



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

La internacionalización de pymes: el caso de
Bodegas Aragonesas S.A.

*Internationalization of SMEs: the case of Bodegas
Aragonesas S.A.*

Autor

Enrique Chueca García

Directora

Natalia Dejo Oricain

Facultad de Economía y Empresa
2017

RESUMEN DEL TRABAJO

En el presente trabajo se pretende profundizar tanto en las razones que motivan a las pymes españolas a la hora de internacionalizarse como en las estrategias seguidas por las mismas a la hora de entrar en un mercado exterior.

Posteriormente se analizará el caso concreto de Bodegas Aragonesas, una empresa que, junto con otras empresas, forma parte de una asociación que pretende fomentar el consumo de vino de uva garnacha en el mercado estadounidense.

Para ello se analizará el mercado estadounidense y las características de la propia bodega para reconocer la viabilidad del proyecto y se concluirá razonando sobre la posibilidad de incluir un nuevo producto en el mercado que permita a la empresa aumentar su presencia en dicho mercado.

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	3
1.1	Justificación.....	3
1.2	Objetivos	4
1.3	Metodología.....	4
1.4	Estructura	5
2.	MARCO TEÓRICO	6
2.1	El proceso de internacionalización	6
2.1.1	Estrategias competitivas.....	8
2.1.2	Estrategias de entrada	9
2.2	Internacionalización de las pymes	10
2.2.1	Importancia de las pymes en España	10
2.2.2	Vías de internacionalización de las pymes españolas.....	12
3.	ANÁLISIS DEL SECTOR	14
3.1	Bodegas Aragonesas yAsociación para la Promoción de Vino de Garnacha	14
3.2	Análisis del sector vitivinícola	16
3.3	El mercado estadounidense	20
3.3.1	Entorno político y socioeconómico	20
3.3.2	Diagnóstico del mercado vitivinícola en EEUU	24
3.4	Análisis de las estrategias de Bodegas Aragonesas	26
3.4.1	Estrategia de entrada.....	26
3.4.2	Estrategia competitiva.....	27
4.	CONCLUSIONES	29
5.	BIBLIOGRAFÍA	30

ÍNDICE DE FIGURAS, TABLAS Y GRÁFICAS

Figura 1. Nivel de globalidad de la industria.....	8
Figura 2. Producción de mundial de vino en 2016	18
Figura 3. Sistema de distribución 1	26
Figura 4. Sistema de distribución 2.....	26
Tabla 1. Criterios de definición de las pymes.....	11
Tabla 2. Empresas según número de trabajadores y porcentaje en España y la UE	11
Tabla 3. Últimos premios obtenidos a dos de los vinos de garnacha.....	15
Tabla 4. Tipos de interés 2000-2016.....	22
Gráfica 1. Evolución del empleo por tamaño de empresa 2013-2016.....	12
Gráfica 2. Evolución del porcentaje de empresas exportadoras por tamaño	13
Gráfica 3. Porcentaje de pymes internacionalizadas por vía de entrada al mercado	13
Gráfica 4. Evolución de la producción mundial de vino	17
Gráfica 5. Evolución del consumo mundial de vino	19
Gráfica 6. Producción de vino español.....	19
Gráfica 7. Tipo de interés e inflación.....	21
Gráfica 8. Inversión extranjera en EEUU.....	22
Gráfica 9. Evolución PIB Estados Unidos 2000-2016.....	23
Gráfica 10. Evolución del empleo.....	24
Gráfica 11. Cajas de vinos vendidas por Bodegas Aragonesas en EEUU	27

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación

El rápido proceso de globalización y la liberalización de los mercados tras la entrada de España en la Comunidad Económica Europea han originado importantes consecuencias para la actividad de las empresas que se han visto obligadas a competir a nivel internacional. Entre las razones que justifican esta expansión a mercados internacionales se encuentra la búsqueda de disminución del riesgo global (Guerras y Navas, 2008), motivo que se comprobó especialmente tras la crisis económica de 2007 cuyas consecuencias han afectado al tejido empresarial mundial.

En España el debilitamiento de la demanda interior tras la crisis ha afectado en menor medida a las exportaciones españolas que han mantenido el mismo ritmo de crecimiento. Este comportamiento se identifica con una mejora en la competitividad internacional por parte de las Pequeñas y Medianas Empresas (pymes) gracias a una serie de factores como la flexibilización del mercado laboral, la disminución del índice de precios y el desarrollo de planes de internacionalización y apoyo a las empresas (De Matías, 2016).

Todo ello permite afirmar que la recuperación y el crecimiento de la economía española deben enfocarse en las pymes y en la adecuada planificación de sus estrategias de internacionalización de forma que, se incremente la creación de empleo, se recupere la confianza de los consumidores nacionales y aumente el consumo interno. Sin embargo, para que las empresas puedan competir a nivel internacional deben tener, mantener, fortalecer y explotar una ventaja competitiva (De Matías, 2016).

Por todo lo anterior, en este Trabajo de Final de Grado se va a realizar un estudio de la evolución de la internacionalización de las pymes españolas y se analizará el caso de Bodegas Aragonesas para identificar sus ventajas competitivas y valorar el éxito de la estrategia empleada en su entrada en el mercado vitivinícola estadounidense.

Elegir Bodegas Aragonesas para este análisis resulta de interés porque se trata de una empresa aragonesa fundada por los propios agricultores de vid para dar salida a la producción de uva de la zona y comercializar un vino elaborado de forma artesanal. Poco a poco fue creciendo y mejorando la gama de productos que se reconocieron en el mercado a través de su participación en concursos y eventos a nivel nacional e

internacional. En pocas palabras, el mercado fue quedándose pequeño y necesitaban desarrollar sus capacidades e incrementar sus ventas a nivel internacional. Ello le llevó a participar en la Asociación para la Promoción del Vino de Garnacha que le facilitó una propuesta de internacionalización al mercado de Estados Unidos.

Mientras que el consumo interior de vino en España ha permanecido estancado en los últimos años, en el mercado de Estados Unidos ha experimentado un ligero crecimiento y, además, el vino español se encuentra posicionado como un producto con una buena relación calidad precio. Por ello, ha resultado de interés profundizar en el análisis de este mercado y la caracterización de los segmentos de clientes para aceptar la propuesta de la Asociación y comenzar la internacionalización a Estados Unidos.

1.2 Objetivos

El objetivo principal del trabajo es profundizar en las estrategias de internacionalización de las pymes españolas implementadas en los últimos años. Para lograr este objetivo se han fijado los siguientes objetivos específicos:

1. Analizar la evolución de las exportaciones nacionales en los últimos diez años.
2. Estudiar los tipos de estrategias de internacionalización y los riesgos y ventajas asociadas a cada una de ellas.
3. Analizar el mercado vitivinícola y las estrategias de entrada al mercado de Estados Unidos.
4. Analizar el proceso de internacionalización de la empresa Bodegas Aragonesas y valorar la estrategia empleada.

1.3 Metodología

Con el fin de alcanzar el objetivo de la investigación, se ha realizado una revisión bibliográfica atendiendo a las evidencias científicas existentes en la actualidad sobre la internacionalización de las pymes. Para ello, se ha buscado información sobre las estrategias de internacionalización en general y, en particular, las empleadas por las pequeñas y medianas empresas españolas, sus ventajas y sus riesgos. Asimismo, se ha obtenido información sobre el caso concreto de Bodegas Aragonesas y las acciones llevadas a cabo para entrar en el mercado de vinos estadounidense.

En la búsqueda bibliográfica se han empleado diferentes bases de datos como: Google Scholar, Internet Society (ISOC), Unizar y Dialnet. Estas bases han sido elegidas por contener estudios en economía y ciencias sociales que contienen artículos seleccionados de revistas científicas de acuerdo con ciertos criterios de calidad pre establecidos, y por su fácil accesibilidad a los mismos, pues todas son bases de datos de libre acceso. Para la información de Bodegas Aragonesas se ha acudido a su página web corporativa y a las publicaciones de la Asociación para la promoción de la garnacha en EEUU.

Para la selección de los artículos se ha atendido a criterios de calidad respecto a la fuente (fuentes oficiales en cuanto a leyes se refiere, artículos de prestigio, publicaciones de revistas científicas ampliamente citados en la literatura, etc.), año de publicación (información de actualidad) y formato (formato artículo y .pdf). Se ha analizado toda la información obtenida de modo cualitativo, de forma que se ha podido establecer unas conclusiones fundamentadas acerca del tema objeto de estudio en el presente trabajo.

1.4 Estructura

Este trabajo se divide en tres grandes bloques:

El primero es el marco teórico que abarca el estudio de las pymes en España, las estrategias de internacionalización y las ventajas y riesgos que presenta cada estrategia para cada modelo de empresa.

El segundo bloque incluye un análisis del sector vitivinícola y se presenta el caso de la empresa Bodegas Aragonesas para valorar su estrategia de internacionalización.

Finalmente, en el último bloque se exponen las conclusiones alcanzadas tras el desarrollo del trabajo.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 El proceso de internacionalización

La internacionalización empresarial se define como el conjunto de operaciones y procesos que permiten establecer relaciones con cierto grado de estabilidad entre la empresa y un mercado internacional (Root, 1994).

La decisión de internacionalización puede considerarse como una estrategia de nivel corporativo, ya que implica rediseñar el campo de actividad de la empresa al participar en nuevas áreas de negocio y como una estrategia competitiva a nivel operativo cuando se trata de competir en un mismo negocio en una industria global (Medina, 2005).

En cualquier caso, hay diferentes razones por las que una empresa puede adoptar la decisión de expandirse a un mercado internacional. Guerras y Navas (2007) clasifican estas razones en función a una dimensión interna o externa. Las razones internas son aquellas decisiones tendentes a mejorar la competitividad de la empresa y las razones externas hacen referencia a otros argumentos que conducen a la decisión de internacionalización. Entre las razones internas encontramos las siguientes:

- La búsqueda de recursos: en ocasiones la decisión de internacionalización deriva de la localización de recursos estratégicos en un mercado internacional ya sean recursos naturales, mano de obra o infraestructuras.
- Conseguir el tamaño mínimo eficiente: las empresas buscan conseguir un tamaño óptimo o un mayor volumen de ventas agregando a la demanda nacional la demanda internacional.
- Reducir costes: mediante la internacionalización las empresas pueden reducir los costes de adquisición de algunos productos intermedios o la mano de obra.
- Disminuir el riesgo global de la empresa: mediante la diversificación de mercados se puede disminuir el grado de riesgo global.
- Explotar recursos y capacidades: en ocasiones las empresas que desean internacionalizarse buscan explotar conocimientos o activos específicos en otros mercados.

Respecto a las razones externas que justifican la salida de las empresas al mercado destacan las siguientes:

- El estancamiento o madurez de la industria. Cuando se ralentiza el crecimiento potencial del mercado de una empresa o se satura el negocio actual, esta busca nuevos mercados en el exterior.
- Aumento de la demanda externa. Si un mercado presenta una elevada demanda potencial las empresas buscan entrar en un determinado país.
- La globalización de la industria. Por la dimensión global de la industria en la que opera la empresa esta puede decidir internacionalizarse.
- Seguir al cliente. Cuando los clientes se internacionalizan las empresas proveedoras buscan seguir a estos clientes en aquellos mercados en los que operan.

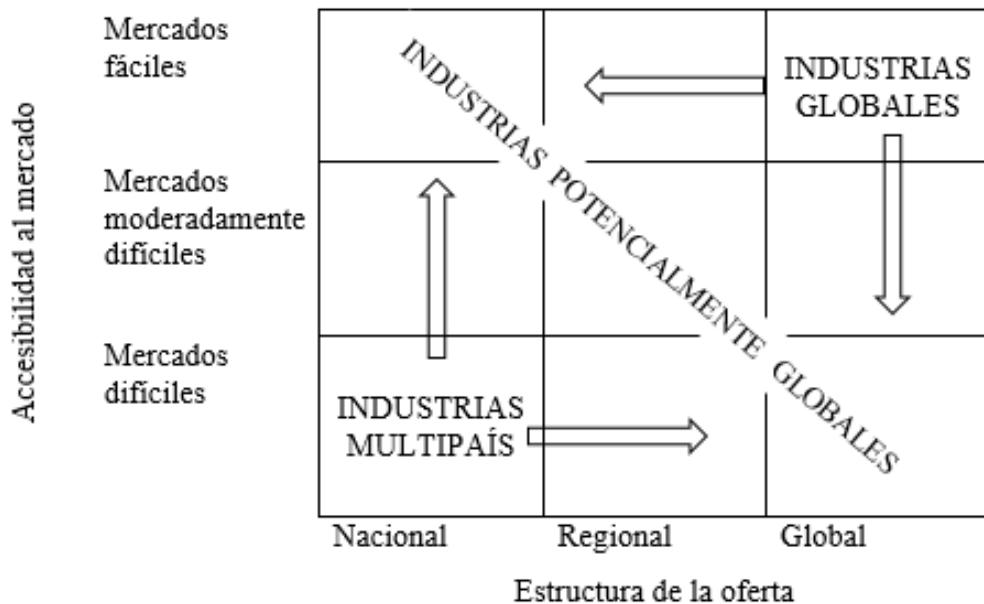
Una vez expuestas las razones de la internacionalización, las empresas deben planificar la estrategia de entrada y la estrategia que van a adoptar para competir con el nuevo mercado. Para ello deberán estudiar la estructura de la oferta y la accesibilidad del mercado al que van a acceder.

Según Pla y Darder(2004) será más fácil acceder a un mercado si este presenta pocas barreras de entrada y el modelo de demanda es similar al nacional. Asimismo, la estrategia competitiva deberá adaptarse a la estructura de la oferta en destino que será nacional, regional o global.

En la figura 1 se encuentra representado el modelo de Guerras y Navas (2007) para estudiar el nivel de globalidad de la industria. Dependiendo de las barreras de entrada y la estructura de oferta se puede hablar de:

- Industrias globales: aquellas en las que existen pocos competidores que dominan la competencia mundial, la estructura de la oferta es especializada, no hay barreras importantes al comercio internacional y el modelo de demanda es similar en todos los países.
- Industrias multipaís: la competencia está muy fragmentada por la existencia de multitud de participantes de pequeña dimensión, el acceso al mercado tiene importantes barreras de entrada y la demanda es heterogénea.
- Industrias potencialmente globales: se trata de aquellas en las que algunos factores tienen una dimensión más global y otros más local.

Figura 1. Nivel de globalidad de la industria



Fuente: elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2007)

Por último, cabe señalar que la adopción de una u otra estrategia no solo estará condicionada por el modelo de industria sino también por el entorno socioeconómico del destino. Así, la empresa al seleccionar el país de entrada deberá tener en cuenta las condiciones macroeconómicas (nivel de desarrollo, el nivel de riesgo político y económico...), las expectativas de crecimiento de la industria y la dificultad para operar en el mercado local derivada del mayor grado de diferencias culturales y las condiciones locales.

2.1.1 Estrategias competitivas

Cuando una empresa decide competir a nivel internacional se encuentra con una serie de factores que debe enfrentar para tener éxito en el mercado: la presión para reducir los costes de producción (esto les lleva a las decisiones de localización, mano de obra, materias primas, etc.) y la presión para adaptarse al mercado local (Dess y Lumpkin, 2003; Hill y Jones, 2005). Atendiendo al grado de importancia que la empresa otorgue a estos factores se identifican tres tipos de estrategia:

1. Estrategia multipaís. Esta estrategia consiste en diferenciar la oferta de productos y servicios para adaptarlo al mercado local. Las decisiones se toman de forma descentralizada para adaptarse con una mayor flexibilidad a los cambios en la demanda. Los inconvenientes de esta estrategia son el mayor coste debido a la diferenciación, se requiere un mayor tiempo para culminar la adaptación local y se pierden sinergias derivadas de los recursos y capacidades compartidos.
2. Estrategia global. La empresa otorga mayor importancia a la reducción de costes. Por ello, la estrategia está dominada por una oficina central, los productos y servicios ofrecidos están estandarizados y la localización de las actividades de fabricación está centralizada. Esta estrategia se focaliza en obtener economías de escala y en transferir las capacidades de la oficina central al resto de localizaciones. El inconveniente de esta estrategia es que la concentración reduce la capacidad de respuesta ante los cambios de clientes y que se dependa en gran medida de los recursos de la central.
3. Estrategia transnacional. Esta estrategia pretende lograr la eficiencia para alcanzar la competitividad global, aunque trata de dar cierto grado de adaptación local como forma de aportar flexibilidad a las operaciones internacionales. De esta forma, se tiene en cuenta los recursos y capacidades de la empresa para encontrar la localización más beneficiosa para cada actividad de manera que cada negocio tome decisiones individuales pero basadas en unas directrices globales. El riesgo principal de esta estrategia es que la localización óptima no garantiza que la calidad y los costes de los productos sean también óptimos.

2.1.2 Estrategias de entrada

Las estrategias de entrada son las formas que puede desarrollar la empresa sus operaciones internacionales. Guisado (2002) identifica tres modelos con características propias: la exportación, la inversión directa en el exterior y los sistemas contractuales.

Mediante la exportación, la producción se mantiene en el país de origen y el producto se distribuye a otros países a través de intermediarios (exportación indirecta) o empleando la red de ventas de otra empresa en el país de origen (exportación directa). Esta forma de entrada es una opción aconsejable cuando la empresa no tiene medios para fabricar en el exterior, cuando hay pocas barreras de entrada y cuando el país presenta un

elevado riesgo político y económico como para fabricar de forma directa (Guisado, 2002).

La segunda forma de entrada es la inversión directa en el exterior. La aportación de capital puede hacerse de forma compartida (empresa conjunta o *jointventure*) o en solitario (filial propia). También puede realizarse adquiriendo una empresa que ya se encuentra en el país del destino (Guerras y Navas, 2007). Normalmente esta estrategia se adopta cuando la empresa tiene una mayor experiencia internacional, aunque también, a través de la constitución de una empresa conjunta, la empresa puede aprovecharse de los conocimientos de un socio local (Carle, 2014).

Una estrategia intermedia son los sistemas contractuales. En este caso no se realiza una inversión por parte de la empresa, sino que se transfieren ciertos derechos a las empresas extranjeras a cambio de una contraprestación económica. Los modelos contractuales más habituales son las licencias de fabricación y las franquicias a través de las que se cede la marca, la tecnología y el know-how.

La ventaja de esta forma de entrada es que la empresa que busca la internacionalización puede acceder a los recursos y capacidades de la empresa local, la inversión es reducida y se disminuyen los costes de investigación de mercado el cual ya es conocido por la empresa local (Pla y León, 2004).

También se presentan inconvenientes como el hecho de compartir beneficios con el socio local, la posibilidad de poner en riesgo la reputación de la empresa asociada y el aumento de costes de transacción para encontrar un socio adecuado que cumpla las condiciones del contrato (Pla y León, 2004).

2.2 Internacionalización de las pymes

2.2.1 Importancia de las pymes en España

La Comisión Europea en el Anexo I del Reglamento nº 651/2014 define el tamaño de las empresas atendiendo a tres criterios: el número de empleados, el volumen de negocio y el balance general. Dependiendo de los límites establecidos se tratará de una microempresa, una empresa pequeña o una mediana.

Tabla 1. Criterios de definición de las pymes

Categoría	Trabajadores	Volumen de negocio (Euros)	Balance general (Euros)
MICRO	< 10	< 2 millones	< 2 millones
PEQUEÑA	< 50	< 10 millones	< 10 millones
MEDIANA	< 250	< 50 millones	< 43 millones

Fuente: elaboración propia a partir de la Comisión Europea (2014)

Según el Directorio Central de Empresas (DIRCE), en 2016 había en España 3.232.706 empresas, de las cuales 3.228.747 son pymes (entre 0 y 249 trabajadores). Lo que representa un incremento del 1,6% respecto al año anterior.

En la siguiente tabla podemos comprobar la estructura de las empresas en 2016 en España y la representatividad de cada categoría en la UE.

Tabla 2. Empresas según número de trabajadores y porcentaje en España y la UE

	Micro sin trabajadores	Micro 1-9	Pequeñas 10-49	Medianas 50-249	Total pymes	Grandes Más de 250	Total
España %	1.790.247	1.303.449	115.641	19.410	3.228.747	3.959	3.232.706
	55,4	40,3	3,6	0,6	99,9	0,1	100
UE %	92,8		6,0	1,0	99,8	0,2	100

Fuente: elaboración propia a partir de DIRCE (2017)

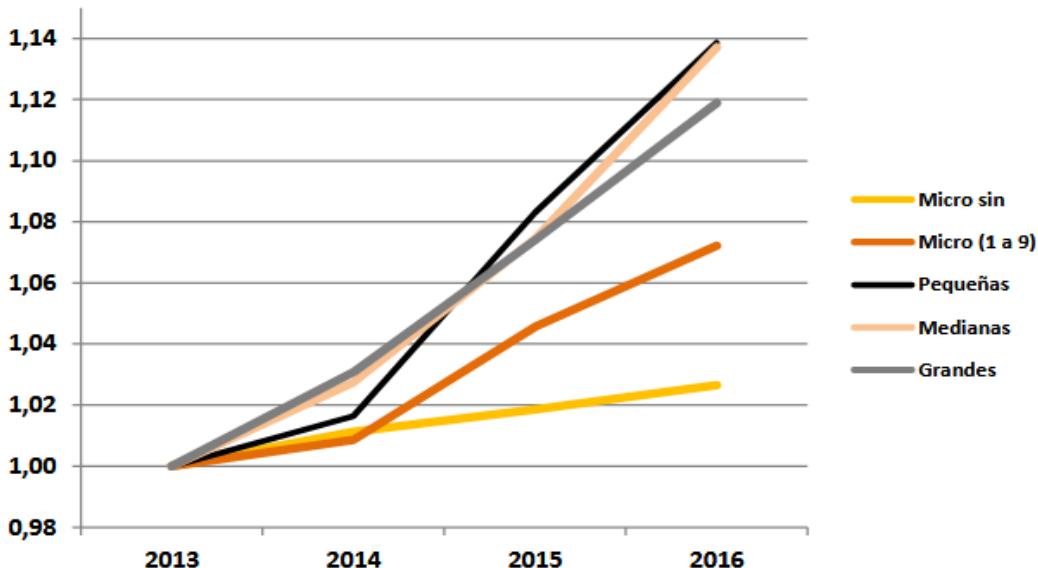
En comparación con la Unión Europea, las microempresas españolas (de 0 a 9 empleados) suponen el 95,7% del total de empresas mientras que en la UE representan el 92,8%. También se aprecia una diferencia significativa en la proporción de empresas españolas pequeñas (3,6%) con una estimación de 2,4 puntos por debajo de la estimación para el conjunto de la UE (6%).

En este sentido, uno de los factores donde radica la importancia de las pymes en España es que representa el 99,9% del tejido empresarial lo que repercute en el crecimiento económico y la riqueza del país.

El segundo de los factores de relevancia es su contribución a la generación de empleo. Las pymes dan trabajo al 66,9% del total de trabajadores. Durante el 2016, el crecimiento interanual del número de empleados en pymes se incrementó en un 4,33% (328.924 en términos absolutos).

En la gráfica 1 se observa que en los dos últimos años el crecimiento del empleo en las pequeñas y medianas empresas es superior que en las grandes.

Gráfica 1. Evolución del empleo por tamaño de empresa 2013-2016



Fuente: elaboración propia a partir de DIRCE (2017)

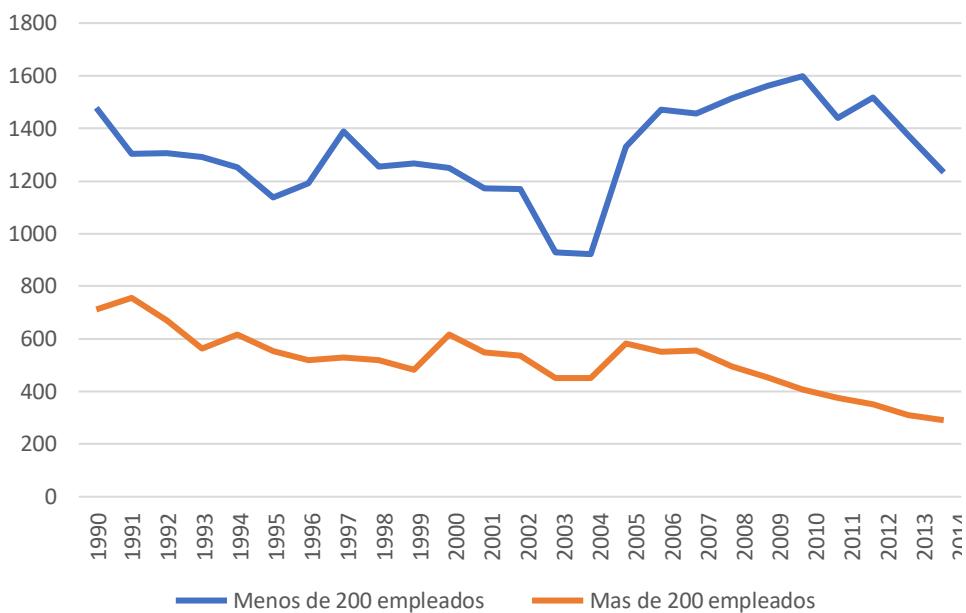
2.2.2 Vías de internacionalización de las pymes españolas

La importancia de las pymes en el tejido empresarial español recomienda mantener un compromiso firme con la participación de estas empresas en el sector exterior, ya que la actividad internacional de las pymes refuerza su crecimiento, impulsa su nivel de competitividad e innovación y favorece la sostenibilidad de la compañía a largo plazo (Romero y Rodríguez-Gutiérrez, 2014).

Según la Encuesta de Estrategias Empresariales (ESEE) elaborada por la Fundación SEPI (2011) en 1990 el porcentaje de empresas exportadoras se situaba en el 83% frente al 31% de pymes. En los últimos años, la actividad exportadora de las pymes se ha incrementado duplicando el porcentaje hasta el 61,1%. Este proceso de internacionalización se ha acelerado en los últimos años en el contexto de la crisis. Ante la caída de la demanda interna, las pymes se han visto obligadas a salir al exterior como única alternativa a la coyuntura adversa (Fundación SEPI).

En la gráfica 2 podemos comprobar cómo se ha incrementado el número de pymes que realizan exportaciones en el periodo de 2007 a 2010.

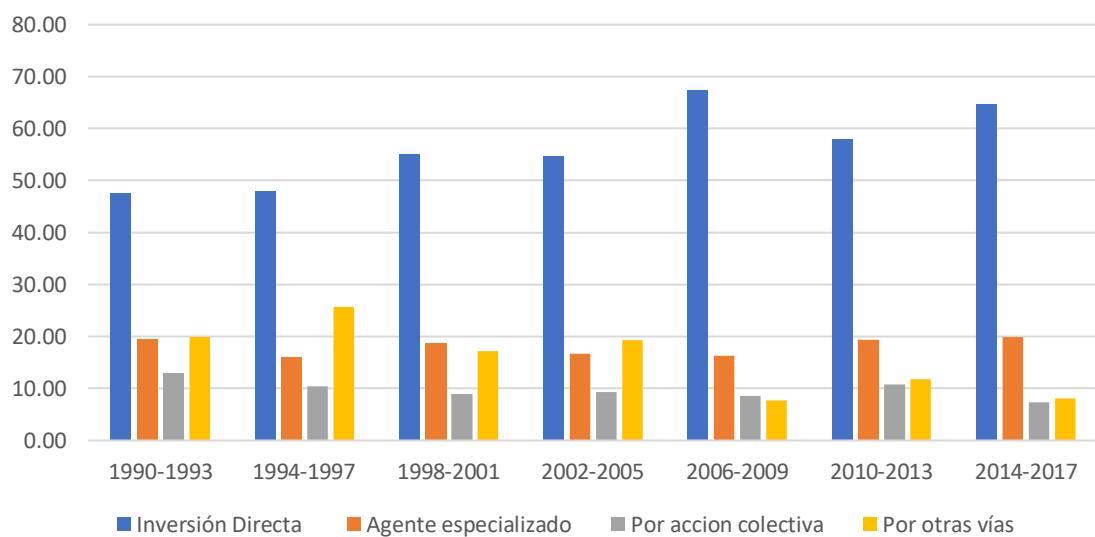
Gráfica 2. Evolución del porcentaje de empresas exportadoras por tamaño



Fuente: Elaboración propia a partir de Fundación SEPI (2015)

La exportación es la principal vía de internacionalización de las pymes españolas, sin embargo, también hay un importante número de empresas que deciden implantarse en mercados exteriores mediante la inversión directa en el exterior y la acción colectiva, es decir, a través de acuerdos, cooperativas y asociaciones.

Gráfica 3. Porcentaje de pymes internacionalizadas por vía de entrada al mercado



Fuente: Elaboración propia a partir de Fundación SEPI (2015)

3. ANÁLISIS DEL SECTOR

En este apartado se va a realizar un análisis de la estrategia de internacionalización de la empresa Bodegas Aragonesas para vender sus productos en el mercado internacional. El país de destino seleccionado ha sido Estados Unidos debido a la campaña de promoción que realiza la APVG con la que colabora Bodegas Aragonesas y el potencial de crecimiento del consumo en el país y el buen posicionamiento del vino español en el mercado estadounidense según el estudio realizado por el ICEX. Para ello, se van a seguir los pasos descritos en el marco teórico:

- 1) Identificar las razones de internacionalización.
- 2) Caracterizar la industria, en este caso, la industria vitivinícola identificando las barreras de entrada y la estructura de la oferta.
- 3) Investigar las condiciones del país de destino, en este caso, Estados Unidos.
- 4) Con todo lo anterior, valorar si la estrategia competitiva y la estrategia de entrada es adecuada.

3.1 Bodegas Aragonesas y Asociación para la Promoción de Vino de Garnacha

Bodegas Aragonesas S.A. es una empresa dedicada al embotellado y comercialización de vino situada en la localidad de Fuendejalón, perteneciente a la comarca Campo de Borja y a la denominación de origen con este mismo nombre.

La empresa fue fundada en 1984 por la cooperativa de Fuendejalón para así poder acceder a un mercado de vino más selecto, poder formar una Denominación de Origen y aspirar a satisfacer las necesidades de venta de vino de todos los socios de la cooperativa. Así como mejorar la posición del vino aragonés en el mercado.

La tradición vitivinícola de la zona se remonta a al año 1145 y es atribuido a los monjes cistercienses del Monasterio de Veruela, situado a escasa distancia de Fuendejalón y Magallón

Durante los primeros años la labor de la Bodega se desempeñaba en la misma cooperativa de Fuendejalón y las ventas ascendían a 20.000 botellas por año aproximadamente. No fue hasta 1990 cuando por fin se construyó la nueva sede. Posteriormente la cooperativa de Magallón se unió a la asociación.

Actualmente la empresa recibe la materia prima de dos cooperativas diferentes, la Cooperativa San Juan Bautista, situada en Fuendejalón, y la Cooperativa Santo Cristo de Magallón que reciben la uva de 3.700 hectáreas de cultivo de una gran variedad de tipos de uva, como por ejemplo Tempranillo, Cabernet Sauvignon, Merlot, Syrah, Mazuela Chardonnay, Macabeo, Moscatel de Alejandría y Garnacha. Estas cooperativas poseen el 45% y el 15% del accionariado de Bodegas Aragonesas, mientras que el restante lo posee la Diputación General de Aragón (DGA).

El equipo de expertos enólogos, maestros en la elaboración de su afamada Garnacha, y el equipo humano que integran los diferentes departamentos de la Bodega consiguen el resultado final de unos vinos de prestigio internacional y el reconocimiento en concursos nacionales e internacionales.

En 2015, la bodega ha logrado unas ventas de 7.982.000 botellas en 60 países diferentes. En 2016 las ventas llegaron casi hasta los 10 millones de botellas.

Tabla 3. Últimos premios obtenidos a dos de los vinos de garnacha

GARNACHA CENTENARIA 	Añada 2016, Medalla de Oro MUNDUS VINI 2017 Añada 2015, Medalla de Oro Berliner Wein Trophy 2017 Añada 2015, Medalla de Oro MUNDUS VINI 2017 (Alemania) Añada 2015, Medalla de Plata Concurso Garnachas del Mundo (Algheri, Italia) Añada 2015, Baco de Oro en Premios Baco 2015 (España)
VIÑA TEMPRANA OLD VINES GARNACHA 	Añada 2015, Medalla de Plata en Premios Mezquita 2016 (Córdoba, España) Añada 2015, Medalla de Plata en Mundus Vini 2016 (Alemania) Añada 2012, Medalla de Oro en Berliner Wein Trophy 2013 (Berlín, Alemania) Añada 2012, Medalla de Plata en Mundus Vini 2013 (Alemania)

Fuente: elaboración propia a partir de Bodegas Aragonesas (2017)

En el caso de Bodegas Aragonesas, las razones principales que justifican su decisión de internacionalización son:

1. El interés por explotar sus recursos y capacidades, pues la empresa lleva siglos cultivando y elaborando vinos de excelente calidad y reconocidos internacionalmente.
2. La madurez de la industria vitivinícola. Como se verá más adelante, España, a pesar de ser uno de los grandes productores de vinos, tiene una estructura de oferta muy fragmentada y el consumo interno en los últimos años se ha visto reducido.
3. El aumento de la demanda externa. Mientras que en España se ha reducido el consumo de vino, en Estados Unidos se ha incrementado un 0,3%.

La estrategia de entrada de Bodegas Aragonesas al mercado estadounidense ha sido la exportación indirecta a través de la Asociación para la Promoción del Vino de Garnacha (en adelante, APVG). Esta asociación incluye 5 Denominaciones de Origen Protegidas (DOP): Somontano, Terra Alta, Cariñena, Calatayud y Campo de Borja; junto con otras partes interesadas, como productores individuales, institutos de investigación agrícola como el CITA (Centro de Investigación y Tecnología Agroalimentaria de Aragón) y otras entidades públicas como AREX (Agencia de Comercio Exterior e Inversiones de Aragón).

APVG fue fundada en 2014 con el fin de promover los vinos de calidad basados en Garnacha, y es el mayor conglomerado de promoción de vinos Garnacha en España y la UE. Todos los vinos promovidos por la Garnacha Origen son vinos monovarietales de Garnacha (> 85% de su contenido, según las normas europeas) y están sujetos a un régimen de DOP.

La campaña emprendida por APVG para la introducción del vino de Garnacha español incluye actividades que priorizarán las áreas geográficas con mayor concentración de importaciones de vino y (en Estados Unidos), con mayor apertura comercial. Con este enfoque, en los EE.UU. el área de actuación escogida es la ciudad de Nueva York y el plan de acción tendrá el objetivo de promocionar e incentivar la importación de vino de Garnacha en esta área a través de la comunicación digital y la publicidad.

3.2 Análisis del sector vitivinícola

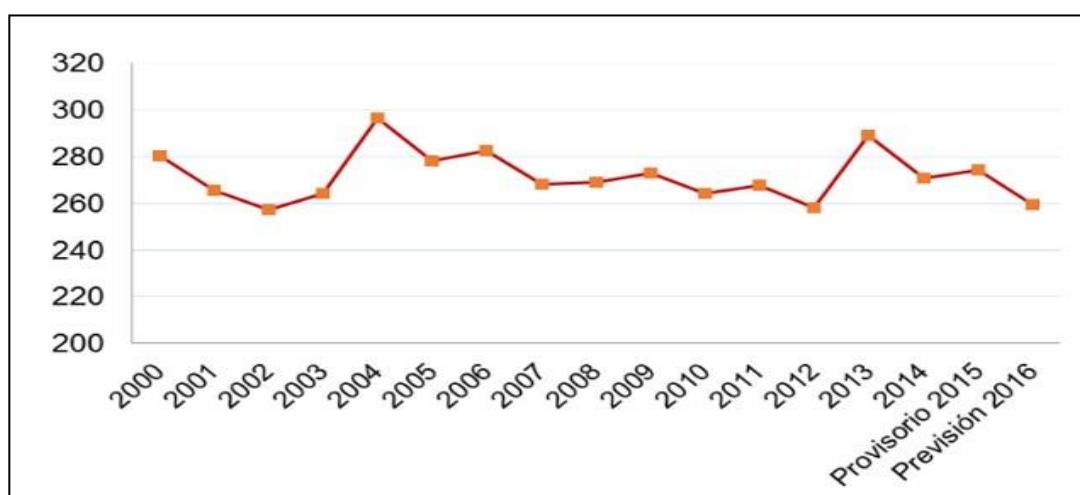
En las últimas décadas, el mercado vitivinícola internacional se ha visto afectado por un incremento de la competitividad provocada por el avance tecnológico y la

globalización. Este fomento que experimentó la oferta de nuevos productores y exportadores de vino junto con el incremento de la demanda de nuevos consumidores, provocó la rápida globalización del vino. Asimismo, el aumento de la competencia global a finales de la década de los ochenta, provocó importantes cambios en la estrategia de producción, distribución, comercialización y marketing. En concreto, entre las transformaciones del sector destacó el incremento de las bodegas familiares y vinos con denominación de origen (en adelante, DO) (Carrión y Albaladejo, 2013).

Actualmente, el sector del vitivinícola español se enfrenta a una importante amenaza provocada por la contracción del consumo interior e internacional como consecuencia de la crisis económica de 2008, el elevado número de bodegas, la fragmentación del sector y los cambios de tendencias de consumo provocado por la aparición de nuevas bebidas alcohólicas (León, Tabales y García, 2015).

La producción mundial de vino ha experimentado una disminución del 5% en 2016 respecto al año anterior, situándose en 259 millones de hectolitros. Según el Observatorio Internacional del Vino (OIV, 2016), en 2016 se ha producido una de las cosechas más escasas de los últimos 20 años como puede comprobarse en la gráfica 4.

Gráfica 4. Evolución de la producción mundial de vino



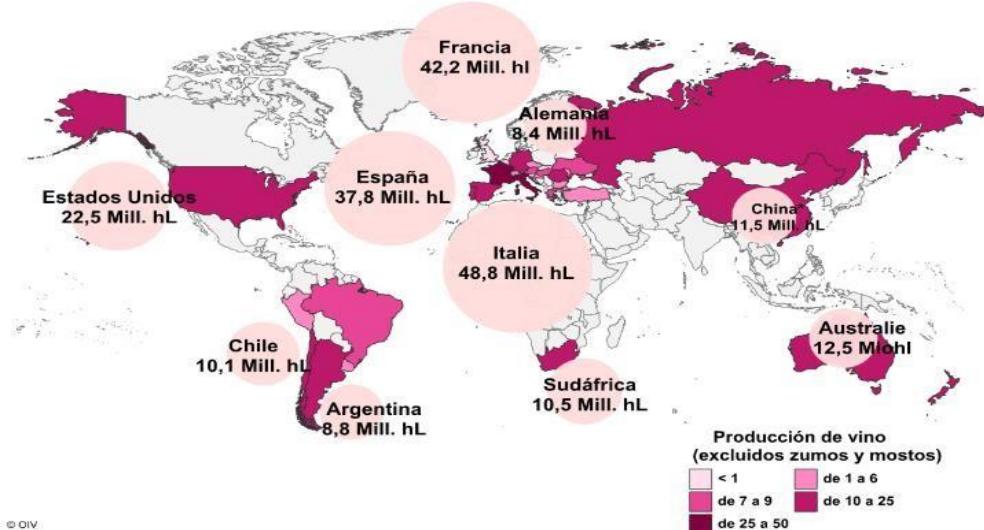
Fuente: OIV (2016)

Italia confirma su puesto de 1.^º productor mundial con una producción de 48,8 mill hl., seguida por Francia (42,2 mill hl.), y por España (37,8 Mill. hL).

En los tres principales países productores europeos, se registran producciones ligeramente superiores a la media de los últimos cinco años para Italia y España, mientras que, en Francia, la producción de 2016 es notablemente inferior a la media.

- Alemania y Portugal, con 8,4 y 5,6 Mill. hL respectivamente, registran un descenso (-4 % y 20 %); mientras que en Rumanía (4,8 Mill. hL) y en Grecia (2,6 Mill. hL), las producciones registran un aumento (+37% y +2 %).
- Estados Unidos (22,5 Mill. hL, +2 % con respecto a 2015) registra nuevamente un nivel de producción elevado.
- En América del Sur, las producciones sufrieron un fuerte impacto de los eventos climáticos: Argentina registró una notable disminución de su producción, con 8,8 mill. hL vinificados en 2016 (-35 % con respecto a 2015); mientras que Chile (10,1 Mill. hL) retrocedió un 21 % con respecto a 2015. Finalmente, Brasil alcanza una producción de 1,4 Mill. hL una disminución significativa del 50% con respecto a 2015). Sudáfrica experimentó una disminución del 19 %, con una producción de 9 Mill. hL.
- En Oceanía, Australia registra un ligero aumento de su producción (12,5 Mill. hL., o sea, +5 %) y Nueva Zelanda, con una producción de 3,1 Mill. hL. (+34%), alcanza prácticamente su récord histórico de 2014.

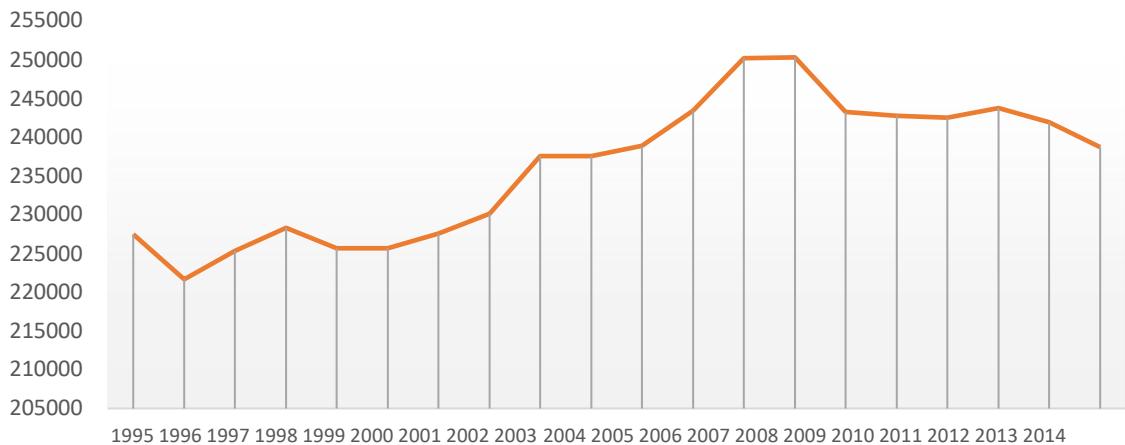
Figura 2. Producción de mundial de vino en 2016



Fuente: OIV (2016)

En cuanto al consumo mundial, los últimos indicadores son a fecha de 2014. En la gráfica 5 puede observarse que la crisis de 2008 afectó negativamente el consumo que continúa en descenso.

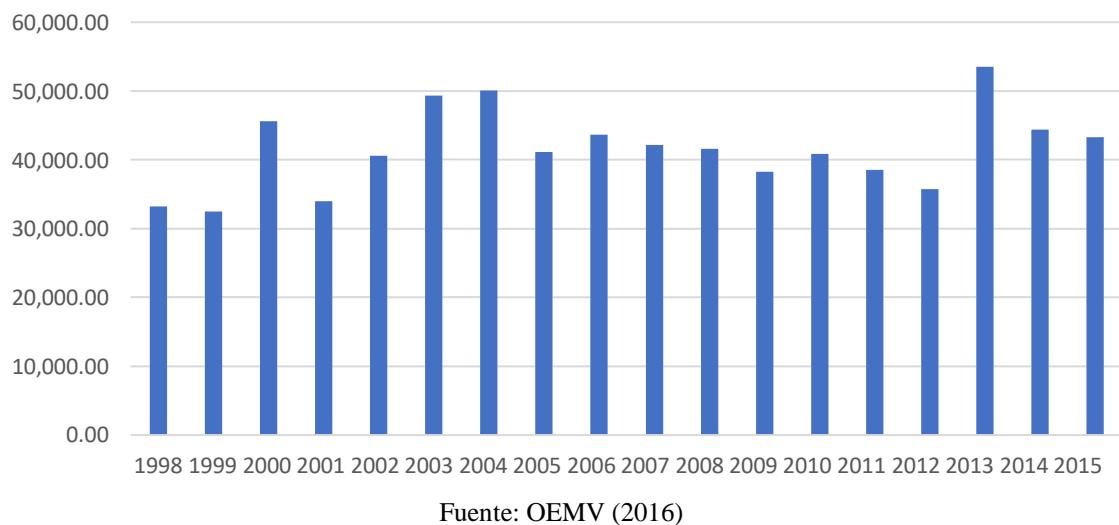
Gráfica 5. Evolución del consumo mundial de vino



Fuente: OIV (2016)

Por lo que respecta al mercado de vino español, en 2015 (último dato oficial) se ha registrado una disminución del 2,55% hasta los 43,28 millones de hectolitros (OEMV, 2016).

Gráfica 6. Producción de vino español



Fuente: OEMV (2016)

Las estimaciones, aún no provisionales, del OEMV (2017) y el INE (2017) apuntan a un aumento de la facturación del vino español en 2016 del 3,9%, alcanzándose una cifra récord de 4.759,5 millones de euros a un precio promedio de 1,15 € por litro. En términos de volumen se vendieron 4.128,4 millones de litros, lo que supuso una reducción del -5,7%, sin embargo, el incremento del precio en 0,10 euros provocó el

aumento de la facturación. De esta facturación, el vino tinto con Denominación de Origen supone el 43,7% del total, alcanzando los 2.081,9 millones de euros.

Por tipo de producto, los datos del INE (2016) muestran que el 81,6% del total de facturación y el 91,6% del volumen de ventas corresponde a vinos tranquilos, mientras que los espumosos suponen el 12,8% de valor y el 4,8% de volumen. De los vinos tranquilos, los tintos facturan más del doble que los blancos (2.668,2 millones frente a 1.072,8 millones) y se venden 2.015,7 millones de litros de tinto frente a 1.577,4 millones litros de blancos. Por otro lado, los vinos rosados facturan unos 145,1 millones y se venden 188,3 millones de litros.

Por último, ha crecido un 6,7% la facturación de vinos con Denominación de Origen (DO) hasta los 2.782,9 millones de euros y un 1,5% de volumen, hasta los 1.322 millones de litros. El precio medio también ha aumentado un 5,1% hasta los 2,10 euros por litro. De esta categoría, los vinos tintos suponen unas ventas del 66,5% del total (879,4 millones de litros), el 29,5% son blancos (390,5%) y un 3,9% rosados.

Del análisis precedente se puede concluir que la accesibilidad al mercado es fácil, es decir, hay pocas barreras de entrada, está muy fragmentado por multitud de empresas competidoras y el modelo de demanda es similar al español, aunque con patrones diferentes de consumo. Por tanto, según la clasificación de Guerras y Navas (2007) el mercado vitivinícola es una industria potencialmente global. Esto condicionará la estrategia competitiva.

3.3 El mercado estadounidense

En tercer lugar, para valorar la adecuación de la estrategia competitiva de Bodegas Aragonesas y la estrategia de entrada es necesario estudiar el mercado de destino para averiguar si la campaña realizada será aceptada en el mercado y la empresa conseguirá prosperar en el exterior.

3.3.1 Entorno político y socioeconómico

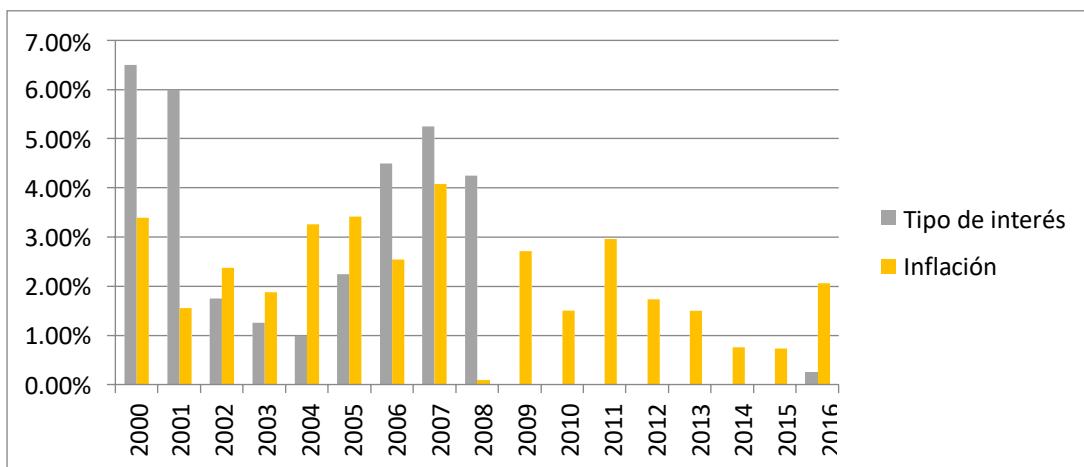
Tras el ascenso de Donald Trump a la presidencia del país y el anuncio de sus políticas contrarias a la inmigración el entorno socioeconómico en Estados Unidos presenta una gran incertidumbre.

Según el premio Nobel de economía 2013 Robert J. Shiller (2017) las perspectivas y comunicaciones de los líderes políticos pueden afectar a la economía a través de la modulación de las expectativas de los individuos. Estas expectativas, unidas a los cambios de política fiscal y monetaria han generado un entorno turbulento en los últimos meses, pero a pesar de ello, las medidas adoptadas por la Reserva Federal (Fed) para controlar la inflación parecen haber dado sus frutos y la economía estadounidense comienza a generar empleo y aumentar su productividad.

Tras la crisis de 2007, con un exceso de dinero en circulación y una caída de los tipos de interés a valores nulos la población estadounidense perdió poder adquisitivo, el dinero perdió su valor y la inflación creció, aunque en menor proporción a los años previos a la crisis.

La siguiente gráfica muestra ambas variables reflejando como los elevados tipos de interés de los años previos a la crisis mantuvieron la inflación en torno al 1,5%-3%, sin embargo, con la caída del tipo de interés en 2007 los tipos de interés apenas controlaron la inflación debido a la importante inyección de liquidez de dicho periodo.

Gráfica 7. Tipo de interés e inflación



Fuente: elaboración propia con datos de Reserva Federal de Estados Unidos (2017)

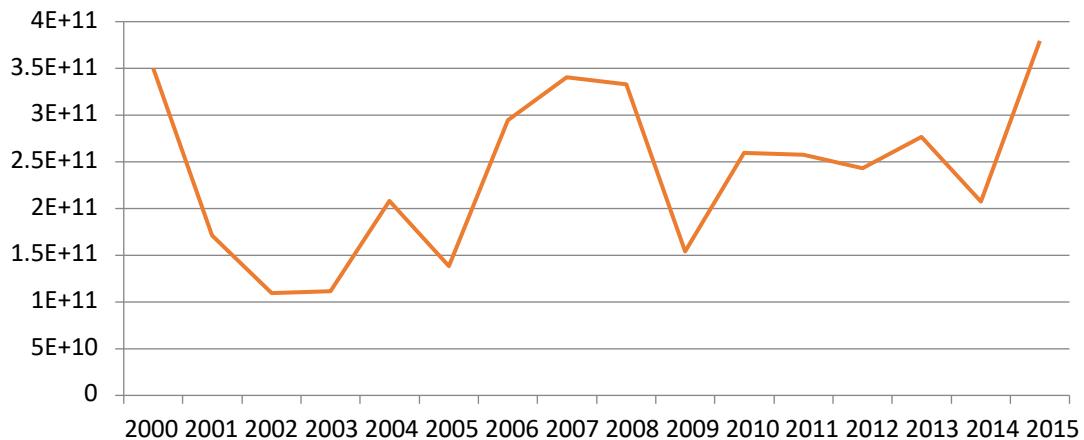
En este contexto, la Fed previó que las políticas fiscales expansivas propuestas por Trump contribuirían a aumentar la inflación y para mantener la estabilidad en torno a un 2% debía aumentar el tipo de interés al 0,75%-1%, así, la previsión sería similar al periodo de 2002 a 2004 en la que el tipo de interés giraba en torno al 0,9%, sin

embargo, la inflación se situaba en una media de 2,51%. Estas políticas, además, permitirían aumentar la inversión en el país.

En la siguiente gráfica vemos la evolución de la inversión extranjera en Estados Unidos en la que se aprecia el impacto de los tipos de interés. Si se observa la tabla 4, comprobamos que en los años 2000 y 2001 hay una elevada inversión que comienza a decrecer rápidamente ante la caída de los tipos de interés. Nuevamente, en 2005-2007 encontramos un máximo coincidiendo con la nueva subida al 4,5%.

De esta forma, observamos que, efectivamente los tipos de interés permitieron aumentar la inversión. Sin embargo, hay que observar el efecto final en el PIB.

Gráfica 8. Inversión extranjera en EEUU



Fuente: elaboración propia con datos Banco Mundial (2016)

Tabla 4. Tipos de interés 2000-2016

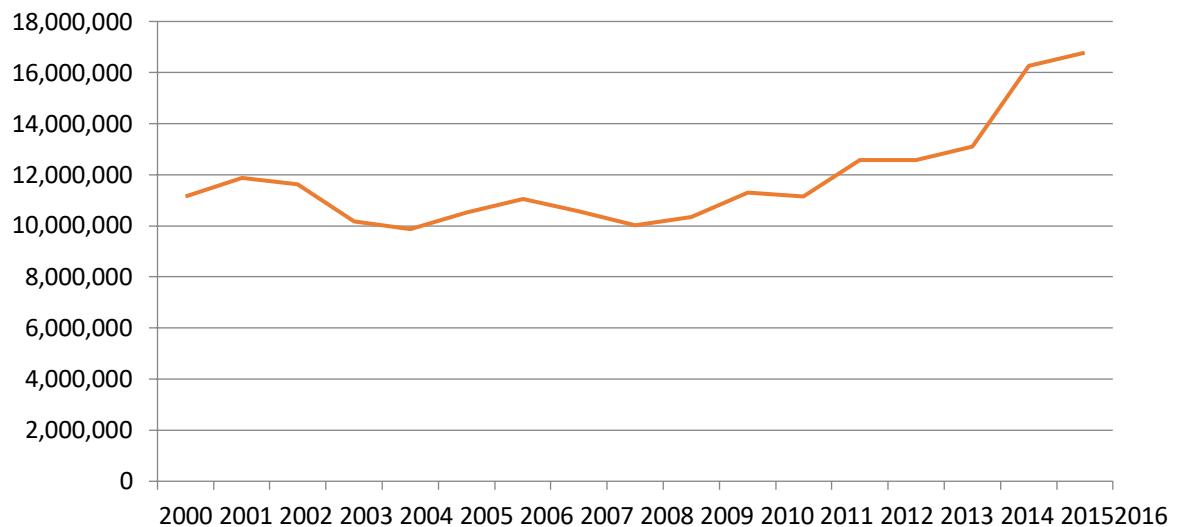
2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
6,00%	1,75%	1,25%	1,00%	2,25%	4,50%	5,25%	4,25%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,25%

Fuente: elaboración propia con datos de Reserva Federal de Estados Unidos (2017)

En la siguiente gráfica vemos la evolución del PIB nominal desde el año 2000 al 2016 medido en millones de dólares, en ella se aprecia los ciclos que ha atravesado la producción estadounidense a lo largo de dicho periodo. En primer lugar, en los años previos a la crisis se producen máximos en 2001 y 2006 correspondiéndose con los tipos de interés más elevados de este periodo (6% y 4,5% respectivamente), en ese periodo de tiempo los tipos de interés se redujeron al 1%-1,75% (tabla 4) dando lugar a una reducción del PIB.

Tras la crisis encontramos un incremento del PIB con máximos en 2012 y 2015 que no se corresponden con un elevado tipo de interés sino por una mejora de la certidumbre económica que mejoró las expectativas y aumentó el gasto de consumo en ocio, transporte y otros servicios (Expansión, 2015).

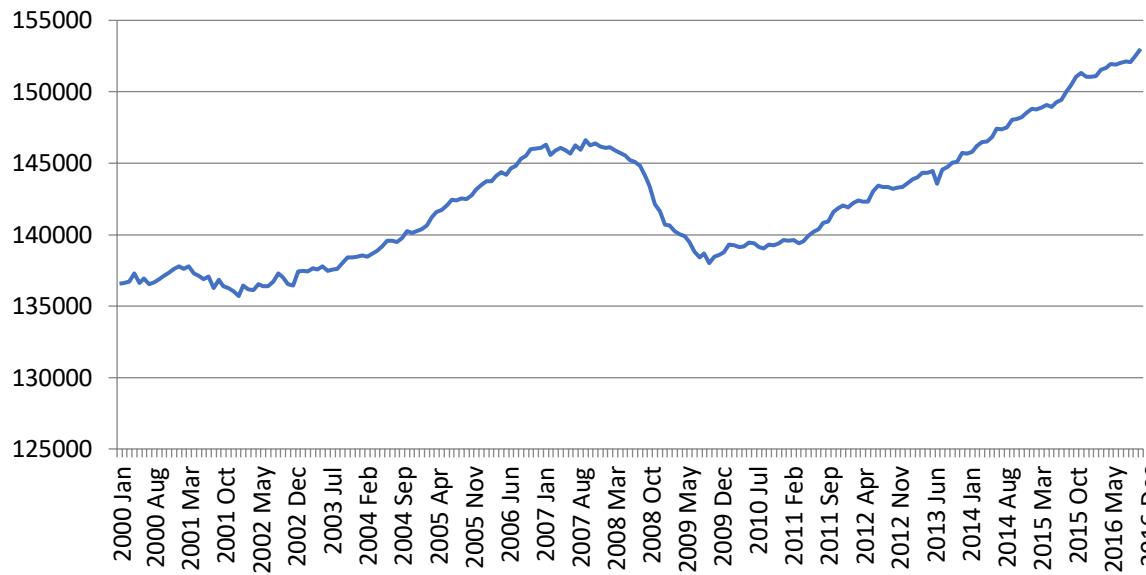
Gráfica 9. Evolución PIB Estados Unidos 2000-2016



Fuente: elaboración propia con datos Banco Mundial (2016)

En definitiva, del análisis del entorno se puede concluir que, a pesar del contexto de incertidumbre, se está produciendo una mejora de las expectativas y esto influye en la producción agregada del país y el crecimiento del empleo que, tras la crisis y una fase de políticas fiscales y monetarias expansivas, empieza a aumentar a un ritmo superior al periodo previo alcanzando el máximo histórico.

Gráfica 10. Evolución del empleo



Fuente: elaboración propia con datos Bureau of Labour Statistics (2017)

3.3.2 Diagnóstico del mercado vitivinícola en EEUU

En 2014 el consumo total de vino en volumen ha aumentado un 0,3% en EEUU, sin embargo, las importaciones han caído en volumen más de un 2%. Aunque EEUU es el mayor consumidor en volumen (9 litros per cápita al año), es un mercado relativamente joven y la cultura del vino para el norteamericano medio aún es nueva. No es un elemento básico en la dieta, ni habitual en las comidas, como en los países mediterráneos, sino que se asocia con un acontecimiento especial (ICEX, 2015).

Asimismo, el consumo entre los distintos Estados es muy heterogéneo. En las costas Este y Oeste y algunas zonas del interior como Chicago, Dallas o Houston el consumo es más habitual. Sólo en 7 de los 50 estados se consume más de la mitad del vino total consumido: California, Florida, Nueva York, Nueva Jersey, Texas Illinois y Massachusetts. El consumo también es mayor en las ciudades y en las capas de población más cultas, con mayor poder adquisitivo y que viajan al extranjero (ICEX, 2015).

Por un lado, el 76,9% del vino consumido en EEUU es de origen nacional. Los vinos importados tuvieron en 2014 una cuota del 23,4%, pero con una diferencia generacional en el consumo: el 24% de los consumidores de vino que pertenecen a la generación

babyboomers (nacidos entre 1946 y 1964) consume vino importado frente al 33% en las generaciones X (1965-1976) y 40% en la generación del milenio (nacidos a partir de 1977), generación gracias a la cual se han aumentado las ventas ya que estos consumidores jóvenes y urbanos imponen un nuevo modelo de consumo, más ocasional, festivo y orientado hacia el descubrimiento y la experiencia (ICEX, 2015).

Por otro lado, en 2014 las categorías que han supuesto una subida de consumo total de vinos han sido la de lujo y la super premium. Por tanto, se puede afirmar que el consumidor de vinos en EEUU bebe vinos cada vez de mejor calidad o al menos de un precio más elevado y, además, debe ir acompañado de una actividad promocional (ICEX, 2015).

España es el quinto suministrador de vino importado en valor y sexto en volumen en EEUU, con un 6,4% y un 6% de la importación. La cuota en valor del vino español sobre el total del vino importado ha ido subiendo paulatinamente desde 5,3% en 2005 hasta el 6,4% en 2014, facturando en las aduanas de EEUU alrededor de 350 millones (ICEX, 2015).

Un factor positivo en lo que respecta al vino español es que, aunque el consumidor medio estadounidense lo valora como un producto de buena relación calidad-precio, pero de calidad inferior a los vinos franceses, italianos y californianos, entre los profesionales del sector y los prescriptores de opinión, el vino español está reconocido como vino de calidad y se reconocen las denominaciones de origen y sus características, debido a las numerosas actividades de promoción. Por zonas geográficas, las ciudades con consumidores con mejor conocimiento del vino español son Nueva York, Boston, Chicago y San Francisco (ICEX, 2015).

Por otro lado, uno de los factores más relevantes respecto al acceso a este mercado es que la introducción de vino en EEUU debe realizarse necesariamente a través de un importador con licencia federal, que revende el vino a los distribuidores o mayoristas estatales y estos a su vez a los minoristas. Este sistema se denomina de tres escalones o “*threetiersystem*”. Este sistema es obligatorio por ley, por tanto, no es posible exportar directamente a los consumidores (ICEX, 2015).

3.4 Análisis de las estrategias de Bodegas Aragonesas

3.4.1 Estrategia de entrada

Por un lado, para cumplir el sistema de los tres escalones mencionado anteriormente, Bodegas Aragonesas realiza una exportación indirecta y cuenta con dos sistemas de distribución:

El primer sistema se emplea en un 70% de los Estados y consiste en emplear como intermediario a un *bróker* con contrato de exclusividad. La empresa le factura al bróker y éste factura al distribuidor de cada Estado. En este caso la cadena de distribución es la siguiente:

Figura 3. Sistema de distribución 1



Fuente: elaboración propia

El segundo sistema, se emplea en el 20% de los Estados en los que trabaja Bodegas Aragonesas y consiste en emplear un importador directo con licencia federal. En este caso la cadena de distribución sería la siguiente:

Figura 4. Sistema de distribución 2



Fuente: elaboración propia

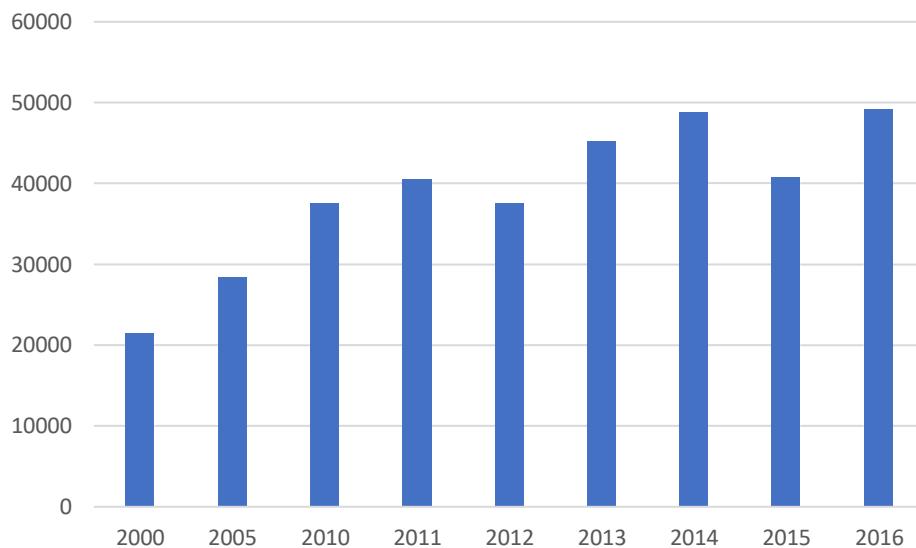
En este segundo caso, al evitar un intermediario se puede conseguir un precio de venta más competitivo.

Por otro lado, la vía de entrada es marítima puesto que, al ser un producto de peso elevado emplear el transporte aéreo elevaría el coste de transporte.

Se puede afirmar que esta estrategia de entrada es adecuada en la medida en que lo exige la normativa legal de Estados Unidos y teniendo en cuenta que se entra en un

mercado muy fragmentado y con cierta incertidumbre política, factores que desaconsejan la inversión directa en el extranjero. Igualmente, si analizamos la evolución de las ventas desde el año 2000, vemos que se ha incrementado el volumen comercializado en los últimos años.

Gráfica 11. Cajas de vinos vendidas por Bodegas Aragonesas en EEUU



Fuente: elaboración propia a partir de Bodegas Aragonesas (2007)

3.4.2 Estrategia competitiva

La estrategia competitiva de Bodegas Aragonesas es de tipo global. En esta estrategia los productos están estandarizados, es decir, no se adaptan al mercado de destino y la fabricación está centralizada, en este caso en la fábrica de España. Los inconvenientes que presenta es que se reduce la capacidad de respuesta ante cambios en la demanda. Sin embargo, esta estrategia se considera adecuada debido a que se trata de vender un producto especializado, no se trata de comercializar vinos a consumidores estadounidenses sino el vino español de variedad garnacha.

Esta estrategia se ha visto acompañada de la promoción realizada por la APVG que, con un estudio de mercado, ha trazado las líneas de actuación para competir en el mercado estadounidense. La campaña de promoción se ha guiado por los siguientes resultados:

- Los dos principales segmentos objetivo: jóvenes millennials y adultos de la generación X, dicen que disfrutan de probar nuevos y diferentes estilos de vino

(80% de ellos, 50% más que el consumidor regular promedio). También basan sus selecciones de vinos en críticas de vinos o recomendaciones de escritores más que otros segmentos (60% de ellos reconocen esta fuente de indicios de elección de vino, 55% más que el promedio de los consumidores de vinos regulares de Norteamérica). Teniendo en cuenta estas características, Bodegas Aragonesas va a introducir uno de sus vinos con gran calidad orientados a la generación millennials con un rango de precios de 8 a 12 euros.

- Los compradores de vinos de gama alta son usuarios intensivos de medios digitales y sociales (especialmente Facebook con un 67%), y participan activamente en sitios relacionados con el vino. Por ello, la campaña aumentará la concienciación a través de las relaciones públicas, sitios web y medios sociales, publicidad, herramientas de comunicación y eventos (especialmente eventos de prensa, sino también eventos de consumo).
- Artículos y publicaciones publicadas en medios especializados y digitales que tratan de los vinos Garnacha como algo a descubrir tendrán un impacto positivo en esos segmentos. Garnacha es todavía una uva relativamente desconocida en América, por lo que la información acerca de ella será interesante tanto para los escritores y lectores, y su impacto aumentará la conciencia.
- Los eventos de relaciones públicas y en línea y fuera de línea serán implementados de manera más eficiente por agencias ubicadas en los mercados objetivo.
- Por otro lado, los medios de comunicación social y de publicidad, las herramientas publicitarias y de comunicación serán más eficientes desde el punto de vista económico de las organizaciones proponentes, contratando directamente a los mejores proveedores para cada actividad y coordinando su actividad.

Por tanto, la estrategia y también la implementación a través de la APVG merece una valoración positiva pues se basa en un estudio de mercado de Estados Unidos y realiza una importante campaña de concienciación y promoción a través de relaciones públicas y publicaciones en artículos especializados, herramientas de especial influencia en el consumidor estadounidense.

4. CONCLUSIONES

El proceso de globalización y la liberalización de los mercados ha fomentado el proceso de internacionalización de las pymes españolas. Los motivos principales para expandirse a otros mercados han sido la reducción del riesgo global y la madurez de las industrias nacionales.

Entre las estrategias de entrada más empleadas durante los últimos años por las pymes españolas destacan la inversión directa en el exterior y las exportaciones. Mientras que las estrategias competitivas dependen de varios factores como el nivel de estandarización del producto, el grado de centralización de la dirección y la capacidad de adaptación al mercado de destino.

En el sector vitivinícola español, la producción ha aumentado ligeramente tras la crisis, pero el consumo ha permanecido estancado, por tanto, las bodegas españolas buscaron dar salida a este excedente mediante la búsqueda de nuevos mercados. Entre ellos, el mercado estadounidense ha mostrado un gran potencial de crecimiento y un interés por el vino español al que se considera de calidad y precio adecuado por ello, Bodegas Aragonesas decidió exportar a este mercado con la colaboración de APVG.

Tras analizar el proceso de internacionalización de Bodegas Aragonesas se puede concluir con una valoración positiva por diferentes motivos. En primer lugar, la internacionalización se encuentra justificada por la capacidad de la empresa por explotar sus recursos, por la madurez de la industria y por el aumento de la demanda externa.

Observando las ventajas competitivas de la empresa: (elaboración tradicional, prestigio nacional e internacional y apoyo de la Asociación) se podía prever un resultado positivo de su estrategia competitiva. Sin embargo, además de contar con estas capacidades distintivas, la empresa ha realizado una investigación de mercado previa que le ha permitido identificar la accesibilidad al mercado vitivinícola estadounidense y con ello, implementar una estrategia de entrada adecuada a la legalidad y una estrategia competitiva ajustada al comportamiento de los consumidores: una fuerte campaña de comunicación y el uso de prensa y prescriptores especializados y un vino especialmente orientado a las características de consumo de los jóvenes millennials.

Finalmente, al comprobar el incremento de las ventas durante los últimos cuatro años se puede confirmar definitivamente el éxito de la estrategia.

5. BIBLIOGRAFÍA

- BANCO MUNDIAL (2016). Indicadores del desarrollo mundial. Estados Unidos. Data bank. Consultado en> <http://databank.bancomundial.org/data/reports.aspx?source=2&country=>
- BODEGAS ARAGONESAS (2017). Misión y Premios. Consultado en> <http://bodegasaragonesas.com/es//8-historia>
- BUREAU OF LABOUR STATISTICS (2017). Databases, Tables & Calculators by Subject. United States of Labour. Consultado en> <https://www.bls.gov/data/>
- CARLE, G. C. (2014). *Internacionalización, mercados y empresa*. Barcelona: ESIC Editorial.
- CARRIÓN, J. M. M., y ALBALADEJO, F. J. M. (2013). La competitividad internacional de la industria vinícola española durante la globalización del vino. *Revista de Historia Industrial*, (52), 139-174.
- COMISIÓN EUROPEA (2014). Reglamento (UE) nº 651/2014 de la Comisión, de 17 de junio de 2014, por el que se declaran determinadas categorías de ayudas compatibles con el mercado interior en aplicación de los artículos 107 y 108 del Tratado. *Diario Oficial de la Unión Europea*, núm. 187, de 26 de junio de 2014.
- CONSEJO DE GOBIERNO DE LA RESERVA FEDERAL (2017). Monetary Policy Report. 14 de febrero de 2017. Consultado en> https://www.federalreserve.gov/monetarypolicy/files/20170214_mprfullreport.pdf
- DE MATÍAS BATALLA, D. (2016). El sector exterior español resiste a la crisis económica. La pyme como factor clave para la recuperación. *Boletín Económico de ICE* 3081 del 1 al 30 de noviembre de 2016.
- DIRCE (2017). Retrato de la PYME. Ministerio de Economía, Industria y Competitividad. Consultado en> <http://www.ipyme.org/Publicaciones/Retrato-PYME-DIRCE-1-enero-2016.pdf>
- EXPANSIÓN (2015). El PIB de EEUU cierra 2015 con un avance del 1,4% y un 2,4% en todo el año. Consultado en> <http://www.expansion.com/economia/2016/03/25/56f598bce2704e6a258b45c3.html>

- FUNDACIÓN SEPI (2015). Evolución de PYME españolas cuyo principal destino es internacional. Resultados EESE. Investigación. Consultado en > http://www.fundacionsepi.es/investigacion/esee/sesee_sub.asp?mnucap=5&idtema=16
- GUERRAS MARTÍN, L. Á., y NAVAS LÓPEZ, J. E. (2007). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- GUISADO TATO, M. (2002). *Internacionalización de la empresa: estrategias de entrada en los mercados extranjeros*. Madrid: Ed. Pirámide, 2002.
- ICEX (2015). El mercado del vino en Estados Unidos. Septiembre 2015. *Estudios de Mercado*. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Nueva York.
- INE (2016). Encuesta industrial anual de productos. Año 2016. Resultados definitivos. Instituto Nacional de Estadística.
- INE (2016). Encuesta sobre innovación en las Empresas. Año 2015. Resultados definitivos. Nota de prensa 15 de diciembre de 2016. Instituto Nacional de Estadística.
- INE (2017). Contabilidad Nacional Trimestral. Base 2010. Agosto 2017. Notas de Prensa. Instituto Nacional de Estadística.
- LEÓN, Á. E., TABALES, J. M. N., y GARCÍA, F. J. F. (2015). Nuevo escenario del sector del vino español. Perspectivas estratégicas internacionales. *Boletín Económico de ICE*. N°3068.
- MEDINA GIACOMOZZI, A. (2005). Causas de la internacionalización de la empresa. *Análisis Económico*, 20(45).
- OEMV. Observatorio Español del Mercado del Vino (2016). El precio medio del viñedo se mantiene estable en 2015. Encuesta precios de la tierra 2015. MAGRAMA.
- OIV. Observatorio Internacional Del Vino (2016). La producción mundial de vino en 2016 se estima en 259 Mill. hL. Consultado en > <http://www.oiv.int/es/actualidad-de-la-oiv/la-produccion-mundial-de-vino-en-2016-se-estima-en-259-mill-hl>
- OIV. Observatorio Internacional del Vino (2017). Estadísticas. Consultado en > <http://www.oiv.int/es/bases-de-datos-y-estadisticas/estadisticas>
- PLA BARBER, J., y LEÓN DARDER, F. (2004). *Dirección de empresas internacionales*. Madrid: Pearson Educación.

ROMERO, I., y RODRÍGUEZ-GUTIÉRREZ, M. J. (2014). Sobre la internacionalización de la PYME y su contribución a la imagen exterior de España. *Comillas Journal of International Relations*, (1), 91-104.

ROOT, F. R. (1994). *Entry strategies for international markets*. New York: Jossey-Bass.

SHILLER, R.J. (2017). Narrativeeconomics. *Cowles Foundation Discussion Paper* nº2069.