



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Internacionalización del vino Abadía del Temple
en Estados Unidos

Autor/es

Patricia Urgeles Roy

Director/es

María Dolores Delso Aranaz

Facultad de Economía y Empresa (Campus Río Ebro)
2014/2015

RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo el estudio de un plan de internacionalización de la empresa agroalimentaria MURROY WINE, S.L. sita en el Somontano de Barbastro. En el trabajo se describe la empresa y se presentan los productos que elabora, después de exponer las razones que han motivado el realizar un estudio de internacionalización hacia EEUU. Y puesto que se quiere exportar se analiza internamente la empresa mediante el modelo DAFO, para obtener un diagnóstico de las debilidades y fortalezas de la empresa de cara a su proyecto de internacionalización y poder corregir aquello que pueda suponer un obstáculo al desarrollo del proyecto, al tiempo que se recogen las oportunidades y amenazas que se encontrarán en el camino. A continuación se investiga sobre las distintas formas de afrontar la comercialización en EEUU seleccionando las que mejor se adaptan a las características de la empresa; también se analiza a la competencia. Antes de tomar decisiones se realiza un estudio sobre la viabilidad económica y financiera de la propuesta para poder determinar si el proyecto es rentable. Por último, se termina el trabajo con una serie de conclusiones a las que se ha llegado tras el desarrollo de los distintos capítulos recogidos en el trabajo.

ABSTRACT

This paper aims to study a plan of internationalization of the agro industrial company MURROY WINES S.L. located in the Somontano of Barbastro. The paper describes the company and presents the products that it makes, after explaining the reason why we want to do a study on internationalization to the US. As we would like to export, the company will be analysed internally by the DAFO method, to obtain diagnosis of the weaknesses and strengths of the company ahead of its internationalization project and to correct what might hinder the development of the project, at the same time, taking advantage of the opportunities and threats that are found along the way. Later, the different ways of dealing with marketing will be investigated in the US selecting the best suited to the characteristics of the company; competition is studied also. Before making decisions a study on the economic and financial feasibility of the proposal will be carried out to determine whether the project is profitable or not. Finally, the study will end with a series of conclusions that have been reached after the development of the chapters in the study.

CAPITULO I: MOTIVACIÓN Y OBJETIVOS	1
CAPITULO II: INTERNACIONALIZACIÓN.....	4
CAPÍTULO III: MURROY WINES, S.L.....	8
3.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA <i>MURROY WINES, S.L.</i>	8
3.2. HISTORIA.....	10
3.3 ORGANIGRAMA	12
3.4. PRODUCTOS.....	13
<i>Joven Tinto 2014 Abadía del Temple.....</i>	13
<i>Joven Rosado 2014 Abadía del Temple</i>	14
<i>Joven Blanco Chardonnay 2014 Abadía del Temple Cister</i>	14
<i>Crianza Tinto 2010 Abadía del Temple</i>	15
<i>Joven Blanco Gewürztraminer 2014 Abadía del Temple.....</i>	15
CAPITULO IV: PESTEL.....	17
4.1. FACTORES POLÍTICOS	17
4.2. FACTORES ECONÓMICOS	18
4.3. FACTORES SOCIAL-CULTURALES.....	22
4.4. FACTORES TECNOLÓGICOS.....	27
4.5. FACTORES ECOLÓGICOS	28
4.6. FACTORES LEGALES.....	29
CAPITULO V: DAFO	33
CAPITULO VI: COMERCIALIZACIÓN.....	34
6.1. FORMAS DE ENTRADA EN LOS MERCADOS EXTRANJEROS	34
6.2. SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN DE TRES ESCALONES	35
6.3. ESTUDIOS DE MERCADO DE MURROY WINES S.L.	37
6.3.1. <i>Formas de Entrada en el mercado estadounidense</i>	37
6.3.2. <i>El precio de nuestros vinos</i>	39
6.3.3. <i>La forma de cobro.....</i>	39
6.3.4. <i>La comunicación.....</i>	40
CAPITULO VII: COMPETIDORES PRINCIPALES	41
CAPITULO VIII: VIABILIDAD ECONÓMICO- FINANCIERA	44
8.1. INTRODUCCIÓN	44
8.2. INGRESOS Y GASTOS	45
8.3. FINANCIACIÓN.....	47
8.4. CUENTA DE RESULTADOS Y CASH FLOW	47
8.5. VAN Y TIR.....	48

CAPITULO IX: CONCLUSIONES	49
CAPITULO X: WEBGRAFÍA Y BIBLIOGRAFÍA	51

CAPITULO I: MOTIVACIÓN Y OBJETIVOS

MURROY WINES S.L. es una pequeña empresa familiar, productora y comercializadora de vinos con la denominación de origen Somontano. Tradicionalmente, la producción de uvas se destinaba a la venta a las grandes bodegas ya asentadas en la D.O. Somontano. Pero el aumento de superficie de cultivo hizo que los precios de la uva descendieran y como consecuencia, nos planteamos comercializar nuestro propio vino elaborado.

Desde el principio, conscientes de la fuerte competencia en el mercado español y de la actitud proclive de las nuevas generaciones, se planteó la internacionalización de la empresa, en busca de nuevos mercados menos competitivos y donde se valore la excelente calidad de nuestros caldos.

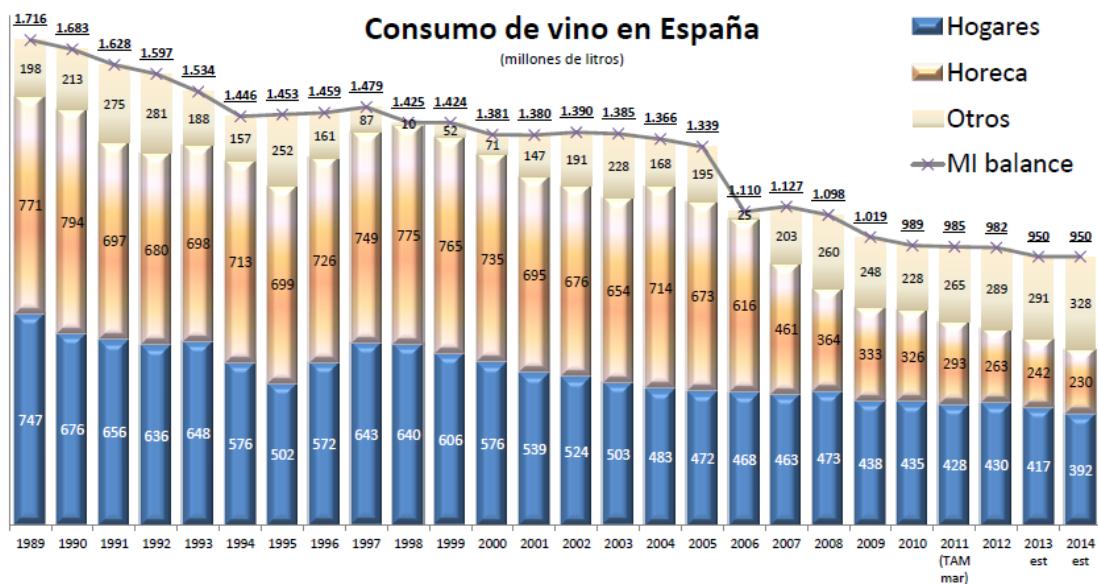
En los últimos años, la producción de vino ha crecido de forma desmesurada. El gran número tanto de bodegas como de vinos con niveles de calidad muy interesantes, hace que el mercado español quede pequeño. Según el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, en su informe Alimentación en España 2014, existen 134.716 viticultores y 4.115 bodegas de las cuales 3.452 son embotelladoras.

Tabla 1.1: Evolución de los últimos cinco años

Campaña	Superficie	Número	Número
	Hectáreas	Viticultores	Bodegas
2012-2013	580.280	134.716	4.115
2011-2012	585.901	137.601	4.030
2010-2011	597.066	138.072	4.099
2009-2010	601.791	143.505	4.556
2008-2009	633.948	148.899	4.875

Fuente: elaboración propia a partir datos de Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente

Si al incremento de producción respecto al año anterior, añadimos el descenso del consumo per cápita en el mercado nacional nos encontramos con un mercado interior muy competitivo.

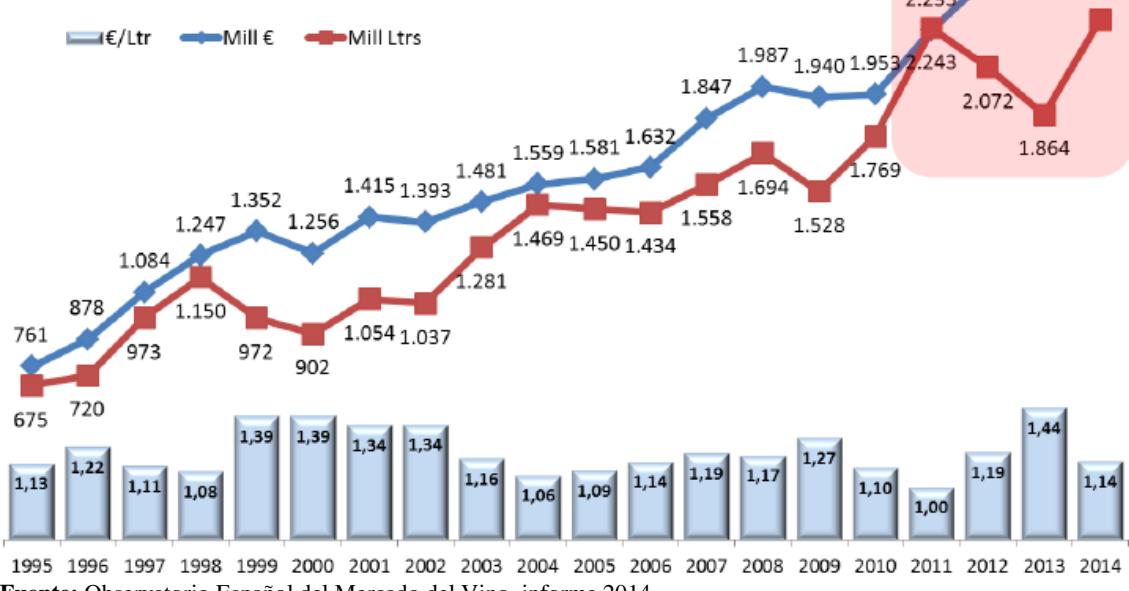
Gráfico 1.2: Consumo de vino en España

Fuente: Observatorio Español del Mercado del Vino, informe 2014

Por todo lo dicho anteriormente, unido a la crisis económica actual, ha convertido a la exportación en una necesidad obligada para cualquier empresa nacional que quiera vender.

Tabla 1.3: Evolución de las exportaciones de vino en los últimos años

Exportación española de vino en millones de euros y litros. Precio medio en €/l.



Fuente: Observatorio Español del Mercado del Vino, informe 2014

MURROY WINES S.L. es una empresa familiar, integrada por nuevas generaciones, dedicada a la elaboración y comercialización de vino que tiene claro que exportar no es una tarea fácil, ni de resultados inmediatos, pero la confianza en el binomio capacidad-trabajo y la ilusión propia de la juventud nos infunde seguridad para afrontar nuevos retos.

Los principales objetivos de este trabajo van a ser los siguientes:

- Presentar la empresa *MURROY WINES, S.L.* y su trayectoria.
- Realizar un estudio de *MURROY WINES, S.L.*.
- Estudiar el mercado de EEUU.
- Diseñar un plan estratégico para introducir y promocionar nuestra marca *Abadía del Temple* en el mercado estadounidense.

CAPITULO II: INTERNACIONALIZACIÓN

La globalización y la creciente interconexión mundial llevan a expandir las ventas en mercados fuera del entorno geográfico natural. Ahora bien, ante el nuevo reto la empresa que quiera abordarlo lo debe hacer con un grado de preparación (competencias personales, experiencias en internacionalización de los directivos, recursos humanos...) que le asegure un cierto éxito. Según la literatura estratégica, las empresas pueden abordar diferentes posiciones que van desde quedarse en casa (1) a obtener una fuerte posición en el mercado internacional (9).

Tabla 2.1: Posiciones estratégicas de Solberg

	Alta	ENTRAR EN NUEVOS MERCADOS	PREPARARSE PARA LA GLOBALIZACIÓN	FORTALECER LA POSICIÓN GLOBAL
Preparación de la empresa para la internacionalización	Moderada	CONSOLIDAR LOS MERCADOS DE EXPORTACIÓN	EXPANDIRSE EN EL MERCADO INTERNACIONAL	BUSCAR ALIANZAS Y NICHOS GLOBALES
	Baja	QUEDARSE EN CASA	DESARROLLAR NICHOS INTERNACIONALES	PREPARARSE PARA SER COMPRADA
Grado de globalidad de la industria				
Local		Potencialmente global		Global

Fuente: Navas López, J.E. y Guerras Martín, L.A. (2002)

La internacionalización la debemos concebir como un proceso. En el inicio del proceso existirán unos desencadenantes del mismo: internos (detección/descubrimiento de oportunidades, exceso de producción, reducción del mercado nacional, visión de un directivo...) o externos (demanda del producto que fabricamos/elaboramos, informaciones que nos llegan de empresas competidoras, cámaras de comercio, agentes de exportación, experiencia colectiva de un grupo al que pertenecemos...). El proceso continuará con la búsqueda de información relevante a través de informes internos, agencias gubernamentales, asociaciones profesionales, contactos personales, Internet... que la empresa convierte en conocimientos que le permiten prepararse para la

internacionalización. Una vez preparada, con los conocimientos adquiridos la empresa debe afrontar una fase de prueba, después de la cual tomará la decisión de seguir con la internacionalización o retirarse de la misma.

En toda internacionalización existen motivaciones que nos invitan a avanzar. Esas motivaciones pueden ser de dos clases (Hollensen y Artega, 2010):

PROACTIVAS

- Deseo de lograr beneficios
- El entusiasmo de la dirección hacia una empresa con actividad internacional.
- La producción de un bien o servicio o la consecución de un adelanto tecnológico que proporciona una ventaja competitiva.
- Las oportunidades que puedan proporcionar ciertos mercados extranjeros en un momento determinado.
- Conocimientos especiales que la empresa ha adquirido en el estudio de un mercado.
- Posibles ventajas fiscales.
- Hacer la empresa más competitiva al reducir costes como consecuencia del aumento de la producción (Economía de escala)

REACTIVAS

- Reacción ante las presiones de la competencia que amenaza nuestra cuota de mercado.
- Actividad actual inmersa en un mercado nacional de escaso potencial.
- Exceso de producción.
- Exceso de capacidad de los equipos productivos que dar más rendimiento que el actual.
- Consultas del mercado exterior que se interesan por nuestros productos.
- Cubrir las curvas de estacionalidad de determinados sectores.
- La proximidad física o psicológica al mercado internacional.

La internacionalización también encuentra obstáculos que hay que conocer a la hora de decidir afrontarla. Enumeramos algunas de esas barreras u obstáculos:

- Conocimiento del idioma, los gustos, costumbres y tradiciones del país de destino.
- Difícil acceso a compradores potenciales en el extranjero.
- La aplicación de legislaciones que regulan la exportación.
- Falta de adecuados créditos a la exportación.
- Volatilidad de los tipos de cambios cuando operamos en moneda extranjera.
- Falta de ayudas gubernamentales a la exportación.
- Barreras arancelarias
- Barreras no arancelarias: controles de calidad, sanidad, especificaciones técnicas, normas de seguridad, etc.

En cualquier caso hay que remarcar que la internacionalización, como dijimos al principio, es un proceso gradual. En este proceso la empresa asume mayor grado de compromiso en la medida que avanza a posiciones de mayor afianzamiento en el mercado internacional a través del conocimiento del mercado externo y de las variables que intervienen en el mismo.

En esta línea, proponemos una definición de internacionalización de las numerosas existentes: “Definimos *la Internacionalización de la Empresa* como una estrategia corporativa y de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena de valor y a la estructura de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo.”(Villareal Larrinaga, 2005).

En esta definición encontramos los principales ítems de la internacionalización: proceso, diversificación geográfica, aprendizaje, largo plazo, compromiso e implicación.

CAPÍTULO III: MURROY WINES, S.L.

3.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA *MURROY WINES, S.L.*

MURROY WINES, S.L es el nombre de una empresa familiar dedicada a la elaboración de vinos bajo la Denominación de Origen Somontano.

La bodega se encuentra en Ilche (Huesca) en una llanura en que la vid y los cereales son los cultivos por excelencia. Son 33 Has las dedicadas al cultivo de la vid, siendo cabernet sauvignon, merlot, garnacha (tintas) y gewürztraminer (blancas) las variedades plantadas.

Es una bodega práctica y al mismo tiempo sencilla que busca la elaboración de vinos de calidad, huyendo de veleidades estéticas que, sin aportar mejoras al vino, si repercuten sin embrago en el precio final del vino.

En esa línea nuestro edificio es básico, está bien aislado y permite un buen manejo de la uva y los vinos. La parte baja de la bodega está soterrada siguiendo lo que tradicionalmente se ha hecho en las bodegas.

La bodega está en el mismo pago de donde proceden las uvas y así conseguimos que no sufran con transportes largos ni en distancia ni en tiempo. Las uvas llegan del campo sin que les haya dado tiempo ni a calentarse ni a oxidarse, con todos sus aromas y sabores.

Para la empresa los vinos excelentes provienen de una materia prima de calidad y de un esmerado tratamiento de la uva y elaboración del vino.

En el proceso de elaboración del vino hay que tener en cuenta tres ideas básicas:

- La primera es que una parte muy importante de los aromas, sabores y color del vino está en los hollejos que deben transferir estas características al mosto.
- La segunda es que los hollejos flotan sobre el mosto, formando en los tanques lo que se denomina “el sombrero”.
- La tercera es que el proceso de fermentación puede controlarse con la temperatura del mosto.

Contamos con tanques de fermentación, hechos de acero inoxidable, y diseñados para que los hollejos transmitan al mosto los aromas, los sabores y el color que luego presentará el vino, al tiempo que se controla en todo momento la temperatura de la fermentación mediante la circulación de agua (fría o caliente) por las camisas de que están dotados.

Nuestra bodega cuenta con una sala de Barricas subterránea, bajo el nivel del suelo que cuenta con 100 barricas de roble francés y americano, y diferentes grados de tostados, en función del resultado que se pretende obtener con cada vino. Posteriormente estos vinos serán embotellados en la propia bodega. En esta sala también reposan, en botelleros, las botellas destinadas a la elaboración de crianzas y reservas, con una capacidad de hasta 60.000 botellas.

La bodega elabora varias marcas de vino, pero es la marca *Abadía del Temple* la elegida para esta nueva etapa que queremos abordar y que pasa por la exportación.

La misión, visión y valores de nuestra empresa son las siguientes.

Misión

MURROY, S.L., bodega amparada por la Denominación de Origen Somontano (zona vitivinícola de Aragón que creció a partir de la década de los noventa y se posicionó como la primera de nuestra Comunidad Autónoma), que elabora vino utilizando las últimas tecnologías.

Trabajamos buscando la satisfacción de las partes intervenientes: accionistas, personal de campo y bodega, proveedores y clientes de todo el mundo.

Visión

La bodega a través de su marca Abadía del Temple quiere conseguir ser reconocida en la sociedad y mercados a los que se dirige por la calidad de sus vinos.

Al mismo tiempo queremos vender en un plazo de 5 años un 15% de nuestra producción en el mercado exterior.

Valores

Innovación: innovar y mejorar de forma continua para satisfacer las expectativas de nuestros clientes y obtener la rentabilidad que de sostenibilidad al proyecto.

Calidad: en cada cosecha se seleccionarán los caldos que vamos a comercializar desechando embotellar con nuestra marca aquellos que no alcancen unos estándares mínimos de calidad. Todo ello para potenciar la imagen de marca y el prestigio de nuestra empresa.

Compromiso: con la sociedad, aportando productos de la tierra y en especial atender todas las preguntas del cliente respecto a nuestra empresa y nuestros productos.

Respeto al medio ambiente: Los criterios de actuación de la empresa tenderán a la minimización del impacto medioambiental de la actividad con reducción de consumos (agua, electricidad, productos enológicos, productos de limpieza...), reducción de vertidos y reutilización de materiales en la medida que sea posible. Es nuestra intención ir incorporando los biopesticidas, pero hoy por hoy realizamos tratamientos fitosanitarios homologados.

Sostenibilidad: compromiso con el medio rural en la medida que nuestra bodega contribuirá a fijar la población en los pueblos mediante la creación de puestos de trabajo directos (campo y bodega) e indirectos (ruta enológica, restauración...)

3.2. HISTORIA

La bodega comenzó su andadura hace varios años, pero tuvieron que llegar las nuevas generaciones para dar un nuevo carácter a la misma. Así en 2013 se inicia el nuevo proyecto como reto de las familias Mur y Roy que ponen al frente a las generaciones jóvenes Laura Mur Pallás, Clara Mur Pallás, Luis Urgeles Roy y Patricia Urgeles Roy, todos ellos con menos de 30 años.

En la década de los 80 del siglo pasado empezaron a plantarse viñas en las tierras del Somontano de Barbastro. Al principio, las familias dedicadas a la agricultura cultivaban el viñedo y vendían la producción a las grandes bodegas (PIRINEOS, VIÑAS DEL VERO y ENATE). Llegó un momento que la gran oferta de uva que recibían las grandes bodegas condujo a que éstas fuesen reduciendo el precio que ofrecían por el

fruto. Es en estos momentos cuando muchas familias deciden construir sus propias bodegas y comenzar por sí mismas la comercialización de los vinos elaborados.

Es así como surge nuestra bodega que en la actualidad produce en torno a 250.000 kg. de uva lo que equivale a unos 175.000 litros de vino. Ese vino se ha venido comercializando en botellas de 75 cl. y los excedentes en bag in box de 5 litros; pero hace dos años se decidió afrontar un nuevo reto, que pasaba por el lanzamiento de una marca que pudiese abrirse un hueco en el mercado nacional, pero sobretodo en el internacional.

La marca que se creó fue *Abadía del Temple* buscando en el nombre un valor añadido que nos pudiese abrir puertas allí donde no supiesen de nosotros, aprovechando que a lo largo y ancho de nuestro país y en Europa hay espacios de restauración con decoración inspirada en el Medievo.

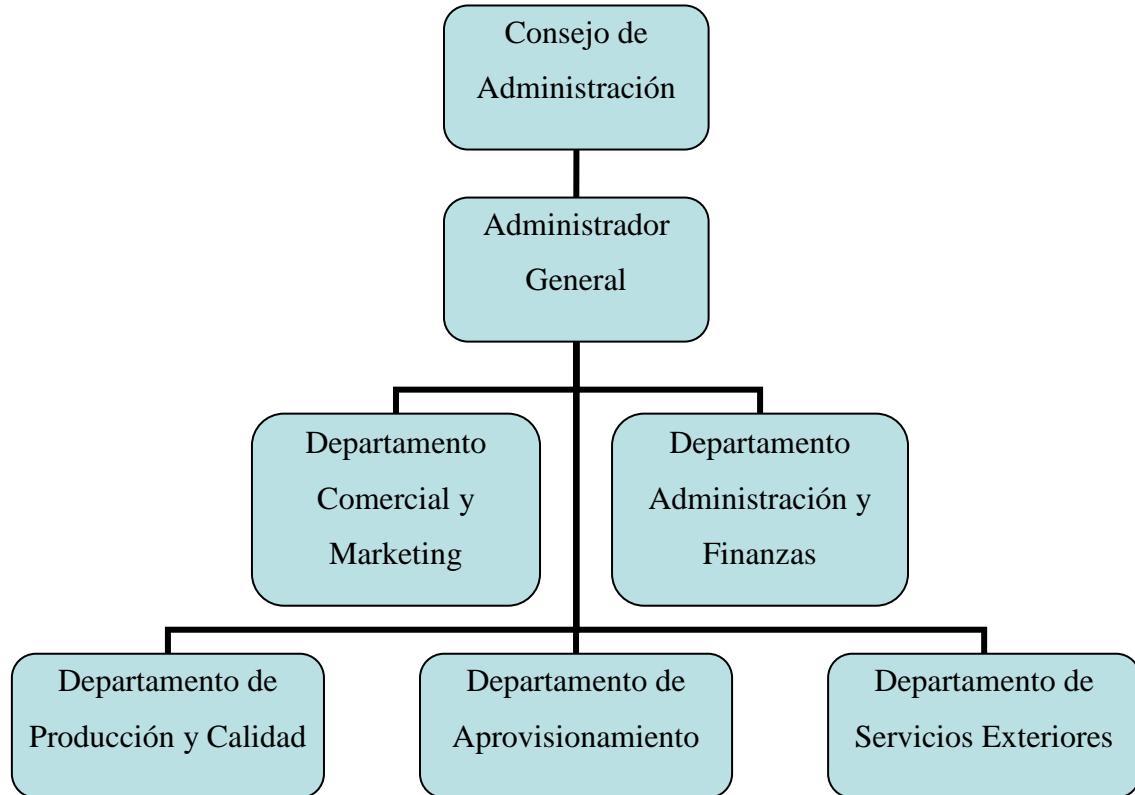
Nuestra marca no solo hablará de vino, hablará también de historia: la historia de la orden del Temple y su presencia en nuestra geografía española; e incluso hemos escrito un cuento, “Pedro de Campián, de la Abadía del Temple” para conectar nuestro proyecto con la historia. (Ver anexo I)

Con ello queremos establecer un elemento que nos permita diferenciarnos de los miles de marcas que existen en el mercado, pues estamos convencidos que será una forma de que algunos se interesen por nuestra marca y a través de ella lleguen a nuestro vino.

La marca fue registrada, con fecha 1 de julio de 2013, en la Oficina Española de Patentes y Marcas dependiente del Ministerio de Industria, Energía y Turismo, como Marca Nacional con el Nº 3.067.519 en la clase 33.

A partir de ese momento comenzamos a vender con nuestra marca registrada alcanzando el número de 9.000 botellas en 2013 y vendiendo 25.000 botellas en 2014 con la denominación *Abadía del Temple*.

3.3 ORGANIGRAMA



Consejo de Administración: está constituido por 9 personas que son las tenedoras de las acciones, no sobrepasando ninguna de ellas el 25% de las acciones. Anualmente se reúnen en Junta General Universal y Extraordinaria con arreglo a un orden del día previo establecido para recibir información sobre el funcionamiento de la empresa y tomar decisiones.

Administrador General: controla el funcionamiento general de la empresa. En estos momentos el cargo lo ostenta Luis Urgeles Roy.

Departamento de Producción y Calidad: este departamento está dividido en dos subdepartamentos (Viñedo y Bodega). El viñedo es controlado por José Vicente Mur y la bodega está dirigida por el enólogo Jesús Navascués. Isabel Roy es la supervisora de la calidad a través de la aplicación de las normas AENOR.

Departamento Comercial y Marketing: realiza estudios de mercado, comercializa los productos y se encarga de la publicidad y relaciones públicas. El responsable es Clara Mur Pallas.

Departamento de Aprovisionamiento: controla el aprovisionamiento y gestiona las compras y la logística relacionada con las mismas. Lo dirige Patricia Urgeles Roy.

Departamento Administración y Finanzas: se encarga de la contabilidad y tesorería. El responsable es Laura Mur Pallas.

Departamento Servicios Externos: incluye la informática (mantenimiento del sistema informático y de la web) y la asesoría laboral. Estos servicios son externos y los contrata el administrador.

3.4. PRODUCTOS

En este apartado se muestran los diferentes productos que comercializa la empresa y las características de cada uno de ellos.



Joven Tinto 2014 Abadía del Temple

Uvas:70% Cabernet Sauvignon. 30% Merlot.

Graduación: 14% Vol.

Ficha de cata: Nuestro tinto joven está elaborado con uvas de las variedades Merlot y Cabernet Sauvignon. Presenta aromas limpios y potentes con notas de frutillos rojos maduros. En boca se muestra carnoso, afrutado y fresco. Es un vino que sorprende porque sus sabores intensos se redondean y mejoran con el tiempo en botella.

Maridaje: Vino indicado especialmente para carnes, tapas, quesos y pastas.

Temperatura de Servicio: 14 grados.



Joven Rosado 2014 Abadía del Temple

Uvas: 100% Cabernet Sauvignon.

Graduación: 13,5% Vol.

Ficha de cata: Color: vino rosado de aspecto cristalino, color rosa frambuesa. Boca: Entrada frutal, gran equilibrio en boca, paso fresco y sabroso.

Maridaje: Este rosado combina perfectamente con platos vegetales y con pescados de sabor fuerte como las sardinas.

Temperatura de Servicio: 5-8 grados.



Joven Blanco Chardonnay 2014 Abadía del Temple Cister

Uvas: 100% Chardonnay

Graduación: 13% Vol.

Ficha de cata: Color: Amarillo pálido con tonalidades verdosas brillantes. Aroma: Muy alta intensidad con aromas frutales, limpio y potente. Boca: Suave en el encuentro, fresco y ligero.

Maridaje: Pescados blancos, Pescados grillados y ahumados, Mariscos, Carnes blancas, Aves con salsas a la crema y poco condimento.

Temperatura de Servicio: 8 grados.



Crianza Tinto 2010 Abadía del Temple

Uvas: 50% Cabernet, 50% Merlot

Graduación: 14% Vol.

Ficha de cata: Criado en barricas de roble francés y americano durante ocho meses. Vino de aspecto cristalino con color rojo cereza vivo. Aromas limpios e intensos, finos, fruta madura sobre lecho de tostados y especiados. En boca se muestra potente, rico en matices. Taninos suaves y grasos de gran calidad. Rico en sabores frutales y del roble.

Maridaje: Vino indicado especialmente para carnes, tapas y quesos.

Temperatura de Servicio: 14-16 grados.



Joven Blanco Gewürztraminer 2014 Abadía del Temple

Uvas: 100 % gewürztraminer

Graduación: 13% Vol.

Ficha de cata: Vino de aspecto cristalino. Muestra un color amarillo pajizo brillante. Aromas limpios de alta intensidad. Con carácter, fruta fresca junto con florales (péntalo de rosa). En boca se muestra frutoso y fresco. Sabroso y de largo final.

Maridaje: Vino indicado especialmente para aperitivos, arroces y pescados.

Temperatura de Servicio: 8 grados.

Con todos estos productos en constante evolución y teniendo el mercado nacional consolidado, es algo natural que la empresa decida optar por continuar su crecimiento en nuevos mercados.

Murroy Wines por decisión estratégica interna y con carácter pragmático ha decidido entrar en el mercado de Estados Unidos.

Existen dos razones principales por las que Murroy Wines ha optado por este país:

- el ascenso constante del consumo per capita
- el hecho de que estamos hablando de un mercado de 319 millones de habitantes, casi la mitad de los habitantes de Europa (742m.h.)

CAPITULO IV: PESTEL

Para conocer el entorno externo que rodea el mercado en que vamos a desarrollar nuestra actividad vamos a realizar un análisis PESTEL, que consiste en la descripción de los factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales de dicho entorno.

4.1. FACTORES POLÍTICOS

EEUU es la federación más antigua del mundo. Sistema federal integrado por el gobierno central y nacional y los Estados, en que los ciudadanos están sujetos a tres niveles de gobierno: federal, estatal y local.

El gobierno federal abarca tres poderes: legislativo, ejecutivo y judicial.

Poder legislativo: el Senado y la Cámara de Representantes.

Poder Ejecutivo: el Presidente es jefe del Estado, comandante jefe de las Fuerzas Armadas y cabeza del Gobierno. Actualmente es Barack Obama del Partido Demócrata.

Poder Judicial: compuesto por juzgados y tribunales.

La consecuencia de este sistema político es que existe una regulación diferente para cada uno de los estados y por lo tanto deberemos saber cuál es su situación en cada momento.

La industria del vino en los EEUU todavía debe enfrentarse a desafíos políticos, ya que trata de escapar de las leyes y tradiciones arcaicas de época de la prohibición en el siglo pasado. A pesar de que algunos Estados han abierto las leyes que prohíben la venta de alcohol los domingos y ahora existen las ventas de vino por Internet, muchos otros Estados no son tan aperturistas.

Cada Estado tiene un Departamento que establece normas relativas a las ventas de vino y otras bebidas alcohólicas. Existen 17 Estados Controlados (los de color amarillo en el mapa) en que el gobierno tiene reservado el monopolio de la distribución de bebidas alcohólicas; en los 34 restantes Estados no Controlados, el gobierno no participa en la distribución.

Figura 4.1: Mapa de Estados Controlados y Estados No Controlados



Fuente: elaboración propia

Si finalmente se firma el Tratado de Libre Comercio entre la Unión Europea y EEUU, las pequeñas empresas de vino podrían mejorar sus condiciones de exportación, aunque todavía tendrían que enfrentarse a las regulaciones estatales dentro de cada Estado.

4.2. FACTORES ECONÓMICOS

Algunos de las variables que mejor reflejan la situación económica de EEUU con respecto al sector que estamos tratando, se recogen a continuación.

PIB: La variación interanual del PIB ha sido del 3%, seis décimas por encima del cuarto trimestre de 2014, situándose como primera economía del mundo. El aumento del PIB conlleva la creación de empleo, lo que favorece el consumo.

Tabla 4.2.1: Evolución trimestral y anual del PIB en EEUU vs España (2014-2015)

PIB Estados Unidos vs España						
	EEUU			España		
Fecha	PIB Mill. €	Var. Trim	Var. Anual	PIB Mill. €	Var. Trim	Var. Anual
1º Trim 2015	3.931.711€	0,1%	3,0%	270.703€	0,9%	2,7%
2014	13.111.253€	--	2,4%	1.058.469€	--	1,4%

Fuente:Expansión/datosmacro.com

PIB PER CAPITA: ha existido un incremento del 3,3% en 2014 con respecto al 2013, lo que favorece el incremento del consumo.

Tabla 4.2.2: Evolución anual del PIB Per capita en EEUU vs España (2013-2014)

Evolución Anual PIB Per Capita Estados Unidos vs España				
	EEUU		España	
Fecha	PIB Per C.	Var. Anual	PIB Per C.	Var. Anual
2014	41.100€	3,3%	22.780€	1,2%
2013	39.800€	-0,5%	22.518€	-0,2%

Fuente:Expansión/datosmacro.com

IPC: El IPC en EEUU evoluciona con una variación acumulada del 0,8% desde enero de 2015, siendo -0,2% la variación interanual. Con esta inflación la FED (Reserva Federal de Estados Unidos) dispone de margen para poder llevar a cabo la subida de intereses que se anuncia que puede tener lugar en este verano de 2015.

Tabla 4.2.3: IPC Estados Unidos abril 2015 vs IPC España 2015


IPC España Abril 2015				
	Interanual	Acum. desde Enero:	Variación mensual	
IPC General [+]	-0,6%	0,1%	0,9%	
Alimentos y bebidas no alcohólicas [+]	0,4%	0%	-0,1%	
Bebidas alcohólicas y tabaco [+]	1,5%	1,2%	0%	
Vestido y calzado [+]	0,1%	-3,8%	10,6%	
Vivienda [+]	-1,9%	-1,0%	0,1%	
Menaje [+]	-0,5%	-0,3%	0,2%	
Medicina [+]	0%	0,3%	-0,1%	
Transporte [+]	-3,4%	2,2%	0,6%	
Comunicaciones [+]	-3,5%	-0,5%	-0,1%	
Ocio y Cultura [+]	-1,3%	0,1%	0,5%	
Enseñanza [+]	-1,3%	0%	0%	
Hoteles, cafés y restaurantes [+]	0,6%	0,9%	0,7%	
Otros bienes y servicios [+]	1,5%	1,1%	0,1%	

Fuente:Expansión/datosmacro.com

TIPOS DE INTERES: EEUU ha bajado sus tipos de interés un punto, desde 1% hasta el 0% anual. Este tipo de interés se mantiene a día de hoy, si bien la FED habla de una posible subida a partir del verano siempre que la economía siga mejorando y manteniendo un crecimiento medio del PIB del 2,5% en 2015 y se siga creando empleo al ritmo actual que ha dejado la tasa de paro en el 5,4% en abril de 2015.

Tabla 4.2.4: Tipos de interés en EEUU vs España (2008-2014)

Tipos de interés banco central Estados Unidos vs España		
	EEUU	España
Fecha	Tipos de interés	Tipos de interés
Septiembre 2014	0%	0,05%
Diciembre 2008	0%	2,5%
Octubre 2008	1%	3,75%

Fuente:Expansión/datosmacro.com

DEUDA PÚBLICA: En 2013 la deuda pública de EEUU fue de 13.056.275 millones de euros alcanzando el 103.42% PIB, creciendo 183.488 millones de euros respecto al año anterior.

Según los analistas esta deuda es un riesgo asumible con unos intereses nulos y una tasa de inflación baja, sumado a un mercado de valores al alza. Además presenta como beneficio que se pueden resolver problemas como el desempleo.

Tabla 4.2.5: Evolución deuda pública en EEUU vs España (2012-2013)

Evolución de la Deuda Estados Unidos vs España						
	EEUU			España		
Fecha	Millones €	% PIB	€ Per Cápita	Millones €	% PIB	€ Per Cápita
2013	13.059.275€	103,42%	41.160€	966.181€	92,10%	20.739€
2012	12.872.787€	102,39%	40.955€	890.993€	84,40%	19.042€

Fuente:Expansión/datosmacro.com

DESEMPLEO: El desempleo en 2014 bajó 1,1% (5,6%) respecto al año 2013 que tenía un desempleo de 6,7%.

Situándose en 5,4% en abril de 2015, con previsión de reducirlo al 5,1% en 2015 y al 5% en 2016, alcanzando lo que se considera una situación de pleno empleo.

Tabla 4.2.6: Tasa de desempleo en EEUU vs España (2013-2014-2015)

Evolución Paro Estados Unidos vs España		
	EEUU	España
Fecha	% Paro	% Paro
2015	5,4%	22,7%
2014	5,6%	23,6%
2013	6,7%	25,6%

Fuente:Expansión/datosmacro.com

COMPETITIVIDAD: En 2014 obtuvo 5,48 puntos en el Índice de Competitividad empeorando respecto al año anterior, en el cual obtuvo 5,47 puntos.

Dicho valor le coloca entre los diez países más competitivos, posicionándose en el puesto 5, mejorando su posición ya que en el año 2013 ocupaba el puesto 7.

Tabla 4.2.7: Índice competitividad en EEUU vs España (2013-2014)

Índice de Competitividad Estados Unidos vs España				
	EEUU		España	
Fecha	Ranking de Competitividad	Índice de Competitividad	Ranking de Competitividad	Índice de Competitividad
2014	5º	5,48	35º	4,57
2013	7º	5,47	36º	4,60

Fuente:Expansión/datosmacro.com

TIPO DE CAMBIO: El euro que cotizaba a 1,2141\$ a 31.12.2014, cinco meses después el 29.05.2015 cotizó a 1,0970\$.

La depreciación ha sido consecuencia de la política de compra de deuda pública y privada por importe de 60.000 millones de euros mensuales que Mario Draghi, Presidente del BCE, anunció el 22.01.2015. Esta medida favorece la acción exportadora, en cuanto que los importadores con el mismo dinero pueden adquirir más bienes y por lo tanto sienten más predisposición hacia la compra.

Tabla 4.2.8: Tipo de cambio €\$

Cambio Euro / Dolares USA		
Fecha	Cambio	Var.%
29/05/2015	1,0970	0,68%
31/12/2014	1,2141	-0,16%

Fuente:Expansión/datosmacro.com

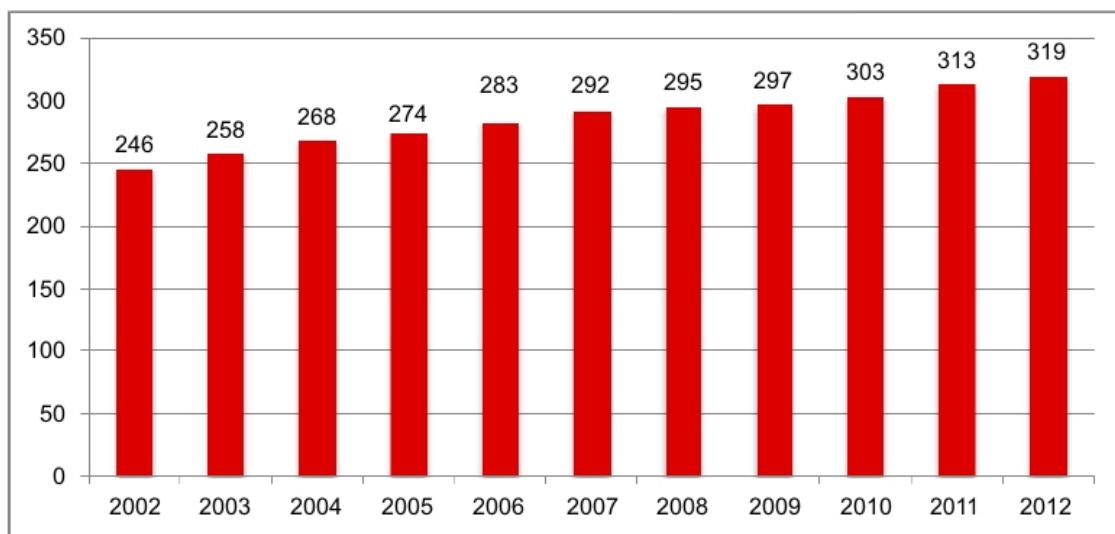
4.3. FACTORES SOCIAL-CULTURALES

Estados Unidos es una federación con 319.047.000 habitantes en 2014, lo que supuso un aumento del 0,72% respecto al 2013. La densidad de población es de 32 habitantes por km².

El salario medio en 2014 fue de 37.683 euros anuales que prorratizado en 12 pagas supone un salario media de 3.141 euros al mes, lo que supone un incremento del 3,3% respecto al año 2013.

A continuación estudiamos el consumo de vino en EEUU.

Gráfico 4.3.1: Consumo total de vino en millones de cajas de 9 litros (2002-2012)



Fuente: Wine Handbook 2013.

Como podemos observar en el gráfico 4.3.1 el consumo del vino en EEUU ha ido creciendo a un buen ritmo hasta 2008, año en el que se experimentó un débil crecimiento respecto a los años anteriores. En 2011 se alcanzó un crecimiento del 3,5%, pero debido a la crisis y a la débil economía, a partir de este momento el crecimiento es mucho más moderado, aunque no deja de crecer. (En el año 2012 el consumo del vino creció en 1,92%, un crecimiento menor que en el año anterior, 3,5%).

En consumo per capita en EEUU descendió en la década de 1980 debido a factores como el aumento la edad mínima para consumir bebidas alcohólicas (21 años), la legislación que obligó a incluir en la etiqueta de los vinos lecturas como el contenido de sulfitos o los efectos que puede provocar el consumo del vino en la salud.

A pesar de ello desde 1994 el consumo ha ido aumentando de manera constante.

El consumo total de vino en el año 2013 fue de 29 millones de hl., por delante de Francia que consumió 28 millones de hl. Pese a que EEUU sea el mayor consumidor por volumen, el consumo per capita (8,9 l por habitante en 2011) es muy bajo respecto

al de los países mediterráneos (47,7 l/h en Francia, 42,5 l/h en Portugal, 37,1 l/h en Italia o 19,9 l/h en España). Sin embargo, el mercado es muy prometedor, pues observamos que la tendencia es ascendente y seguirá siéndolo debido a que estamos hablando de un mercado de consumidores relativamente jóvenes y que el norteamericano medio todavía se está iniciando en la cultura del vino, como lo demuestra el ejemplo que mientras el vino es un elemento habitual en las comidas en los países mediterráneos, los norteamericanos lo asocian a un acontecimiento especial o situaciones que se escapan de la rutina diaria.

Un simple cálculo nos daría cifras de consumo que se duplicarían en el caso de que el consumo se estableciese en cuotas semejantes a las de España, y ello no es descabellado si tenemos en cuenta que los estudios ponen de manifiesto que las nuevas generaciones consumen más vino importado.

El consumo de vino importado porcentualmente y por edades se distribuye como sigue:

- Generación baby-boomers (1946-1964): 30% de su consumo
- Generación X (1965-1976): 38% de su consumo
- Generación del milenio (1977- ...): 42% de su consumo

Es cierto que los consumidores habituales de vino (importado o doméstico) **en un 40% son Baby-Boomers, pero también es cierto que cada año ganan puntos, en detrimento de los baby-boomers, la generación X y los Millennials (Su consumo desde 2011 ha crecido un 116%) y además consumen con más frecuencia que a su edad lo hacían los baby-boomers.** Estos datos aportados por Wine Market Council (2013) apuntan a un crecimiento sostenido del mercado.

Más datos interesantes que nos aporta el citado estudio y que tendremos que tener en cuenta a la hora de abordar el mercado americano son:

- Un 57% de los consumidores lo hacen de forma habitual (lo beben más de una vez a la semana). De ellos el 60% son mujeres.
- La población adulta ha incrementado su consumo desde el 25% en el año 2000 al 44,5% en este último estudio de 2013.

Invita también a la exportación el hecho, que puede pasar desapercibido a pesar de su importancia, de que de los 8,9 l de consumo per capita, si bien oficialmente sólo 3 l. corresponden a vino importado, a la hora de asignar esa cuota no se ha tenido en cuenta que una parte del vino consumido como nacional en realidad es de importación comercializado con marca americana.

No obstante todo lo dicho, el consumo varía en los diferentes Estados. Es más habitual en las costas del Este y Oeste y en algunas zonas del interior como Chicago, Dallas o Houston, y también es mayor en las ciudades donde la población es más culta, tiene un mayor poder adquisitivo y viajan al extranjero.

Tabla 4.3.2: Clasificación de los 20 principales Estados según consumo total (en volumen)

Estado	Tipo de Estado	Consumo total 2012 (miles de cajas de 9 L.)	Población adulta 2012* (Miles de personas)	Consumo per cápita en adultos 2012 (litros)
California	NC	58.201	27.001	19,40
Florida	NC	26.135	14.523	16,20
New York	NC	25.537	14.450	15,91
New Jersey	NC	14.515	6.487	20,14
Texas	NC	14.390	17.817	7,27
Illinois	NC	14.325	9.247	13,94
Massachusetts	NC	12.344	4.927	22,55
Washington	NC**	9.846	4.998	17,73
Virginia	EC	9.470	5.876	14,50
Ohio	EC	8.978	8.387	9,63
Michigan	EC	8.342	7.181	10,46
Pennsylvania	EC	7.901	9.458	7,52
Arizona	NC	7.069	4.646	13,69
North Carolina	EC	7.059	6.954	9,14
Georgia	NC	6.439	6.932	8,36
Maryland	NC	5.744	4.273	12,10
Wisconsin	NC	5.742	4.158	12,43
Connecticut	NC	5.600	2.631	19,16
Oregon	EC	5.254	2.885	16,39
Colorado	NC	4.991	3.711	12,10
Total 20 primeros		257.883	166.542	13,94
Total Estados No Controlado (NC)		256.617	169.283	13,64
Total Estados Controlados (EC)		62.313	56.468	9,93
Total EE.UU.		318.930	225.751	12,71

* Población adulta: población mayor de 21 años

**Washington: el estado de Washington pasó a ser Estado No Controlado el 1 de Junio de 2012

Fuente: Wine Handbook 2013.

En la tabla 4.3.2 aparecen los 20 Estados con mayor consumo indicando si el Estado es o no es controlado. (Se denomina Estado Controlado aquel en el que el gobierno se

encarga de distribuir las bebidas alcohólicas, por el contrario en el Estado no Controlado el gobierno no participa en la distribución).

Destacar el Estado de California, que encabeza el consumo (18,2% del total) posicionándose bastante por encima del segundo Estado en el ranking, Florida, con un 8,2%

Tabla 4.3.3: Evolución consumo total en los 20 principales Estados (cifras en miles de cajas de 9L)

Estado	2008	2009	2010	2011	2012	Variación 2008/2012	Variación absoluta
California	53.144	53.564	54.588	56.408	58.201	9,5%	5.057
Florida	24.352	24.501	24.989	25.760	26.135	7,3%	1.783
New York	23.748	23.933	24.400	24.951	25.537	7,5%	1.789
New Jersey	13.070	13.290	13.580	14.017	14.515	11,1%	1.445
Texas	13.696	13.549	13.696	14.153	14.390	5,1%	694
Illinois	12.994	13.170	13.496	13.912	14.325	10,2%	1.331
Massachusetts	11.107	11.293	11.639	12.048	12.344	11,1%	1.237
Washington	8.809	9.015	9.354	9.745	9.846	11,8%	1.037
Virginia	8.168	8.422	8.772	9.156	9.470	15,9%	1.302
Ohio	7.972	8.145	8.422	8.730	8.978	12,6%	1.006
Michigan	8.021	8.051	8.182	8.431	8.342	4%	321
Pennsylvania	7.904	7.735	7.671	7.864	7.901	-0,04%	-3
Arizona	6.298	6.411	6.615	6.866	7.069	12,2%	771
North Carolina	6.613	6.630	6.737	6.986	7.059	6,7%	446
Georgia	6.276	6.241	6.291	6.415	6.439	2,6%	163
Maryland	5.306	5.353	5.475	5.637	5.744	8,3%	438
Wisconsin	5.067	5.182	5.365	5.507	5.742	13,3%	675
Connecticut	5.254	5.274	5.372	5.576	5.600	6,6%	346
Oregon	4.975	4.982	5.060	5.207	5.254	5,6%	279
Colorado	4.976	4.869	4.834	4.960	4.991	0,3%	15
Total 20	237.750	239.609	244.538	252.330	257.883	8,5%	20.133
Total EEUU	294.740	296.960	303.054	312.360	318.930	8,2%	24.190

Fuente: Wine Handbook (ediciones de 2009 a 2013).

Los tres Estados que más consumen han mantenido su posición en el ranking durante los últimos cinco años.

Tabla 4.3.4: Evolución consumo per capita en adultos en los 20 principales Estados (litros)

Estado	Tipo Estado	2008	2009	2010	2011	2012	Variación % 08/12	Ranking consumo total
District of Columbia	NC	29,67	29,14	29,67	33,44	33,50	12,92%	33
New Hampshire	EC	24,87	24,93	25,54	25,57	25,66	3,17%	29
Vermont	EC	19,60	19,83	20,58	22,55	23,15	18,07%	41
Massachusetts	NC	19,48	19,49	20,06	22,24	22,55	15,75%	7
New Jersey	NC	18,02	18,13	18,81	19,81	20,14	11,76%	4
Nevada	NC	21,35	21,17	20,59	20,34	20,13	-5,72%	23
California	NC	17,83	17,64	18,06	19,15	19,40	8,8%	1
Connecticut	NC	17,42	17,19	17,38	18,95	19,15	9,96%	18
Delaware	NC	21,27	21,31	21,00	18,91	18,76	-11,79%	39
Rhode Island	NC	16,79	16,61	17,01	18,37	18,51	10,23%	34
Hawaii	NC	16,97	17,00	16,86	17,96	18,06	6,41%	30
Washington	NC*	16,12	16,09	16,43	17,86	17,73	9,99%	8
Oregon	EC	15,66	15,37	15,56	16,48	16,39	4,66%	19
Florida	NC	16,75	16,81	16,81	16,28	16,20	-3,31%	2
Alaska	NC	16,06	16,01	15,98	15,91	15,97	-0,58%	47
New York	NC	14,59	14,57	14,95	15,71	15,91	9,02%	3
Virginia	EC	13,19	13,44	13,74	14,24	14,51	9,98%	9
Illinois	NC	12,85	12,98	13,55	13,68	13,94	8,5%	6
Maine	EC	13,65	13,50	13,53	13,85	13,75	0,72%	37
Arizona	NC	13,55	13,63	14,16	13,59	13,70	1,07%	14

Fuente: Wine Handbook (ediciones de 2009 a 2013).

En cuanto al consumo per capita en primera posición se encuentra el Distrito de Columbia, con un consumo del 33,5 litros/h; California que ocupa el primer lugar en términos de consumo total, se sitúa en el séptimo puesto por detrás de Nevada que ocupa el vigésimo tercer puesto en consumo total.

4.4. FACTORES TECNOLÓGICOS

Estados Unidos sigue siendo la primera potencia en inversión I+D a nivel mundial, pero las restricciones presupuestarias del país nos presentan un cuadro en que perderá ese honor en 2019 a favor de China, país que poco a poco está quitándose la etiqueta de economía basada en la mano de obra barata y ha ido mejorando su cadena de valor, según informe de la OCDE de noviembre de 2014.

El uso de las nuevas tecnologías está muy extendido entre la población de los Estados Unidos:

-Internet es usado por un 78,1% de la población, que accede a la red por módem de cable (42,8%), banda ancha de móvil (33,1%) y línea de abonado digital (21,2%)

principalmente. La posesión de un ordenador y el acceso a Internet es más común en los siguientes tipos de hogares recogidos en la tabla 4.4.1.

Tabla 4.4.1: Posesión de ordenador y uso de Internet en los hogares de EEUU

TIPO HOGAR	ORDENADOR	USO INTERNET
Jóvenes (35-44 años)	92,5 %	82,5%
Ingresos de 150000 \$ o más al año	98,1%	94,9%
Alto nivel educativo	95,5%	90,1%

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la embajada de EEUU

-El uso del Smartphone crece rápidamente, habiendo pasado del 35% en 2011 al 64% en 2014. El mayor porcentaje de poseedores de este dispositivo se da entre jóvenes (85%), personas con ingresos de 75.000\$ o más (84%) y personas con niveles de educación relativamente altos (78%). Reflejar que la posesión entre persona mayores de 65 años ha incrementado el porcentaje en un 8% desde principios de 2014.

El Smartphone es utilizado para conectarse a Internet por un 63% de los usuarios y como ordenador de sobremesa o portátil por un 34%.

-El comercio electrónico en Estados Unidos está creciendo con fuerza. Se estima que en 2017 alcance la cifra de 370.000 millones de dólares con un crecimiento de más del 20% respecto a este año.

Este crecimiento del comercio electrónico beneficia también al mercado del vino. El comprador de vino por Internet es un varón de más de 40 años, casado, con hijos, con unos ingresos altos, entusiasta del vino que busca vinos de mayor calidad de denominaciones reconocidas y tienen una preferencia por las bodegas de propiedad familiar o pequeñas. En la compra suele utilizar aplicaciones de móvil o tabletas.

4.5. FACTORES ECOLÓGICOS

Estados Unidos desde 1970, con el presidente Nixon, cuenta con una Agencia de Protección Ambiental (EPA) entre cuyas prioridades cuenta con la lucha contra el cambio climático, mejorar la calidad del aire, establecer programas para garantizar la calidad del agua... No obstante el deterioro de las últimas décadas había sido

importante, siendo las emisiones de CO₂ uno de los principales desencadenantes del problema.

La política energética con la administración Obama ha dado un cambio importante de cara a evitar la desestabilización del planeta provocada por la dependencia de las energías fósiles. Obama ha hecho hincapié en la expansión de las energías renovables y tecnologías bajas en emisiones de dióxido de carbono. En 2013 las emisiones de CO₂ fueron 5.505,18 millones de Tm³ que son generadas principalmente por: 31,3% por el consumo de energía eléctrica, 27,2% por el transporte y 21% por la industria. Obama se ha comprometido a reducirlo entre el 26% y el 28% antes de 2025, dando prioridad a las energías renovables versus carbón y petróleo.

Estados Unidos cuenta con una ley Federal del Agua Limpia (The Clean Water Act) cuyos objetivos principales son prohibir las descargas en vías navegables que no cuenten con autorización y asegurar la calidad del agua de las poblaciones.

4.6. FACTORES LEGALES

Se considera bebida alcohólica aquella cuyo contenido alcohólico es superior a 0,5% en volumen, aunque la normativa varía cuando la bebida en cuestión sobrepasa el 7%, siendo esta última la que nos afecta en nuestro caso. En el control y regularización intervienen varias administraciones tanto federales como estatales.

Las agencias federales son las encargadas de controlar y verificar que se cumplen los requisitos relacionados con los permisos y licencias y el etiquetado, así como los relativos a la calidad sanitaria y comercial.

Federal Alcohol Administration Acty es la principal disposición federal sobre bebidas alcohólicas y en su *Título 27 del Code Of Federal Regulations (CFR)* recoge las principales regulaciones.

El *Alcohol and Tobacco Tax and Trade Bureau (TTB)* es la agencia federal que vela por el cumplimiento de lo dispuesto en el *27CFR* para el caso de bebidas alcohólicas de más de 7% en volumen.

Los estados regulan los aspectos relacionados con la fiscalidad y la comercialización en el mercado, por lo que su actuación afecta más a los distribuidores, detallistas, venta local, degustaciones, promociones, publicidad...

Para exportar bebidas alcohólicas a EEUU, es obligatorio e ineludible contar con un importador autorizado por la administración (TTB) para ejercer como tal.

A continuación recojo las normativas desglosadas en una serie de apartados que tendremos que considerar en nuestra exportación:

Requisitos Sanitarios

Toda bebida que entre en los EEUU, al igual que ocurre los productos alimentarios, debe reunir ciertos requisitos sanitarios en lo que se refiere a composición, embalajes y la Ley de Bioterrorismo. (Ver anexo II)

Requisitos Etiquetado

Uno de los primeros pasos que se deben dar para la exportación de vino a los E.E.U.U. es el de la obtención de un certificado COLA (Certificate of Label Approval) dirigiendo la solicitud a la TTB. Este certificado garantiza que el etiquetado de los productos cumple con lo dispuesto por las leyes y las normativas federales. Las etiquetas deberán incluir el certificado de aprobación de etiquetas emitido y deberá presentarse una copia del mismo ante la aduana, en el momento de la importación.

Las bebidas de cebada y las bebidas espirituosas deberán estar etiquetadas igualmente conforme lo establecido en la parte 7 y en la parte 5, respectivamente, del Capítulo 1 del Titulo 27 del CFR.

El TTB publica en su web toda la legislación referida al etiquetado, editando, además, unos folletos informativos sobre el mismo. (Ver anexo III)

Requisitos aduaneros y fiscales

La entrada de vino en E.E.U.U. implica el pago

1-Aranceles (Dutis) y Tasas de trámites aduaneros

a) Los aranceles vienen recogidos en la página web de la US International Trade Commission (USITC). Véase tabla 4.6.1.

Tabla 4.6.1: Aranceles aplicables al vino español importado en EEUU

Partida HTSA / Producto	Arancel
2204.10.00: Vino espumoso.	0,198 USD/litro
2204.21.50: Otros vinos (no espumosos) de grado alcohólico igual o inferior a 14% Vol., en recipientes no superiores a 2 litros. Incluye vino	0,063 USD/litro
2204.21.80: Otros vinos (no espumosos) de grado alcohólico superior a 14% Vol., en recipientes no superiores a 2 litros. Incluye Sherry.	0,169 USD/litro
2204.29.20: Otros vinos (no espumosos) de grado alcohólico igual o inferior a 14% Vol., en recipientes de más de 2 litros y no superiores a 4	0,084\$/litro
2204.29.40: Otros vinos (no espumosos) de grado alcohólico superior a 14% Vol., en recipientes de más de 2 litros y no superiores a 4 litros.	0,224 USD/litro
2204.29.60: Otros vinos (no espumosos) de grado alcohólico igual o inferior a 14% Vol., en recipientes de más de 4 litros.	0,14 USD/litro
2204.29.80: Otros vinos (no espumosos) de grado alcohólico superior a 14% Vol., en recipientes de más de 4 litros.	0,224 USD/litro

Fuente: United States International Trade Commission - Harmonized Tariff Schedule of the United States (2014)

b) Tasas de trámites aduaneros

La importación de bebidas alcohólicas en EE.UU está supeditada a una serie de regulaciones federales aduaneras administradas por Customs and Border Protection (CBP) y para poder retirar la mercancía se tendrán que satisfacer los gastos aduaneros correspondientes a la normativa 19CFR24.23 y 19CFR24.24.

2-Impuestos Federales

Este impuesto se aplica sobre la compra y está recogido en la página web de TTB publicado el 11 de junio de 2013 y no vuelto a revisar hasta la fecha.

Tabla 4.6.2: Impuestos federales

Tipo de Vino	Impuesto (por galón)	Impuesto por botella (750ml)
Hasta 14% Alc.	1.07 ¹ USD	0.21 USD
Entre 14% y 21% Alc.	1.57 ¹ USD	0.31 USD
Entre 21% y 24% Alc.	3.15 ¹ USD	0.62 USD
Espumoso (métodos naturales)	3.40 USD	0.67 USD
Carbonatado artificialmente	3.30 ¹ USD	0.65 USD
Sidra	0.226 ¹ USD	0.04 USD

¹ 0.90 USD de crédito, o en caso el de la sidra 0.056 USD, para los primeros 100,000 galones de una pequeña bodega que no produzca más de 150,000 galones de vino. por año. Este crédito disminuye para bodegas con producción de hasta 250,000 galones por año.

Fuente: Alcohol and Tobacco Tax and Trade Bureau.

3- Impuestos Estatales

Estos impuestos dependen de cada Estado y son sobre la compra (Excise). Hay grandes diferencias según el estado influyendo mucho que se trate de un Estado Controlado o un Estado No Controlado.

Este impuesto es asumido por el distribuidor que lo pagará en el Estado en que opera.

Para la consulta de estos impuestos añado un anexo en que se recogen los impuestos a pagar en cada uno de los estados. (Ver anexo IV)

CAPITULO V: DAFO

Un DAFO es una técnica de diagnóstico que nos permite conocer nuestra empresa a través de un estudio interno (Fortalezas y Debilidades) a la vez que de un estudio del mundo real en que opera o quiere operar (Oportunidades y Amenazas). En este caso vamos a centrar nuestro estudio con la vista puesta en el mercado del vino en EEUU.

ANÁLISIS INTERNO	Fortalezas 	Debilidades 
	<p>1-Poseer unas Instalaciones dotadas de tecnología moderna.</p> <p>2-Capacidad para aumentar la producción en función de la demanda.</p> <p>3-Producto con valor añadido y diferenciación respecto a otros. Este valor se obtiene de la historia.</p> <p>4-Poseer registrada la marca en EEUU.</p> <p>5-Habilidades en cuanto al manejo de las nuevas tecnologías e idiomas por parte del equipo joven que integra el proyecto.</p>	<p>1-Cartera de productos limitada.</p> <p>2-Falta de experiencia en el mercado internacional.</p> <p>3-Marca con una imagen débil en este momento del proceso.</p> <p>4-Recursos financieros limitados.</p>
ANÁLISIS EXTERNO	Oportunidades 	Amenazas 
	<p>1-La imagen que los estadounidenses tienen de España como un país atractivo e interesante.</p> <p>2-Entrar en el país que ocupa el primer puesto del mundo en consumo de vino. (29,1 millones de hl).</p> <p>3-Crecimiento rápido del mercado: el vino en EEUU se ha convertido en la bebida alcohólica más consumida, con una cuota del 44 %, según estudio de Wine Market Council realizado en 2013.</p> <p>4-Aumento del consumo per capita.</p> <p>5-Aumento del consumo relacionado con la dieta mediterránea.</p> <p>6-La devaluación del euro con respecto al dólar.</p>	<p>1-El gran número de competidores en el mercado estadounidense, especialmente los sudamericanos (Chile y Argentina) que compiten con precios más bajos.</p> <p>2-La competencia de productos sustitutivos como son los vinos muy suaves y ligeramente dulces, que captan muchos adeptos.</p> <p>3-El gran poder de negociación de los importadores que pueden elegir entre un gran número de proveedores que ofrecen vinos de la misma zona.</p> <p>4-Las restricciones normativas del mercado de EEUU, como la necesidad de contar con un importador autorizado, los requisitos sanitarios y los requisitos en el diseño de etiquetas.</p> <p>5-Un mal año agrícola.</p>

CAPITULO VI: COMERCIALIZACIÓN

6.1. FORMAS DE ENTRADA EN LOS MERCADOS EXTRANJEROS

A la hora de la exportación la empresa tiene que decidir qué funciones va a realizar por si misma y cuáles va a dejar en manos de agentes externos.

Existen tres formas de exportación (Hollensen y Artega, 2010):

1. Exportación indirecta: el fabricante no asume la responsabilidad de la actividad exportadora y la deja en manos de otras entidades (agentes de compras, brokers, empresas de gestión de exportación, compañías comerciales, piggyback)

Presenta como ventajas que es una forma económica y que conlleva poco riesgo, sin embargo los inconvenientes son muchos, como el poco control sobre la comercialización que puede derivar **en una mala imagen del producto**, la falta de contacto directo con el mercado exterior que impide que adquiramos conocimientos del mismo, etc.

2. Exportación directa: la empresa asume la responsabilidad de la actividad exportadora y tiene contacto directo con el primer intermediario extranjero objetivo. Tratamos directamente con el importador-distribuidor o con el agente comisionista.

Esta forma proporciona un mayor poder de negociación y control.

3. Exportación cooperativa: se establecen acuerdos de exportación con otras empresas con lo cual se comporten costes y riesgos.

En cualquiera de los tres casos es importante “la cuota en la mente del socio¹,” que mide la fortaleza de la relación que se establece entre el fabricante y el socio de exportación, de manera que cuanto más grande sea más beneficiará a la empresa que se internacionaliza.

¹ Importancia o interés que tiene el producto del fabricante en la mente del socio de exportación (agente, importador o distribuidor).

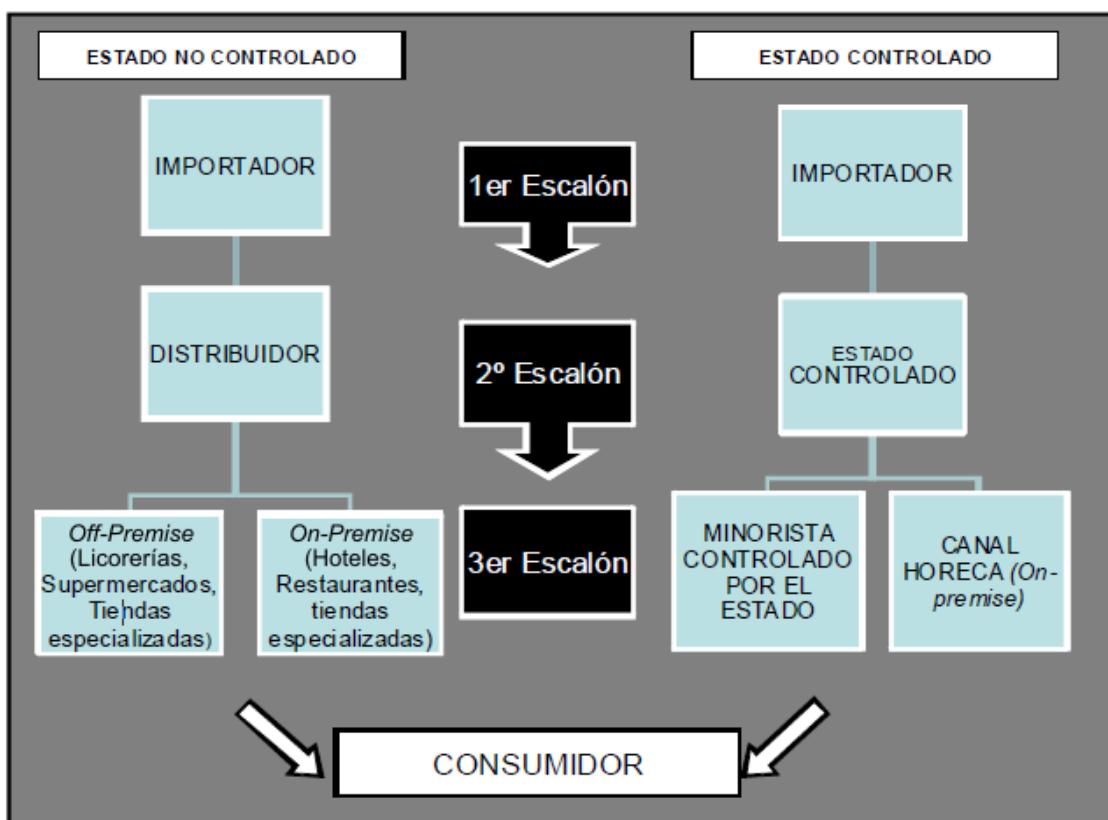
6.2. SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN DE TRES ESCALONES

Dependiendo del Estado, la legislación es diferente, distinguiendo dos formas de comercialización, que a continuación definimos e ilustramos con un cuadro:

- Estado controlado: la administración estatal es quien controla la comercialización y este el control a veces se extiende hasta el minorista.
- Estado No controlados: se aplica control fiscal en el mercado, actuando de manera indirecta en la cadena de distribución. Las normas varían entre Estados ya que en algunos solo se permiten vender bebidas alcohólicas en establecimientos especializados.

En EEUU existe un sistema *Three Tier System* (Figura 6.2.1) para la comercialización del vino. Este sistema consta de tres niveles: *importador*, *distribuidor* y *minorista*; tres agentes por los que el producto tiene que pasar obligatoriamente para que pueda llegar desde la bodega hasta el consumidor final.

Figura 6.2.1: Sistema de los 3 escalones en estados Controlados y No Controlados



Fuente: ICEX abril 2014

A continuación analizamos diferentes características de los tres agentes del *Three Tier System*:

El importador debe contar con una licencia estatal y federal para el ejercicio de sus actividades y de sus obligaciones tributarias (*Importers Basic Permit*), concedida por el TTB (Alcohol and Tobacco Tax and Trade Bureau). Para conseguir esta licencia es necesario ser residente o estar implantado y disponer de una sede de negocios que certifique la existencia de una actividad empresarial.

Las principales características del importador son:

- 1- Contar con un permiso básico (Importer's Basic Permit), licencias federales y estatales para el ejercicio de sus actividades y de sus obligaciones tributarias.
- 2- Registrar el producto.
- 3- Obtener del TTB el certificado de aprobación de la etiqueta (COLA)
- 4- Realizar las promociones acordadas con el exportador.
- 5- Asumir el riesgo comercial y pagar al exportador.

Hay importadores de ámbito regional o nacional, con ventajas distintas unos de otros. Con los primeros podemos mantener una relación más estrecha con lo cual conseguiremos que presten mayor atención a nuestro producto, los segundos nos ofrecen un mayor marco geográfico para la comercialización de nuestro producto y un equipo de ventas con más efectivos personales y más solventes en la comercialización de productos importados.

Es también muy importante la toma de decisión en cuanto a conceder o no la exclusividad en la importación de nuestro producto, lo cual es solicitado por muchos de los importadores cuando su red comercial cubre varios Estados.

En cualquier caso debemos tener en cuenta que el margen comercial del importador está en torno al 30%.

El segundo escalón del *Three Tier System* es el distribuidor que es el encargado de hacer llegar el producto hasta el minorista.

En EEUU hay unos 400 distribuidores autorizados, de los cuales los cinco más importantes controlan el 49,1% del mercado y los diez principales el 60,2%, tasas que han aumentado desde 2003 en que los porcentajes eran del 38,5% y 54,2%

respectivamente. Es interesante ofrecer la distribución territorial en exclusiva a un solo distribuidor a cambio de que éste asuma las inversiones en marketing y merchandising que necesitarán hacerse si queremos que la marca se haga un hueco en el mercado.

Hay 17 Estados controlados, donde el Estado tiene reservado el monopolio de la distribución de bebidas alcohólicas. A veces controla los tres escalones de la cadena. Pensilvania es el Estado más importante de los Estados en que se opera de esta manera.

El margen comercial con que operan los distribuidores también es en torno a un 30 % que habrá que sumar al de los importadores para calcular el precio que va a tener el producto en destino sin contar los aranceles.

El tercer escalón lo ocupa el minorista, que hace llegar el producto al consumidor final: licorerías, restaurantes y supermercados en los estados que permiten la venta, pues en los Estados controlados y en algunos no controlados solo se permite la venta en tiendas especializadas.

Hay que distinguir entre ventas **Off-Premise** (el vino no se consume donde se compra) y ventas **On-Premise** (el vino se consume donde se compra)

Tabla 6.2.2: Ventas en valor/volumen, On-Premise/Off-Premise (2012)

Ventas	On-Premise	Off-Premise
En volumen	19,2%	80,8%
En valor	43,6%	56,4%

Fuente: Wine Handbook 2013.

Los márgenes que se aplican en el tercer eslabón son del 50% en las licorerías y el 100% en los restaurantes.

6.3. ESTUDIOS DE MERCADO DE MURROY WINES S.L.

6.3.1. Formas de Entrada en el mercado estadounidense

Hemos contemplado dos formas:

La primera es buscar una empresa especializada que nos introduzca en el mercado de los Estados Unidos. Para ello hemos contactado con dos posibles firmas:

-Export Manager externa, Ana Tornos, que nos ofrece trabajar para nuestra empresa como Marketer Developer dedicando una parte de su jornada laboral, mediante firma de un contrato, con la misión de buscar clientes para nuestros vinos.

-Joaco Sanz, consultor comercial de marketing y comunicación, especializado en introducir, promocionar y posicionar vinos en Estados Unidos, así como mantenimiento de redes sociales específicas para bodegas en USA (Vin65, wine direct y ewenery).

La segunda, exportación directa, es buscar nuestro importador-distribuidor. Digo importador-distribuidor, porque normalmente aquellos importadores que son a la vez distribuidores abarcan varios Estados, lo cual nos facilita la logística en cuanto que para cada importador debe confeccionarse una contraetiqueta.

Para la búsqueda de importadores disponemos de listados de importadores con los que podemos contactar (Ver Anexo V). También existe una fórmula mucho más efectiva que son las ferias profesionales, especialmente las tres más importantes del mundo:

-VINEXPO. Se celebra en Burdeos cada dos años, en junio, a lo largo de toda una semana. Es la mayor feria sectorial del mundo. Los profesionales de todo el mundo reciben invitaciones de distintas bodegas.

-PROWEIN. Se celebra en Dusseldorf todos los años en el mes de marzo. Esta feria está en alza porque solo dura tres días y la asistencia es más económica.

-FENAVIN. Se celebra en Ciudad Real bianualmente en el mes de mayo. Tiene el aliciente que la Comunidad de Castilla La Mancha invita a muchos profesionales del sector del vino de todo el mundo y les organiza visitas a las bodegas de La Mancha. Además proporciona a los expositores los contactos de los importadores y profesionales que van a asistir, para que puedan citarse para conocerse y presentarles los vinos.

Una vez en la feria, al tomar contacto con un potencial importador lo primero que deberemos hacer es escucharle para saber que busca (variedad, gama de precios, formatos...). Si podemos ofrecerle lo que busca, le presentaremos nuestro catálogo y le daremos precios, pero no tarifas, que reservaremos para negociaciones posteriores en que trataremos volúmenes, condiciones de todo tipo (zona de exclusividad, incoterms, pago...).

Una de las cosas que nos pedirá el importador será muestras de nuestros productos; es muy importante saber que el envío de muestras a Estados Unidos está sujeto a una serie de normas legales. (Ver anexo VI)

6.3.2. El precio de nuestros vinos

Nuestras ventas, en principio, van a ser ex-works, o sea precios en bodega. Si el importador desea que los precios sean FOB, a los precios de bodega le añadiremos el precio del transporte hasta el puerto que el determine.

Tabla 6.3.2.1: Precios ex-works y en tiendas estadounidenses

<u>Detalle del precio de nuestros vinos</u>	<u>Precio ex-works</u>	<u>PV tiendas EEUU</u>
Joven 2014 Abadía del Temple	2,98 €/botella	10,58 \$/botella
Rosado 2014 Abadía del Temple	2,98 €/botella	10,58 \$/botella
Blanco 2014 Abadía del Temple Cister	2,98 €/botella	10,58 \$/botella
Crianza 2010 Abadía del Temple	4,90 €/botella	15,90 \$/botella
Gewürztraminer 2014 Abadía del Temple	6,60 €/botella	20,64 \$/botella

Fuente: elaboración propia

En el anexo VII adjunto una tabla con los cálculos en que se recoge como se irá incrementando el precio del vino desde la bodega hasta los distintos puntos de venta.

6.3.3. La forma de cobro

Todos los clientes tiene que estar asegurados por una empresa de crédito de las que operan en el mercado (OFACE, CRÉDITO Y CAUCIÓN, CESCE, MAPFRE...) y antes de mandar un pedido a un cliente habrá que consultar si ha superado el riesgo que le ha concedido la aseguradora. Se contratará una modalidad que asegure el máximo del valor de la factura, que es el 80%. El primer año se contratará por un volumen de facturación de 40.000 € con un coste de 600 € Esta cantidad será actualizada en sucesivos años en función del crecimiento.

Cuando el crédito dado por la aseguradora es cero, se exigirá el pago del 100% de la factura por adelantado o deberá enviarnos una carta de crédito a la vista.

En los casos que la aseguradora conceda crédito lo habitual es que el pago por parte del importador se haga a 60 o 90 días de la fecha de la factura.

6.3.4. La comunicación

En Estados Unidos hay tres revistas de tirada nacional que son las que marcan tendencias:

-WINE ADVOCATE editada por el gurú Robert Parker que en los últimos años ha encumbrado vinos de todo el mundo, entre los cuales están las garnachas aragonesas. No hay publicidad, para que no le puedan acusar de regirse por criterios interesados. Se financia con la venta de la propia revista.

-WINE SPECTATOR. Admite publicidad.

-WINE ENTHUSIAST. Admite publicidad.

El coste de la publicidad en estas dos revistas es de 10.000 \$ (1/4 de página/número) a 30.000 \$ (página entera/número). Lógicamente este coste escapa a nuestros presupuestos.

En estados Unidos no hay ferias importantes del sector del vino que tengan carácter federal; pero sí las hay a nivel estatal. A estas ferias estatales acuden los distribuidores y es muy importante la presencia del productor para dar apoyo presencial a la presentación de sus vinos.

Para apoyar las acciones del importador y/o distribuidor pensamos contribuir con un 20% de mercancía libre de cargo destinado a muestras, catas, apoyo a los anuncios del intermediario, etc.

El importador estadounidense valora ser invitado a visitar el campo y la bodega de su proveedor, al tiempo que se aprovecha para hacer turismo cultural por la zona, en este caso por el Somontano de Barbastro.

CAPITULO VII: COMPETIDORES PRINCIPALES

Según los datos ofrecidos por la FAO, EEUU es el cuarto productor mundial de vino, situándose por detrás de Francia, Italia y España. Su cuota de mercado es 9,6% a nivel mundial.

La mayor parte de su producción (87,2%) se concentra en el Estado de California, al que le sigue el Estado de Washington (4,1%) y el Estado de New York (3,3%), correspondiendo el 5,4 % restante a los demás Estados.

Casi el 30% del vino consumido en los EEUU es importado, siendo las generaciones jóvenes quienes más consumen el vino procedente de otras latitudes. Los países que primero empezaron a exportar hacia EEUU fueron Francia e Italia. En los últimos años han irrumpido con fuerza los vinos de Australia, Chile y Argentina. España, también exporta a los EEUU.

Según datos del ICEX (Informe, abril 2014) España ocupa el quinto puesto en el ranking de importadores de vinos en EEUU con una cuota del 6,56% en términos de valor (Tabla 7.1), sin embargo ocupa el sexto lugar si tenemos en cuenta el volumen (6,40%). Italia, Australia, Chile, Argentina y Francia se sitúan por delante de España en volumen de exportación de vinos a EEUU (Tabla 7.2).

Tabla 7.1: Importación del vino por país (miles de dólares)

Ranking	País	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Cambio 12/13	Cuota mercado
		En miles de dólares							
1	Italia	1.286.480	1.172.849	1.253.365	1.489.715	1.470.364	1.602.771	9,01%	31,19%
2	Francia	1.412.593	965.994	988.767	1.225.600	1.342.221	1.399.048	4,23%	27,23%
3	Australia	694.393	638.402	603.209	553.341	530.932	496.516	-6,48%	9,66%
4	Argentina	183.048	215.366	269.706	340.834	402.451	377.981	-6,08%	7,36%
5	España	279.667	241.245	264.755	296.516	316.978	337.045	6,33%	6,56%
6	Chile	223.708	272.225	274.373	293.539	343.296	320.309	-6,7%	6,23%
7	Nueva Zelanda	145.490	152.576	197.522	199.669	248.582	281.928	13,41%	5,49%
8	Alemania	146.820	120.407	139.132	143.312	127.187	119.113	-6,35%	2,32%
9	Portugal	67.956	59.681	67.455	72.156	71.722	82.928	15,62%	1,61%
10	Sudáfrica	44.481	39.846	45.080	44.660	59.739	68.015	13,85%	1,32%
Total 10		4.484.636	3.878.591	4.103.364	4.659.342	4.913.472	5.085.654	3,5%	98,98%
Total países		4.517.803	3.906.536	4.136.269	4.703.298	4.956.270	5.138.302	4%	100%

Fuente: US International Trade Commission ([partida 2204](#)).

Tabla 7.2: Importación del vino por país (miles de cajas de 9 litros)

Ranking	País	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Cambio 12/13	Cuota mercado
<i>En miles de cajas de 9L</i>									
1	Italia	26.111	25.392	27.399	31.525	31.710	32.222	1,6%	26,8%
2	Australia	21.353	26.861	23.517	20.354	22.724	20.311	-10,6%	16,9%
3	Chile	7.412	15.365	13.522	13.059	18.192	16.327	-10,3%	13,6%
4	Argentina	8.738	8.627	9.746	14.452	19.172	13.797	-28%	11,5%
5	Francia	12.214	10.194	10.090	10.929	12.474	12.579	0,8%	10,5%
6	España	5.257	5.181	5.941	8.147	9.044	7.634	-15,6%	6,4%
7	Nueva Zelanda	2.185	2.517	3.522	3.656	4.562	4.791	5%	4%
8	Canada	823	1.086	1.555	2.238	2.687	4.365	62,5%	3,6%
9	Sudáfrica	1.800	1.599	1.464	1.311	2.575	3.371	30,9%	2,8%
10	Alemania	3.207	2.902	3.370	3.209	2.931	2.645	-9,8%	2,2%
Total 10		89.099	99.726	100.125	108.881	126.072	118.042	-6,4%	98,3%
Total países		90.727	101.283	101.889	110.749	128.000	120.110	-6,2%	100%

Fuente: US International Trade Comision (partida 2204)

Como ya se dijo, son 4.115 las bodegas españolas que han emprendido la aventura de la exportación, de las cuales 1531 bodegas exportaron a EEUU en 2014, siendo el principal destino de los vinos españoles en America y el tercero en el mundo, después de Alemania y Reino Unido, según el informe España Exportación e Inversiones, 2014, elaborado por el ICEX.

Con respecto a la D.O. Somontano, que es aquella en que nosotros elaboramos nuestros vinos, son cuatro las bodegas que hemos detectado que principalmente comercializan en Estados Unidos (Viñas del Vero, ENATE, Pirineos y Olvena), por lo tanto son estas bodegas nuestra principal competencia en el mercado estadounidense.

Viñas del Vero lo hace a través de la comercial que su empresa matriz, González Byass, ha establecido en Chicago: VIN DIVINO, LTD. Se comercializan cinco referencias de Viñas del Vero, que son Secastilla, La Miranda de Secastilla tinto, La Miranda de Secastilla Blanco, Viñas del Vero Crianza y Viñas del Vero Chardonnay.

ENATE cuenta con dos importadores. En la costa este (New York)ha llegado a un acuerdo con MONSIEUR TOUTON SELECTION, LTD, comercializando sus referencias Reserva, Crianza, Tempranillo, Cabernet-Merlot, Rosado y Chardonnay; y en la costa oeste (Richmond), con GRAPE EXPECTATIONS, INC que comercializa Crianza, Tempranillo y Chardonnay.

Bodegas Pirineos S.A. tiene como importadores a NEW ENGLAND WINE & SPIRITS, INC (West Haven) y GRAPE EXPECTATIONS, INC (Richmond). Los vinos

que vende en el mercado estadounidense son las marcas Montesierra y Señorio de Lazán.

OLVENA ha cambiado muchas veces de importador, quizá porque la bodega también ha cambiado muchas veces de dueño. Actualmente consta que tiene como importador a SIERRA NEVADA IMPORTS (Reno). Los vinos que comercializa actualmente son solo el joven y el crianza.

Competir con las bodegas anteriormente citadas, utilizando sus mismas estrategias es muy complicado porque poseen muchos más recursos que nosotros (tecnológicos, económicos, humanos...), tienen una imagen de marca que han construido a lo largo de varios años de presencia en el mercado estadounidense, pues todas ellas hace casi 10 años que iniciaron el proyecto que nosotros queremos desarrollar ahora y por supuesto han adquirido un bagaje de conocimientos necesarios para llevar la internacionalización de la empresa.

Para poder competir con las bodegas citadas anteriormente hemos desarrollado nuestras estrategias:

- Elaborar vinos de calidad.
- Apostar por una marca comercial con connotaciones históricas.
- Desarrollo continuo de una web (castellano, inglés y francés) que queremos que sea dinámica con botones de conexión a las principales redes sociales.
- Creación en nuestra web de un espacio de estudio de la Orden del Temple con una biblioteca a través de la cual se puedan consultar documentos y libros relacionados con las órdenes medievales cristianas.

CAPITULO VIII: VIABILIDAD ECONÓMICO- FINANCIERA

8.1. INTRODUCCIÓN

Basándonos en estimaciones de ventas, costes y gastos iniciales necesarios para la implantación del proyecto vamos a realizar un estudio de la viabilidad económico-financiera del proceso de internacionalización cuyo estudio es objeto del presente trabajo. Hay que resaltar que los datos en que se basa este estudio son estimaciones que hemos obtenido con la información aportada por varias agencias de exportación (Tornos, Joaco Sanz, Consultors Tecnics ATE). Como estimaciones que son hasta que no se inicie la internacionalización no sabremos con seguridad si los datos apuntados son correctos, por lo que los resultados obtenidos pueden variar significativamente, lo cual asumimos.

En el anexo VIII cuantificamos ventas, costes y gastos para obtener una cuenta de resultados previsional del proyecto.

En primer lugar vamos a presentar una relación de los diferentes gastos asociados al desembolso inicial:

- Trámites (gestión registro marca en el mercado estadounidense, certificaciones de laboratorios...).
- Programa Market Developer de la Cámara de Comercio de Zaragoza con la colaboración de la asesora Marta Tornos.
- Diseño de un plan de comunicación para darnos a conocer en el Estado de New York a través de redes sociales que aglutinan seguidores amantes del vino.
- Asesoría profesional relacionada con la internacionalización.
- Viajes y dietas de asistencia a distintas ferias europeas para establecer contactos.
- Viajes y dietas para realizar las distintas gestiones relacionadas con el proyecto.
- Diseño de etiqueta y contraetiqueta adapta a los requisitos exigibles en Estados Unidos.
- Envíos de muestras.

- Otros gastos que puedan surgir.

8.2. INGRESOS Y GASTOS

Para estimar los ingresos de la bodega en cada uno de los cinco años, que suponemos que serán necesarios para afianzar el proceso de la internacionalización, nos basaremos en una estimación de venta de botellas por año y precio medio de venta de las botellas vendidas.

Tabla 8.2.1: Número de botellas vendidas de cada precio por año

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Básico	-	5.400	6.600	8.400	13.200	16.500
Crianza	-	3.600	4.800	7.200	8.400	15.000
GTraminer	-	600	1.200	1.800	2.400	3.000

Fuente: elaboración propia

Esta estimación se ha realizado con la colaboración de la persona que va a dirigir el programa Market Developer basándose en el informe Los Mercados del Vino en 2014 del Observatorio Español del Mercado del Vino. (Ver anexo IX); opinamos que en un mercado que importa 75 millones de litros anualmente poder alcanzar una cifra de exportación de 25.000 litros por año es un reto que puede alcanzar nuestra bodega.

El precio que figura en la Tabla 8.8.2 es un precio medio ponderado obtenido en función del número de botellas (ver Tabla 8.2.1) y el precio de cada uno de los tipos de vino que comercializaremos en el mercado estadounidense, (ver Tabla 6.3.2.1). Hemos previsto un incremento de 1% anual a lo largo del proceso.

El incremento del número de botellas vendidas cada año se prevé en base a distintas circunstancias: implicación de las acciones comerciales in situ, promociones, campañas en redes sociales, aumento del consumo...

Tabla 8.2.2: Ingresos

A) Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio medio ingreso por botella	3,93	4,10	4,23	4,14	4,30
Volumen de Ventas (unidades)	9.600	12.600	17.400	24.000	34.500
TOTAL INGRESOS	37.692	51.619	73.643	99.255	148.255

Fuente: elaboración propia

En el apartado de gastos distinguiremos varios subapartados:

- Gastos de implantación del proyecto o desembolso inicial.

Tabla 8.2.3: Gastos de implantación en euros

Gastos de implantación (Año 0)	12.846 €
Gestión Registro de la marca en EEUU	926 €
Asesor programa Market Developer	5.100 €
Diseño campaña en redes sociales EEUU	1.200 €
Asesoría profesional	600 €
Viajes, asistencia a ferias, dietas...	3.534 €
Otros gastos	1.486 €

Fuente: elaboración propia

- El coste medio por botella para la bodega es de 1,56 €el primer año y calculamos que sufra un incremento de un 1% anual.
- El proyecto tiene asignados unos costes fijos, variables en cada uno de los años de duración del mismo, destinados a gastos de acciones del departamento de exportación.
- Los gastos de promoción anual suponen el valor para bodega de un 20% de mercancía entregada sin cargo al colaborador en destino.

8.3. FINANCIACIÓN

Murroy Wines puede asumir con fondos propios los gastos de implantación; así pues, la deuda de la empresa no aumentará al llevar a cabo el proceso de exportación.

8.4. CUENTA DE RESULTADOS Y CASH FLOW

En la cuenta de pérdidas y ganancias incluimos los ingresos y gastos del proceso de internacionalización, siendo observable que tanto el apartado de amortización como el de intereses reflejan la cifra cero, puesto que no hemos realizado inversiones directas en Estados Unidos y no hemos necesitado financiación externa para el desarrollo del proyecto.

A los beneficios antes de impuestos les hemos aplicado un tipo impositivo del 25%, siguiendo la normativa que estable la Ley 27/2014 que regula el Impuesto sobre Sociedades desde el 27 de noviembre de 2014 para empresas con un volumen de ingresos inferior a 5 millones de euros y con una plantilla de menos de 25 empleados.

La cuenta de resultados completa puede consultarse en el anexo X. En la misma se puede observar que los gatos en el año 0, año de preparación del proceso de internacionalización, ascienden a 12.846 € (gastos de implantación). En los años sucesivos del proceso de internacionalización se obtienen en todos ellos beneficios en cuanto que los ingresos superan a los gastos.

Tabla 8.4.1: Beneficio Neto

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	37.692	51.619	73.643	99.255	148.255
Beneficios Antes de Impuestos (BAI)	10.661	14.331	18.934	23.859	42.639
BENEFICIO NETO	7.996	10.748	14.201	17.894	31.979

Fuente: elaboración propia

El cálculo de los flujos de caja e adjunta en el anexo X. La estimación del flujo de caja en el año previo al proceso de internacionalización es una cifra negativa (-12.486 €), sin embargo esta cifra se convierte en positiva y creciente desde el primer **año** de internacionalización llegando a alcanzar los 21.201 €

Los métodos de cobro en los dos primeros años, que se va a trabajar mediante agente de exportación, se intentarán ejecutar mediante pago adelantado o mediante carta de crédito convertible en dinero una vez entregada la mercancía. En los tres años siguientes, una vez contratado el importador, el cobro lo recibiremos a 60-90 días factura contratando un seguro de cobro a través de una empresa de crédito. Por ello vamos a prever un porcentaje de cobro del 80%.

En cuanto a los pagos, hemos tenido en cuenta que se asegura el pago del 85% a los proveedores y del 100% a los empleados.

8.5. VAN Y TIR

Finalmente hemos calculado el VAN y el TIR como herramientas de apoyo en la toma la decisión final, para conocer con certeza la viabilidad del proyecto.

Para calcular el VAN hemos tenido en cuenta una tasa de descuento del 8%, que es la rentabilidad mínima que esperamos de nuestra proyecto. El resultado obtenido ha sido: 26.236,54 € lo cual nos indica que el proyecto de internacionalización genera valor para la empresa.

En cuanto a la TIR, que nos mide la rentabilidad del proyecto, el resultado es muy halagüeño pues nos da **un 54%**, que representa una tasa de rentabilidad muy por encima de la tasa de descuento del 8% mínima exigida al proyecto. Aunque parezca una tasa alta tenemos que tener en cuenta que la inversión inicial para desarrollar el proyecto no es muy elevada, puesto que las infraestructuras de la empresa ya existen.

Así pues, los resultados obtenidos en el cálculo del VAN y del TIR aconsejan llevar a cabo el proyecto de exportación de vinos a Estados Unidos. (Ver anexo XI)

CAPITULO IX: CONCLUSIONES

En MURROY WINES, pequeña bodega de la D.O. Somontano, hemos decidido comenzar el camino de la internacionalización de nuestros vinos *Abadía del Temple*, a sabiendas de que es un proceso de larga duración.

En este proyecto, nuestras fortalezas residen en poseer unas instalaciones tecnológicamente avanzadas y poder acceder al mercado estadounidense con un posicionamiento de producto único de calidad y también con un posicionamiento histórico, siendo nuestras debilidades la falta de experiencia y no tener una gran variedad de productos. Nos favorece que EEUU actualmente es el mayor consumidor mundial de vino y todavía tiene un enorme potencial, a la vista de su consumo per cápita y de que consumir vino está empezando a estar de moda y, hoy por hoy, es la bebida alcohólica más consumida en el mercado estadounidense; si bien es cierto que el número de competidores de distintos países es muy grande.

Para superar nuestra falta de experiencia, a lo largo del proceso tendremos que aprender e ir adquiriendo conocimientos sobre la idiosincrasia del mercado en que pretendemos comercializar nuestros caldos. Para ello es preciso tomar contacto con los diferentes intermediarios que encontraremos en la cadena de la comercialización de nuestros vinos (importadores, distribuidores, detallistas...).

En EEUU se elige el vino teniendo en cuenta la variedad vitivinícola, el reconocimiento boca a boca² y el prestigio de la marca. Nosotros elaboramos, buscando la calidad, variedades que tienen atractivo para el consumidor final (chardonnay, merlot, cabernet); pero tenemos que trabajar la imagen de la marca y que llegue a ser reconocida a nivel de consumidor.

En principio, a la vista del análisis hecho, nuestra intención es iniciar una exportación indirecta a través de agentes de exportación de España, intentando ejercer un cierto control sobre la comercialización de nuestros vinos con el fin de que la marca no sufra

² Técnica común de comunicación que consiste en pasar información/recomendación de persona a persona de forma verbal.

deterioro. Ello quiere decir, que no dejaremos que el agente de exportación utilice nuestros vinos para atender posibles demandas que le hayan llegado; por el contrario estudiaremos con la agencia el perfil de los potenciales clientes que han mostrado un interés por nuestros vinos y a cambio de entregarle, sin cargo, un porcentaje de mercancía, pediremos poder hacer un seguimiento de la acción comercial que se lleve a cabo en el destino.

Al mismo tiempo, asistiremos a diferentes ferias profesionales para tomar contacto con potenciales importadores de nuestros vinos, con el fin de lograr acceder a la exportación directa, pues consideramos que un importador al que le hemos dado una exclusividad se comprometerá más con nuestra marca y, si colaboramos con él y ganamos su confianza, poco a poco conseguiremos “una cuota en la mente del socio”, que contribuirá al desarrollo de nuestra marca. La carga burocrática que tendrá que asumir la empresa la gestionaremos con la ayuda de la Cámara de Comercio de Huesca.

Para finalizar presentamos un análisis económico-financiero que determina que el proyecto de expansión internacional descrito es rentable, puesto que el VAN da un resultado positivo y la TIR presenta una alta rentabilidad. No obstante, estos resultados se basan en estimaciones y hay que contemplarlos con cautela.

Confiamos que con el tiempo nuestra marca sea reconocida como de excelente calidad/precio, algo muy apreciado por los consumidores estadounidenses. Para ello contamos con el envío de muestras y a ser posible, con la ayuda del algún prescriptor (Robert Parker) de vinos que podría poner en alza nuestra marca. Pero esto sólo es posible con producto de alta calidad y con características únicas. Por eso, nuestra intención es ir produciendo vino ecológico que constituiría una ventaja competitiva frente a nuestros rivales y sería un elemento diferenciador para nuestros clientes.

CAPITULO X: WEBGRAFÍA Y BIBLIOGRAFÍA

Webgrafía:

United Status Census Bureau. [Internet] Disponible

en:<<http://www.census.gov/newsroom/press-releases/2014/cb14-202.html>> [Acceso el 13 de noviembre de 2014].

Pew Research center. [Internet] Disponible

en:<<http://www.pewinternet.org/2015/04/01/us-smartphone-use-in-2015/>> [Acceso el 1 de abril de 2015].

THACH, L. Who Buys Wine Online? [Internet]. Wine Spectator, 5 de noviembre de 2014. Disponible en :<<http://www.winespectator.com/webfeature/show/id/50816>>

Office of Energy Efficiency & Renewable Energy. [Internet] Disponible en:<<http://energy.gov/eere/office-energy-efficiency-renewable-energy>>

United Status Environmental Protection Agency. [Internet] Disponible en:<<http://www.epa.gov/climatechange/ghgemissions/usinventoryreport.html>>

CALDUCH, E. Estados Unidos, el nuevo rey del mundo. [Internet]. Expansión-Diario e Información de mercados, 18 de mayo de 2014. Disponible en:<<http://www.expansion.com/2014/05/17/directivos/1400333639.html>>

VILLARREAL, O. La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. [Internet]. Cuadernos de Gestión Vol. 5. N.º 2, octubre de 2005. Disponible

en:<<http://www.ehu.eus/cuadernosdegestion/documentos/524.pdf>>

PIERCE, J. Situación actual del comercio electrónico en EEUU, México y España.

[Internet]. Shopify Blog, 21 de abril de 2014. Disponible

en:<<http://es.shopify.com/blog/13815633-situacion-actual-del-comercio-electronico-en-ee-uu-mexico-y-espana>>

China será el líder mundial en inversión en I+D en 2019. [Internet]. Redacción Bankinter Blog, 18 de noviembre de 2014. Disponible

en:<<http://blog.bankinter.com/blogs/bankinter/archive/2014/11/18/china-lider-mundial-inversion-i-d-2019.aspx>>

Ley de agua limpia (Clean Water Act). [Internet]. Ecología Hoy, Noticias de Ecología y Medio Ambiente, 13 de agosto de 2011. Disponible

en:<<http://www.ecologiahoy.com/ley-de-agua-limpia-clean-water-act>>

Expansión/Datosmacro.com. [Internet]. Disponible

en:<<http://www.datosmacro.com/paises/usa>>

Estados Unidos: política y economía. [Internet]. Santander Trade. Disponible

en:<<https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia>>

Alimentación en España 2014.com. [Internet]. Disponible en:<http://www.mercasaeediciones.es/alimentacion_2014/pdfs/pag_355-388_vino.pdf>

El vino en cifras-Año 2014. [Internet]. Vinos de España. Disponible

en:<<http://www.winesfromspain.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4779156>>

BASADE, V. El mercado del vino en EEUU. [Internet]. Bridgeworld Business Development, noviembre 2010. Disponible en:<<http://www.bridgedworld.com/es/wp-content/uploads/2010/12/El-mercado-del-vino-en-Estados- Unidos.pdf>>

Estados Unidos, primer consumidor de vino del mundo. [Internet]. Dehesa del Carrizal Denominación de Origen. Disponible

en:<<http://www.dehesadelcarrizal.com/noticias/estados-unidos-primer-consumidor-de-vino-del-mundo>>

VILLARREAL LARRINAGA, O. La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. [Internet]. Universidad del País Vasco, octubre de 2005. Disponible

en:<<http://www.ehu.eus/cuadernosdegestion/documentos/524.pdf>>

MARTÍNEZ GARCÍA, M. Análisis de la Estrategia de Internacionalización: estudio del Grupo Cortefiel. [Internet]. Escuela Universitaria de Centros Empresariales y del

Trabajo de Soria, enero de 2015. Disponible en:<<https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/9127/1/TFG-O%20437.pdf>>

El vino español exportado a EE.UU. mueve 328 millones de dólares anuales. [Internet]. Redacción Ebury Blog, 28 de octubre de 2014. Disponible en:<<https://www.ebury.es/blog/2014/10/28/el-vino-espanol-exportado-ee-uu-mueve-328-millones-de-dolares-anuales>>

Cerca de 4.000 empresas exportan vino en 2014. [Internet]. Vinetur. La revista digital del vino, 11 de marzo de 2015. Disponible en:<<https://www.vinetur.com/2015031118503/cerca-de-4000-empresas-exportaron-vino-en-2014.html>>

Gran distribución Estados Unidos. [Internet]. ICEX España Exportación e Inversiones, agosto de 2014. Disponible en:<<http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2015403468.html?idPais=US>>

El mercado del vino en Estados Unidos. [Internet]. ICEX España Exportación e Inversiones, abril de 2014. Disponible en:<<http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/estudios-de-mercados-y-otros-documentos-de-comercio-exterior/4759752.html>>

Los mercados del vino en 2014. [Internet]. Observatorio Español del mercado del Vino, 25 de marzo de 2015. Disponible en:<<http://www.oemv.es/esp/-oemv.php>>

Nota informativa sobre requisitos de importación de vinos y otras bebidas alcohólicas en EEUU. [Internet]. Red de oficinas económicas y comerciales de España en el exterior, marzo de 2014. Disponible en:<<http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/mapa/index.html>>

Requisitos de importación de vinos y otras bebidas alcohólicas en Estados Unidos. [Internet]. Red de oficinas económicas y comerciales de España en el exterior, marzo de 2015. Disponible en:<<http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/mapa/index.html>>

Enate en el Mundo. [Internet]. Bodegas Enate. Disponible en:<<http://enate.es/enaesp/mundo/mundo.htm>>

Bodegas Aragonesas. [Internet]. Disponible en:<<http://www.bodegasaragonesas.com/es/>>

Bodega Viñas del Vero. [Internet]. Disponible en:<<http://www.vinasdelvero.es/>>

Fenavim. [Internet]. Feria Nacional del Vino. Disponible en:<<http://www.fenavin.com/home.php>>

TTB.Gov Alcohol and Tobacco Tax and Trade Bureau U.S Department of treasury. [Internet] Disponible en:<http://www.ttb.gov/tax_audit/atftaxes.shtml> [Acceso el 22 de mayo de 2015].

TTB.Gov Alcohol and Tobacco Tax and Trade Bureau U.S Department of treasury. [Internet] Disponible en:<http://www.ttb.gov/itd/importing_samples.shtml> [Acceso el 13 de agosto de 2014].

TTB.Gov Alcohol and Tobacco Tax and Trade Bureau U.S Department of treasury. [Internet] Disponible en:<http://www.ttb.gov/labeling/laws_and_regs.shtml> [Acceso el 30 de abril de 2013].

TTB.Gov Alcohol and Tobacco Tax and Trade Bureau U.S Department of treasury. [Internet] Disponible en:<<http://www.ttb.gov/pdf/brochures/p51901.pdf>>

TTB.Gov Alcohol and Tobacco Tax and Trade Bureau U.S Department of treasury. [Internet] Disponible en: <http://www.ttb.gov/labeling/index.shtml> [Acceso el 18 de junio de 2015].

Reportable Food Registry for Industry. [Internet]. FDA. U.S Food and Drug Administration, 17 de junio de 2014. Disponible en:<<http://www.fda.gov/Food/ComplianceEnforcement/RFR/default.htm>>

Registration of Food Facilities. [Internet]. FDA. U.S Food and Drug Administration, 12 de mayo de 2015. Disponible en:<<http://www.fda.gov/Food/GuidanceRegulation/FoodFacilityRegistration/default.htm>>

Everything Addead to Food in the United States (EAFUS). [Internet]. FDA. U.S Food and Drug Administration, 23 de abril de 2013. Disponible en:<<http://www.accessdata.fda.gov/scripts/fcn/fcnNavigation.cfm?rpt=eafusListing>>

Observatorio Vitivinícola Argentino. [Internet] Disponible en:<<http://www.observatoriova.com/>>

Bibliografía:

NAVAS LÓPEZ, J.E. y GUERRAS MARTÍN, L.A. (2007): *Dirección Estratégica de la empresa. Teoría y Aplicaciones*. Thomson.

CERVIÑO, J. (2006-2008): *Marketing Internacional: Nuevas perspectivas para un mercado globalizado*. Pirámide, Madrid.

HOLLENSEN, S y ARTEGA ORTIZ, J. (2010): *Estrategias de marketing internacional*. Pearson Educación S.A., Madrid