico 4), esto nos muestra un mercado multicultural muy amplio mucho más acostumbrado a consumir productos importados (*TRADING ECONOMICS, 2025*). En este país conviven profesionales cualificados de diversos lugares del mundo con niveles de renta muy elevados, familiarizados ya con productos *Premium* (como nuestro vino). Alguna de las nacionalidades más destacadas son la india, la asiática del sur y la europea.

Gráfico 4: Países con mayor cantidad de inmigrantes



Fuente: La República

Si seguimos los datos del Dubai Tourism Board observamos como el turismo de lujo en este país está en continuo auge, con más de 22 millones de visitantes el año pasado. Este público demanda experiencias culinarias exclusivas y productos enológicos *Premium*, pudiendo introducirse Bodegas Muga fácilmente en los hoteles cinco estrellas, clubes privados y restaurantes de lujo (*Nexotur, 2025*).

Debemos destacar también que existe aceptación social por el vino pese a su regulación, sobre todo en contextos determinados. Si se adapta la comunicación y se enfoca en el origen, tradición y cultura Rioja, evitaremos alusiones explícitas al consumo recreativo y nos centraremos en las experiencias de alta gama.

Factores tecnológicos

Dentro de todos los países árabes, Emiratos Árabes Unidos es el que encabeza los mejores avances tecnológicos. Han incurrido en inversiones en digitalización, e-commerce, big data e inteligencia artificial en todo tipo de sectores, siendo además prioritario en la distribución de productos importados (*Lipovsky, 2025*). El mercado online ha crecido mucho en el sector de lujo también gracias a las redes sociales y los teléfonos; actualmente alrededor del 75% de este sector se ve influenciado por el entorno digital (*Lormartindmin, 2025*).

Esta situación favorece la venta online que realiza Bodegas Muga en su página web y el alcance al que puede llegar de posibles consumidores dentro del país, tanteando la posibilidad de colaborar con influencers, chefs o expertos enólogos que residan actualmente en E.A.U.. Además, encontramos oportunidades tecnológicas en la logística internacional puesto que

Dubái actúa como “hub regional”, facilitando mucho la distribución hacia otros mercados de la misma zona si se consolida la presencia en este (*United Nations Statistics Division, 2025*).

Factores ecológicos

Pese a que los Emiratos Árabes Unidos es un país desértico, se centran mucho en el compromiso con la sostenibilidad y medioambiente en sectores como la hostelería y restauración de lujo (*Hotels, 2023*). En ellos, se valora cada vez más que los proveedores que contraten realicen prácticas responsables y trazabilidad ecológica.

Bodegas Muga, como hemos nombrado anteriormente, cuenta con la certificación “Wineries for Climate Protection”, por lo que cuenta con un valor diferenciador clave frente a posibles competidores. Además, los turistas internacionales y consumidores conscientes acogen de mejor manera los productos orgánicos, responsables y de origen controlado, como la DOC rioja (*Nexotur, 2025*).

3.3. Análisis de los competidores internacionales

Nuestra empresa se centra en el segmento *Premium* del mercado vitivinícola internacional, más concretamente en la categoría de DOCa Rioja. Pese a su prestigioso posicionamiento actual, su alto reconocimiento en medios como Wine Spectator y su presencia en más de 70 países distintos, encontramos tres grandes competidores (Tabla 6) que son capaces de igualar nuestras fuerzas, tanto en calidad, tradición y sostenibilidad.

Tabla 6: Competidores internacionales

Marca / Características	Château Margaux	Robert Mondavi	Marchesi Antinori	Bodegas Muga
País origen	Francia	E.E.U.U.	Italia	España
Posicionamiento	Ultra Premium / Icono	Premium / Media-Alta	Premium / Alta Gama	Premium / Alta Gama
Precio medio	400 - 600 \$	35 - 45 \$	60 - 80 \$	35 - 40 \$
Calidad/Precio	Muy elitista.	Asequible, pero	Precios muy altos	Alta calidad con

		menos calidad percibida.	en gama alta.	precios accesibles.
Distribución	Distribuidores de lujo, venta directa, subastas exclusivas	Gran distribución retail, horeca, e-commerce	Tiendas especializadas, restauración, clubes selectos	Horeca, tiendas gourmet, online, exportación indirecta
Reconocimiento de marca	Muy alto	Alto	Alto	Medio-alto
Sostenibilidad	Agricultura biodinámica, eficiencia energética, eliminación de pesticidas químicos.	Certificaciones Napa Green, prácticas vitícolas regenerativas.	Uso de energía solar, control hídrico, reforestación y reducción de emisiones.	Certificación “Wineries for Climate Protection”, prácticas respetuosas.
I+D	I+D enológico y agronómico muy avanzado.	Innovación tecnológica puntera.	I+D estratégico e integral.	Tradicional con mejoras discretas.
Denominación de origen	AOC Margaux, una de las más históricas.	Sin DO europea reconocida.	DOCG Toscana y otras.	DOCa Rioja, la más prestigiosa y reconocida del mundo.
Imagen de marca familiar	Tradición noble pero gestión corporativa.	Parte de un gran grupo (Constellation Brands).	Empresa familiar con 26 generaciones.	Familiar con fuerte arraigo local, historia y continuidad generacional.
Elaboración artesanal	Producción artesanal,	Parcial: técnicas tradicionales,	Industrializada, sin enfoque	Tradición + innovación, pero

	tonelería propia, trasiegas manuales y clarificación con claras de huevo.	pero a gran escala.	artesanal.	más diversificada.
--	---	------------------------	------------	-----------------------

Fuente: Elaboración propia

Tras analizar todas las variables, determinamos que Bodegas Muga parte en cierta desventaja en términos de I+D, reconocimiento de marca y sostenibilidad. Los puntos fuertes que encontramos son la relación calidad precio, la DOCa Rioja y la elaboración artesanal tradicional que tanto nos identifica. Esto nos puede resultar muy beneficioso ya que, como hemos nombrado anteriormente, en este país se valora mucho la cultura y originalidad del vino junto con su procedencia tradicional.

Como conclusión, los dos competidores que más deben preocupar a Bodegas Muga son Château Margaux y Marchesi Antinori, puesto que están bastante cerca de igualar las fortalezas de las que disponemos y nos superan en otros factores clave que debemos más (sostenibilidad, reconocimiento e I+D).

3.4. Determinación del modo de entrada

Tras haber analizado tanto interna como externamente a Bodegas Muga y haber seleccionado el mercado de Emiratos Árabes Unidos con su correspondiente análisis PESTEL, determinaremos la forma de entrada al mismo. El método escogido será la exportación indirecta, escogiendo un importador especializado en el segmento de vinos *Premium* que ya cuente con experiencia en el país.

Con este modo de entrada minimizamos riesgos financieros y operativos, aprovecharemos las redes ya consolidadas y reforzaremos la imagen de marca de Bodegas Muga. Además, este modelo nos permitirá adaptar el mix de productos en función de cómo evolucione la demanda, priorizando las ediciones limitadas y las gamas más altas de nuestros vinos (Torre Muga 2021 y Prado Enea Gran Reserva 2016).

Un ejemplo real de distribuidor autorizado (por la seguridad regulatoria del país) es African Eastern (A&E), cuya sede se encuentra en Dubái. Es uno de los principales importadores y distribuidores de bebidas alcohólicas de E.A.U. y dispone de acceso privilegiado al canal HORECA, donde mantiene relaciones con hoteles 5 estrellas, restaurantes de lujo, tiendas

especializadas y los duty-frees más relevantes. Además, su infraestructura logística ya está consolidada en la zona, por lo que conocen al completo el marco regulatorio y los requerimientos sanitarios pertinentes.

A medio plazo, se puede plantear también complementar la presencia (si ha tenido éxito) con algún tipo de estrategia como la venta directa. Esto se realizaría a través de las membresías del Club Torre Muga, de las que ya se disponen, permitiendo acceder a eventos privados y catas de nuevos vinos dirigidos a los clientes VIP eventualmente en los Emiratos Árabes Unidos.

3.5. Desarrollo del marketing mix

3.5.1. Producto

Bodegas Muga se centra principalmente en la sección de vinos *Premium* y de alta gama, características buscadas por los consumidores de Emiratos Árabes Unidos. Este tipo de cliente valora la calidad certificada, la exclusividad y la historia de la bodega, por lo que priorizaremos cinco de nuestros vinos:

- **Prado Enea Gran Reserva (Tinto Gran Reserva):** la cabecera comercial de la bodega, dirigida tanto a coleccionistas como a consumidores de lujo que buscan vinos con crianza prolongada y reputación internacional. El segmento objetivo de este producto serán coleccionistas y el canal Horeca cinco estrellas.
- **Torre Muga (Tinto Alta Gama):** es una referencia contemporánea de alta gama, muy demandada para restaurantes y hoteles que ofrecen una experiencia gastronómica de lujo. Se distribuirá principalmente en restaurantes y clubs privados.
- **Muga Selección Especial (Premium intermedio):** aquí se encuentra la gama intermedia, ideal para puntos de venta gourmet y clubs privados. Segmento de tiendas especializadas gourmet y duty-frees.
- **Cava Conde de Haro (Espumoso Premium):** aporta algo de diferenciación dentro del segmento de espumosos premium con su sabor. Se distribuirá sobre todo en eventos exclusivos y el canal Horeca.
- **Flor de Muga Rosé (Rosado Tendencia):** este tipo de vino se encuentra en auge dentro de la hostelería de lujo, especialmente demandado en las grandes ciudades de E.A.U., Dubái y Abu Dabi. Se utilizará el canal Horeca Premium y Beach Clubs entre otros.

Para los cinco productos será necesario aplicar el etiquetado multilingüe de inglés y árabe, cumpliendo así el requisito impuesto por la Autoridad de Normalización de E.A.U. (ESMA). Los vinos deberán incluir su ficha técnica, las certificaciones de sostenibilidad y la DOCa Rioja, junto a su storytelling tan característico. Además, se podrían añadir estuches personalizados de edición limitada para los clientes de este país, regalos corporativos o eventos exclusivos.

3.5.2. Precio

Para tratar de reforzar la percepción de exclusividad y mantener unos márgenes acorde con el mercado emiratí, seguiremos una estrategia de política de precios *Premium*. Además, esta decisión se ha tomado teniendo en cuenta las tasas, los aranceles, costes de importación, logística y márgenes de distribuidor.

Con estos precios (Tabla 7), asemejamos nuestro posicionamiento competitivo a los vinos franceses e italianos de gama similar que existen ya dentro del país. Cabe destacar que existirá una flexibilidad en los precios en el canal Horeca, realizando descuentos por volumen y aplicando condiciones con preferencia en ciertos lanzamientos.

Tabla 7: Precios Bodegas Muga en EAU

PRODUCTO	PVP ESTIMADO (EN AED)
Prado Enea Gran Reserva	650-700
Torre Muga	550-600
Muga Selección Especial	350-400
Conde de Haro	250-300
Flor de Muga Rosé	230-270

Fuente: Elaboración propia

El consumidor emiratí, al ser principalmente uno de lujo, asociará el elevado precio a la calidad y exclusividad del producto. Con esto, conseguiremos competir cara a cara en el segmento *Premium*, evitando que los vinos de Bodegas Muga se perciban como “masivos”.

3.5.3. Distribución

Utilizaremos el distribuidor autorizado nombrado anteriormente con exclusividad, African Eastern, el cuál es uno de los más consolidados de EAU. Este nos ofrece acceso al canal Horeca *Premium*, donde encontraremos hoteles 5 estrellas, restaurantes de lujo y clubes

privados, junto a una licencia en regla oficial de importación y comercialización de alcohol en el país.

También trabajan con una red de tiendas duty-free y gourmet, ubicadas en aeropuertos, centros comerciales y zonas turísticas. Por último, trabajan continuamente con plataformas de e-commerce premium principalmente dirigidas a los residentes de las ciudades más importantes y/o expatriados, entre otros.

La implantación comenzará en Dubái y Abu Dabi, las ciudades con la mayor densidad de clientes objetivo escogidos y mejor número de hoteles y restaurantes de lujo. Seguiremos una estrategia multicanal, centrandó los vinos Prado Enea Gran Reserva y Torre Muga en el canal Horeca *Premium*.

La presencia en las tiendas gourmet y duty-frees estará más controlada, reforzando así la visibilidad de Bodegas Muga entre los turistas con alto poder adquisitivo. El e-commerce, en cambio, estará especializado en los clientes que residen en el país, siendo apoyado por campañas digitales que estén dirigidas a los mismos.

3.5.4. Comunicación

La comunicación es clave para dar a conocer a Bodegas Muga dentro de EAU y para consolidarse en él como un sinónimo directo de la tradición Rioja, el lujo, la exclusividad y la sostenibilidad. El objetivo principal es atraer a los consumidores locales y expatriados, fidelizar el canal Horeca, especialmente el *Premium*, y conseguir más notoriedad de marca.

La estrategia de posicionamiento que utilizaremos será destacar la cultura familiar y la tradición artesanal de Bodegas Muga, asociándolo además con la exclusividad, tradición y estatus que se demanda en EAU. Utilizaremos además el storytelling para dar a conocer la historia de la bodega y su relación con la DOCa Rioja, reforzando de esta manera la trazabilidad y autenticidad de Muga. Las técnicas que llevaremos a cabo son las siguientes:

1. Eventos de experiencias *Premium*

Se organizarán catas privadas y maridajes en hoteles 5 estrellas (como el Emirates Palace o el Burj Al Arab) y restaurantes gourmet (Buddha-Bar Brunch), dirigidas especialmente a importadores, prensa especializada, sommeliers y clientes VIP. Realizaremos presentaciones conjuntas con el distribuidor (A&E) en eventos

exclusivos para el canal Horeca donde incluiremos charlas y master classes impartidas por enólogos especializados de Muga.

También aplicaremos patrocinios más selectivos, como colaboraciones con ferias gastronómicas premium (Gulfood Dubái) y/o torneos de golf con alto impacto en público de lujo, así como el Hero Dessert Dubai Classic (European Tour) o el Abu Dhabi HSBC (Rolex Series).

2. Comunicación digital

Utilizaremos las plataformas de Instagram, Facebook y LinkedIn de forma segmentada, tanto en inglés como en árabe, orientadas a los residentes, expatriados y consumidores de lujo. Haremos marketing de contenidos creando “shorts” sobre los procesos de producción de nuestro vino, galas de premios a las que acude Bodegas Muga y explicaciones de la cultura de la DOCa Rioja.

La colaboración con sommeliers reconocidos y perfiles de influencers de lifestyle de Dubái y Abu Dabi será clave para reforzar nuestra imagen de marca con recomendaciones y maridajes. Un ejemplo con el que podríamos trabajar sería Mile Spasov, nombrado mejor Sommelier de los Emiratos Árabes Unidos en 2023 por BBC Good Food Middle East Awards. Actualmente, es el sommelier del Oak Room en Abu Dabi (*Specials*, 2025).

Por último, crearemos una “landing page” para EAU, basada en la traducción y adaptación de la web oficial con otro dominio. Esta incluirá su propia tienda online integrada y te permitirá acceder al espacio exclusivo Club Torre Muga EAU.

3. Relaciones públicas y prensa

Utilizaremos medios especializados, como *Caterer Middle East*, *Hotelier Middle East* y *Time Out Dubai*, donde reforzaremos la imagen y autoridad de Bodegas Muga dentro del segmento *Premium*. Además, tendremos presencia en notas de prensa con el lanzamiento oficial en EAU (periódico Khaleej Times), destacando nuestra colaboración con el distribuidor certificado A&E, y daremos visibilidad a los premios internacionales conseguidos, para seguir reforzando la percepción de marca de prestigio.

4. Club Torre Muga EAU y fidelización

Las membresías darán acceso a ediciones limitadas exclusivas, catas privadas en hoteles cinco estrellas y participaciones para sorteos trimestrales de visitas VIP a la bodega de España, donde se incluirá el viaje. Algunos de los eventos más frecuentes que podrán disfrutar los socios serán maridajes con chefs locales y acceso a nuevas añadas antes que el resto de consumidores. En un futuro se valorará la opción de incluir un programa de referidos para incentivar a que los miembros atraigan a nuevos clientes VIP.

Un ejemplo de cronograma para el primer año del plan de comunicación sería el siguiente:

Tabla 8: Cronograma Plan de Comunicación

ACCIÓN	OBJETIVO	KPIs	PLAZO
Eventos <i>Premium</i>	Captar clientes <i>Horeca Premium</i>	Nº eventos / asistencia	Meses 1-6
Campañas digitales	Aumentar notoriedad de marca	Alcance / CTR / leads	Meses 2-12
RRPP y prensa	Ganar credibilidad y prestigio	Publicaciones / menciones	Meses 3-9
Club Muga EAU	Fidelizar clientes exclusivos	Nº miembros / repetición	Meses 6-12

Fuente: Elaboración propia

3.6. Viabilidad del proyecto

Para estudiar la viabilidad del proyecto utilizaremos el VAN y la TIR, los indicadores más utilizados para valorar la rentabilidad económica de una inversión. Si suponemos que se quiere analizar la viabilidad de la inversión sobre la entrada de Bodegas Muga en EAU en un periodo de 5 años, se desarrollan los Flujos de Caja (Tabla 8), mostrando así el resultado estimado de los ingresos y gastos relevantes durante este intervalo de tiempo.

Para su realización, se ha tenido en cuenta el distribuidor A&E, el plan de comunicación escogido, los costes logísticos reales de EAU, el precio impuesto a nuestros productos y el contexto del país (licencias, márgenes altos, etc.).

Tabla 9: Flujos de caja del proyecto

+ Ingresos €	Año 0	2026	2027	2028	2029	2030
Ventas		260 000	330 000	400 000	480 000	580 000

- Gastos €		2026	2027	2028	2029	2030
Comunic. ⁵		35 000	30 000	28 000	26 000	25 000
G. Personal		0	15 000	20 000	20 000	20 000
G. Explotac.		12 000	14 000	16 000	18 000	20 000
Producción		85 000	100 000	115 000	130 000	145 000
Amortización		0	0	0	0	0
Log. Interna		7 000	8 000	9 000	10 000	12 000
Log. Externa		30 000	35 000	40 000	45 000	50 000
I+D		5 000	5 000	6 000	6 000	6 000
G. Financieros		3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
Flujos netos		177 000	210 000	236 000	257 000	281 000
Tasa dcto.	10 %	1,10	1,21	1,33	1,46	1,61
- 157 000 €		83 000€	120 000€	164 000€	223 000€	299 000€
Inversión inicial		Flujos de caja				

Fuente: Elaboración propia

Una vez realizados los Flujos de Caja y los indicadores de viabilidad (VAN y TIR), podemos decir que el plan de Bodegas Muga de internacionalización hacia Emiratos Árabes Unidos es viable y obtiene una rentabilidad positiva, alcanzando:

- Un VAN positivo de 478 811 €, que nos indica que la inversión generará valor económico para la empresa, siendo rentable la operación incluso considerando los elevados costes iniciales y logísticos del país.
- Una TIR elevada de 75,97% bastante superior al coste de oportunidad estándar (10-15%), que refleja una viabilidad rentable y un plan con atractivo financiero.

Capítulo IV: Medidas de control

Esta fase de control es esencial para determinar la futura viabilidad de la empresa en este nuevo reto planteado. Para garantizar el éxito de nuestro plan de internacionalización será vital la correcta implementación de las siguientes medidas, divididas en distintas áreas:

- **Control Comercial y de Ventas**

Tabla 10: Medidas de control comercial y de ventas

INDICADOR	FRECUENCIA	META / UMBRAL	RESPONSABLE
Ventas mensuales (volumen y €)	Mensual	≥ 5% de crecimiento mensual	A&E + Dirección Comercial
Nº de puntos de venta Horeca	Trimestral	≥ 10 locales el primer año	A&E + Export Manager
Pedido / Ticket medio por canal	Trimestral	≥ 300 € (gourmet) / ≥ 600 € (HORECA)	Control Interno

Fuente: Elaboración propia

- Control de Marketing y Comunicación**Tabla 11: Medidas de control de marketing y comunicación**

INDICADOR	FRECUENCIA	META / UMBRAL	RESPONSABLE
Alcance y engagement RRSS	Mensual	≥ 10 000 impresiones /mes	Departamento de Marketing
Nº de eventos y catas organizadas	Trimestral	≥ 1 evento <i>Premium</i> por trimestre	Export Manager
Nº de impactos en prensa local	Semestral	≥ 3 menciones por semestre	Agencia de PR

Fuente: Elaboración propia

- Control Financiero**Tabla 12: Medidas de control financiero**

INDICADOR	FRECUENCIA	META / UMBRAL	RESPONSABLE
Flujo neto positivo acumulado	Anual	Desde 2028	CFO / Dirección general

Margen neto por botella	Trimestral	$\geq 35 \%$	Departamento financiero
Costes logísticos totales	Trimestral	$\leq 20\%$ del total ventas	CFO + Distribuidor (A&E)

Fuente: Elaboración propia

- Control de Distribución y Servicio

Tabla 13: Medidas de control de distribución y servicio

INDICADOR	FRECUENCIA	META / UMBRAL	RESPONSABLE
Tiempo medio de entrega en Horeca	Mensual	< 72 h	A&E / Logística
Cumplimiento de licencias legales	Permanentemente	100 % de cumplimiento	Export Manager
Reclamaciones o incidencias	Trimestral	< 2% del total de pedidos	Atención al cliente

Fuente: Elaboración propia

- Satisfacción y Fidelización

Tabla 14: Medidas de control de satisfacción y fidelización

INDICADOR	FRECUENCIA	META / UMBRAL	RESPONSABLE
Satisfacción canal Horeca (encuesta)	Anual	$\geq 8/10$	Export Manager
Nº de miembros Club Muga EAU	Trimestral	≥ 100 miembros al año 2	CRM / MKT
Tasa de recompra en e-commerce	Trimestral	$\geq 30\%$	E-commerce

Fuente: Elaboración propia

Capítulo V: Conclusiones y propuestas

En términos de viabilidad y rentabilidad del proyecto, se concluye que la entrada de Bodegas Muga en Emiratos Árabes Unidos es una oportunidad realista y altamente beneficiosa. Los resultados, tanto del VAN como del TIR, reflejan una situación con un retorno excepcional para una inversión inicial moderada (157 000 €).

El posicionamiento *Premium* de la bodega encaja a la perfección con la cultura de lujo, exclusividad y consumo gourmet que existe en este país, gracias al público de tan alto poder adquisitivo que encontramos allí. Además, la reputación de la DOCa Rioja y el enfoque artesanal son factores de diferenciación clave.

La colaboración con African Eastern como distribuidor ha sido acertada, siendo uno de los mayores y mejores importadores de bebidas alcohólicas en los Emiratos, asegurándonos acceso inmediato a canales como el Horeca *Premium*. El cumplimiento de las normas legales y culturales ha sido estudiado rigurosamente, evitando también referencias directas al consumo recreativo en nuestras estrategias de comunicación y centrándonos en los valores.

Toda la estrategia comunicativa está perfectamente combinada, contando con eventos de lujo, alianzas con sommeliers locales, redes sociales adaptadas y una buena fidelización con el Club Muga EAU. De esta manera, se ha reforzado tanto la retención de clientes exclusivos como la captación de otros nuevos.

Como propuesta, recomiendo encarecidamente reforzar la inversión en la digitalización personalizada, para una correcta adaptación a EAU. También sería ideal desarrollar el plan de fidelización experiencial que incorpore los sorteos de viajes a La Rioja, donde puedas disfrutar de sensaciones únicas con maridajes de chefs locales.

Otra sugerencia sería evaluar a lo largo de los años la entrada en nuevos mercados del Golfo, tras haber consolidado la presencia en Dubái y Abu Dhabi. Una vez adquiramos la experiencia cultural y estudiemos las regulaciones sobre el alcohol en esos países, podríamos utilizar Dubai como un “hub regional”.

De cara al futuro trataría de monitorizar todas las KPIs de forma trimestral, estableciendo un control estricto y detallado de ventas, presencia en el canal, márgenes y notoriedad. De esta manera, podremos adaptar la estrategia lo antes posible en función del rendimiento de los productos y los canales.

Por último, sería conveniente invertir de forma progresiva en I+D de vinos adaptados, explorando posibilidades de lanzar ediciones limitadas exclusivas en Emiratos Árabes Unidos. Esto incluiría, por ejemplo, una línea de blanco o rosado que tenga un perfil más adaptado a las preferencias locales (organoléptico) y que cuente con un estuche único.

Capítulo VI: Anexos

ANEXO 1: ORGANIGRAMA BODEGAS MUGA

Consejeros: empresas vinculadas (MARTCAÑO SL, BASTPEÑA SL, MUPA INVERSIONES 2006 SL)

Apoderados solidarios: varios miembros de la familia Muga (Isaac, Eduardo, Juan Miguel, Manuel)

Secretario: Isaac Muga Palacín (nombrado en diciembre de 2024)

Auditoría: KPMG Auditores SL, con reelecciones constantes desde 2021 hasta 2024.

Dirección técnica y áreas funcionales:

- **Isaac Muga Palacín** es director técnico y enólogo
- **Ana y Eduardo Muga** se encargan de la estrategia de marca/comercial y de las finanzas, respectivamente

ANEXO 2: LISTADO COMPLETO DE TODOS LOS PAÍSES DEL MUNDO MARCANDO LOS QUE TIENEN PROHIBIDA LA VENTA DE ALCOHOL Y LOS QUE YA EXPORTA MUGA

- Afganistán
- Albania
- Alemania
- Andorra
- Angola
- Arabia Saudí
- Argelia
- Argentina
- Armenia
- Australia
- Austria
- Azerbaiyán

- Bahamas
- **Bangladés**
- Bélgica
- Bielorrusia
- Bolivia
- Bosnia y Herzegovina
- **Brasil**
- Bulgaria
- Cabo Verde
- Camboya
- Camerún
- Canadá
- Catar
- Chile
- China
- Chipre
- Colombia
- Corea del Norte
- Corea del Sur
- Costa de Marfil
- Costa Rica
- Croacia
- Cuba
- Dinamarca
- Ecuador
- Egipto
- El Salvador
- **Emiratos Árabes Unidos**
- Eslovaquia
- Eslovenia
- España
- Estados Unidos
- Estonia

- **Etiopía**
- **Filipinas**
- Finlandia
- Francia
- Gambia
- Georgia
- Ghana
- Grecia
- Guatemala
- Guinea
- **Haití**
- Honduras
- Hungría
- **India**
- **Indonesia**
- **Irak**
- Irán
- Irlanda
- Islandia
- **Islas Salomón**
- Israel
- Italia
- Jamaica
- Japón
- Jordania
- Kazajistán
- **Kenia**
- Kuwait
- Laos
- Letonia
- Libia
- Liechtenstein
- Lituania

- Luxemburgo
- Macedonia del Norte
- Madagascar
- Malasia
- Maldivas
- Malta
- **Marruecos**
- Mauritania
- México
- Moldavia
- Mónaco
- Mongolia
- Montenegro
- Mozambique
- Nepal
- Nicaragua
- **Nigeria**
- Noruega
- Nueva Zelanda
- Omán
- Países Bajos
- **Pakistán**
- Palestina
- Panamá
- **Papúa Nueva Guinea**
- Paraguay
- Perú
- Polonia
- Portugal
- Reino Unido
- República Checa
- República del Congo
- República Democrática del Congo

- República Dominicana
- Rumanía
- **Rusia**
- Senegal
- Serbia
- **Seychelles**
- Sierra Leona
- Singapur
- **Siria**
- **Somalia**
- Sri Lanka
- **Sudáfrica**
- **Sudán**
- **Sudán del Sur**
- Suecia
- Suiza
- Tailandia
- **Tanzania**
- Trinidad y Tobago
- **Túnez**
- **Turkmenistán**
- Turquía
- Ucrania
- Uruguay
- **Uzbekistán**
- **Vaticano**
- Venezuela
- **Vietnam**
- **Yemen**
- **Zimbabue**

ANEXO 3: FUENTES Y DATOS SELECCIÓN AFINADA

<i>DATOS</i>	RUSIA	BRASIL	E.A.U.	FUENTE
Atractivo mercado				
Tamaño del mercado	US \$2,18 bi	US \$2,41 bi	US \$0,57 bi	WorldBank
Índice libertad econ.	52	55,1	71,6	Heritage org
Facilidad hacer negocios	45/100 (bajada por la guerra)	65/100	88/100	WorldBank
Inflación del IPC	9,41%	5,35 %	2,1%	FMI/WorldBank
Deuda pública bruta	19% del PIB	76% del PIB	30,3% del PIB	IFM
Crecimiento real PIB	3,8%	4,3%	4,5%	WorldBank
Índice Calidad Vida	113,5	117,8	176	Numbeo
Condiciones competitivas	sin ranking	59° del mundo	5° del mundo	Foro Ec. Mundial
Estabilidad polít. y econ.	-0,5 a -1	-0,2 a -0.3	+1,2 a +1,4	Economist/WorldBank
Riesgo país	D (muy alto)	B (moderado)	A3 (muy aceptable)	Coface
Distancia psicológica	17,08	15,08	20,17	Hofstede
Forma competitiva				
Capacidad Prod. disp.	29 USD/hora	20 USD/hora	29 USD/hora	OECD/Statista
Relación calidad/precio	Posición media en manufactura (lógica de coste competitivo)	Compite en sectores básicos; calidad intermedia	Alta calidad en petróleo/servicios, globalmente competitivo	Informes industriales
Calidad e imagen pdto.	Pocas marcas globales (poca presencia Interbrand/BrandFinance)	Marcas fuertes nacionales: Itaú (R\$ 46 bn), Bradesco etc.	Marcas nacionales emergentes, aún sin ranking Interbrand global	Interbrand/BrandFinance

Capacidad I+D	Inversión limitada (<1 % PIB)	I+D ~1,3 % PIB	I+D ~1 % PIB, creciendo en innovación y atracción de talento	UNESCO
Actitudes y aptitudes en internacionalización	Fuerte en metales/armamento; débil en retail de consumo global	Estrategias diversificadas en LATAM; retail adaptado localmente	Altamente internacionalizados; hub de distribución global	Deloitte/McKinsey
Habilidad del Marketing	Bajo desarrollo en marketing global; poca presencia en rankings WARC	Alto nivel de creatividad y efectividad publicitaria; campañas premiadas	Fuerte inversión en marketing digital; presencia creciente en WARC	WARC/Informes desempeño
Ajustes productos - mdo.	Adaptación limitada al consumidor internacional; fuerte enfoque doméstico	Alta capacidad de adaptación a mercados regionales y emergentes	Enfoque claro en personalización por segmento cultural y lujo	Estudios de caso y adaptaciones locales
Acceso canales distribuc.	Limitado por sanciones y barreras geopolíticas	Infraestructura adecuada, pero con retos logísticos internos	Excelente infraestructura logística y acceso internacional	WorldBank

Capítulo VII: Bibliografía

AECOC TRADE. (2017, 5 septiembre). *Detalle - AECOC TRADE. BODEGAS LUIS GURPEGUI MUGA, S.A.*

<https://www.aecoctrade.es/escaparate/empresa/bodegas-luis-gurpegui-muga/>

Agro. (2022, 26 mayo). *¿Comprometerá el cambio climático la calidad del vino de Rioja?* EFEAgro. <https://efeagro.com/comprometera-cambio-climatico-la-calidad-del-vino-rioja/>

Bodegas Muga. (2023, junio 8). *Tienda de vino de Bodegas Muga.* Tienda de Vino de Bodegas Muga. <https://www.bodegasmuga.com/tienda/>

Bodegas Muga. (2024). *La sala de prensa de Bodegas Muga - Vinos de la Rioja.* Muga. <https://www.bodegasmuga.com/categoria/prensa/>

Bodegas Muga. (2025). *Bodegas Muga - Vinos y Viñedos de Haro, La Rioja.* Muga. <https://www.bodegasmuga.com/>

Bernabé, E. (2024, 5 noviembre). *Tendencias en comunicación digital para bodegas, que no pasan de moda.* Eva Bernabé | Marketing Estratégico Para el Sector Vitivinícola. <https://evabernabe.com/tendencias-en-comunicacion-digital-para-bodegas/>

Chiavetta, M. L. O. (2024, 11 julio). *Elevando el Valor del Vino: Estrategias para Aumentar el Precio Promedio de Exportación.* <https://www.linkedin.com/pulse/elevando-el-valor-del-vino-estrategias-para-aumentar-ortiz-chiavetta-bx8uf/>

Content. (2012, 25 julio). *Muga, centrado en las exportaciones a Asia.* <https://www.expansion.com/2012/07/25/directivos/1343235142.html>

Cruzado, A. (2018, 23 febrero). *Emiratos Árabes Unidos nombrado el país menos corrupto de Medio Oriente.* El Correo del Golfo. <https://www.elcorreo.ae/articulo/emiratos-arabes/emiratos-arabes-unidos-nombrado-pais-menos-corrupto-medio-oriente/20180223111002090323.html>

Cumul. (2025, 16 junio). *Análisis: Descubre cuántas bodegas hay en La Rioja y las mejores opciones de vinos para disfrutar*. Cumul. <https://cumul.es/cuantas-bodegas-hay-en-la-rioja/>

De Aduanas Durán, A. (2024, 4 noviembre). *Por qué Llevar tus Productos a Emiratos Árabes Unidos (EAU)*. <https://www.linkedin.com/pulse/por-qu%C3%A9-llevar-tus-productos-emiratos-%C3%A1rabes-7igxe/>

De Castilla, P. V. (2024, 2 julio). *La Importancia de los Suelos Calizos: Cómo la Geología de Nuestras Tierras Influye en las Características del Vino*. Vinícola de Castilla. <https://vinicoladecastilla.com/la-importancia-de-los-suelos-calizos-como-la-geologia-de-nuestras-tierras-influye-en-las-caracteristicas-del-vino/>

Ep, F. /. (2024, 26 septiembre). *Las exportaciones españolas de vino rozan los 3.000 millones, un 1,1% menos, en la campaña 2023-2024*. Forbes España. <https://forbes.es/economia/503957/las-exportaciones-espanolas-de-vino-rozan-los-3-000-millones-un-11-menos-en-la-campana-2023-2024/>

Exportaciones de Bodegas muga sl | CESCE. (s. f.). *Directorio Ranking Empresas Exportadoras - Ranking de las Empresas Españolas Con Exportaciones*. <https://exportadores.cesce.es/exportaciones-bodegas-muga>

Fernández, C. (2022, 7 diciembre). *¿Por qué la D.O La Rioja triunfa en todo el mundo?* La Vanguardia. <https://www.lavanguardia.com/comer/beber/20221121/8608764/bodegas-muga-experiencia-a-cercar-vino-rioja-mundo-brl.html>

Fiftiers. (2024, 16 junio). *El 40% del vino que se vende en España lo consumimos los mayores de 50 años*. FIFTIERS. <https://fiftiers.com/el-40-del-vino-que-se-vende-en-espana-lo-consumimos-los-mayores-de-50-anos/>

GmbH, W. (2024, 25 noviembre). *Los expertos vuelven a ser optimistas sobre el mercado global de vinos de alta gama*. wein.plus. <https://revista.wein.plus/news/los-expertos-vuelven-a-ser-optimistas-sobre-el-mercado-global-de-vinos-de-alta-gama-aumento-de-la-demanda-en-gastronomia-y-coleccionistas>

Guia, P. (2025, 12 febrero). *Suterra estrena con Bodegas Muga 'Desafíos sostenibles' la nueva serie de podcast de 'Guardianes del Paisaje'*. Guía de Proveedores de Bodegas. <https://guiadeproveedoresdebodega.laprensadelrioja.com/suterra-estrena-con-bodegas-muga-desafios-sostenibles-la-nueva-serie-de-podcast-de-guardianes-del-paisaje/>

Hotels, E. (2023, 22 diciembre). *El viaje de los Emiratos Árabes Unidos hacia el respeto al medio ambiente*. ETIC Journal. <https://etichotels.com/es/journal/united-arab-emiratess-journey-towards-eco-friendliness-a-study-and-ongoing-evolution/>

Kanlli. (2023, 15 junio). *Bodegas Muga elige a Kanlli para consolidar su estrategia SMO y Paid*. <https://www.kanlli.com/noticias-kanlli/bodegas-muga-elige-a-kanlli-para-consolidar-su-estrategia-smo-y-paid/>

Lipovsky, B. (2025, 19 abril). *Digital Transformation in the UAE: Strategies for Growth*. CE Interino. <https://ceinterim.com/es/transformacion-digital-en-los-eau/>

Lormartindmin. (2025, 7 mayo). *Evolución del sector lujo: 75% de las compras están influenciadas por el entorno digital en 2025*. Stratesys. <https://www.stratesys-ts.com/es/evolucion-del-sector-lujo-75-de-las-compras-estan-influenciadas-por-el-entorno-digital-en-2025/>

Martín, J. (2021, 30 junio). *Bodegas Muga participa en una campaña para impulsar el consumo en hostelería*. Haro Digital. <https://harodigital.com/vino-y-bodegas/bodegas-muga-participa-en-una-campana-para-impulsar-el-consumo-en-hosteleria/>

Maté, V. (2025, 22 febrero). *España tiene más vino del que puede vender: el arranque de viñedos vuelve a estar sobre la mesa*. El País. <https://elpais.com/economia/2025-02-22/espana-tiene-mas-vino-del-que-puede-vender-el-arranque-de-vinedos-vuelve-a-estar-sobre-la-mesa.html>

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2023). *Resolución de 16 de noviembre de 2023...* https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2023-26602

Ministerio de Sanidad. (2024). *Monografía sobre el alcohol: Consumo y consecuencias en España*.

https://pnsd.sanidad.gob.es/profesionales/publicaciones/catalogo/catalogoPNSD/publicaciones/pdf/2024_OEDA_MonografiaAlcoholConsumoConsecuencias.pdf

Muga, J. (2022, 28 junio). “En España vendemos nuestra marca, pero en exportación vendemos *Rioja*”. Vinetur.

<https://www.vinetur.com/2022062869689/juan-muga-en-espana-vendemos-nuestra-marca-pero-en-exportacion-vendemos-rioja.html>

Nexotur. (2025, 14 julio). *Emiratos Árabes Unidos, un destino que aspira a cambiar el panorama turístico global*. Nexotur.

<https://www.nexotur.com/noticia/127884/nexotur/emiratos-arabes-unidos-un-destino-que-aspira-a-cambiar-el-panorama-turistico-global.html>

Octane. (2025, 7 julio). *Explicación de las leyes de Dubai: Todo lo que los extranjeros deben saber*. <https://octane.rent/es/blog/dubai-laws-every-tourist-should-know/>

Porter, M. E. (1980). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de industrias y competidores*. Free Press.

Raúl. (2021, marzo 25). *Prado Enea 2001, vino mejor valorado por Decanter en el panel de cata de Rioja Gran Reserva*. Muga.

<https://www.bodegasmuga.com/prado-enea-2001-vino-mejor-valorado-por-decanter-en-el-panel-de-cata-de-rioja-gran-reserva/>

Redacción. (2022, 2 noviembre). *El Consejo de Ministros aprueba el real decreto para la aplicación de la PAC... EL CORREO DEL VINO*.

<https://elcorreodelvino.com/el-consejo-de-ministros-aprueba-el-real-decreto-para-la-aplicacion-de-la-pac-en-el-sector-vitivinicola/>

Salón Gourmets. (2025). *Grupo Gourmets*.

<https://www.gourmets.net/salon-gourmets/2025/catalogo-expositores/bodegas-muga>

Sepúlveda, Á. (2017, 16 julio). *Lo único que no han conseguido copiarnos los chinos: nuestros tapones de corcho*. El Confidencial.

https://www.elconfidencial.com/empresas/2017-07-15/tapones-corcho-industria-espana-portugal-china-vino-champan-cava_1415545/

Ser, C. (2025, 16 mayo). *Cadena SER*. <https://cadenaser.com/rioja/2025/05/16/rioja-lleva-100-anos-liderando-el-sector-y-somos-la-gran-marca-de-espana-de-vinos-de-calidad-radio-rioja/>

Specials. (2025, 2 julio). <https://www.oakroomabudhabi.com/specials>

TRADING ECONOMICS. (2025). *Población de los Emiratos Árabes Unidos | 1960-2024 datos*. <https://es.tradingeconomics.com/united-arab-emirates/population>

United Nations Statistics Division. (2025). *Regional Hub in the United Arab Emirates // UN Big Data — UN-CEBD*. <https://unstats.un.org/bigdata/hubs/uae/>

Vinissimus. (2025). *Vino de bodegas Muga · Vinissimus*. <https://www.vinissimus.com/es/bodega/bodegas-muga/>

“España es líder mundial en superficie de viñedo y ocupa el tercer puesto como productor mundial de vino” – DUPO – Diario de la Universidad Pablo de Olavide. (2023, 25 julio). <https://www.upo.es/diario/cursos-verano/2023/07/espana-es-lider-mundial-en-superficie-de-viñedo-y-ocupa-el-tercer-puesto-como-productor-mundial-de-vino/>