

# Trabajo Fin de Grado

## Plan de Marketing Internacional de Sommos en Noruega

Autor

**José Luis Monge Nadal**

Director

María Dolores Delso Arranz

**Universidad de Zaragoza**

Facultad de Economía y Empresa

2018/2019

# Resumen

Este trabajo está basado en las teorías de Marketing Internacional, puestas en práctica bajo el caso de Sommos, una joven bodega aragonesa que ya posee experiencia internacional, exportando a un total de 30 países. A través del análisis interno de la empresa, se han mostrado sus fortalezas y debilidades, y con el análisis del entorno general, las amenazas y oportunidades que ofrece el mercado doméstico.

Para la selección de mercados, hemos tomado como referencia tres países en los que Sommos está intentando entrar en la actualidad, y se ha elegido Noruega, por ser el mercado más fiable de los tres. Tras un análisis del entorno general de Noruega, se ha analizado la competencia en el sector vitivinícola noruego. Por último, hemos tenido que ajustar en Plan de Marketing Internacional en el mercado noruego de vino, que está regido por un monopolio estatal, el cuál presenta algunas restricciones, por lo que su implementación debe respetar la legislación del país.

# Abstract

This Project is based on International Marketing theories, which are put into practice under the case of Sommos, a young winery from Aragón, who already has international experience, exporting to a total of 30 countries. Through internal analysis of the company, strengths and weaknesses have been shown up, and with the analysis of the general environment, the threats and opportunities that the domestic market offers.

For the selection of markets, we have taken as a reference three of the countries where Sommos is currently trying to enter, and Norway is the chosen one, because it is the most reliable country within the three. After analysing Norwegian general environment, the competitors in the wine sector have been analysed. Finally, we have had to set the International Marketing Strategy to the Norwegian wine market, that is ruled by a state monopoly, which has some restrictions, so its implementation must be respectful with country's legislation.

# Contenido Índice

Resumen .....	1
Abstract .....	1
1. Objetivos del PMI: razones de la internacionalización.....	4
1.1 Definición de marketing Internacional: .....	4
1.2 Motivaciones para iniciar la internacionalización.....	4
2. Análisis Interno - SOMMOS.....	6
2.1 Presentación de la empresa .....	6
2.2 Cartera de Productos .....	8
2.3 Cadena de valor OJO CON LAS NUMERACIONES .....	9
2.4. Internacionalización – Born Global .....	11
3. Análisis externo.....	13
3.1.-Las 5 fuerzas de Porter .....	13
3.2.- Principales competidores .....	17
4. Análisis DAFO.....	18
5. Selección de mercados.....	19
6. Análisis PESTEL de Noruega .....	21
6.1 Factores políticos .....	21
6.2 Factores económicos .....	21
6.3 Factores sociales .....	22
6.4 Factores tecnológicos .....	25
6.5 Factores medio ambientales .....	25
6.6 Factores legales.....	26
7. Análisis de los competidores internacionales .....	27
8. Modos de entrada .....	30
8.1 Exportación indirecta.....	31
8.2 Exportación directa .....	32
8.3 Acuerdos de cooperación ( <i>Partnership</i> ) .....	33
8.4 Implantación en el exterior .....	35
9. Desarrollo del marketing-mix internacional .....	36
9.1 Producto: .....	37
9.2 Precio .....	38
9.3 Distribución .....	40

9.4 Comunicación .....	42
10. Conclusiones .....	43
12. Bibliografía .....	45

## Índice de tablas e ilustraciones

Tabla 1.2.1: Principales motivaciones para la internacionalización
Tabla 3.2.1: Lista de bodegas que componen la Denominación de Origen Somontano
Tabla 5.1: Tabla comparativa de datos macro entre Costa Rica y Noruega
Tabla 6.6.1: Ejemplo impuesto sobre la botella de alcohol en Noruega
Tabla 7.1: Evolución de las importaciones de vino en Noruega – 11 años
Tabla 9.3.1: Establecimiento de precios para Vinmonopolet y HORECA
Ilustración 2.4.1: Ventas de vino español por mercados
Ilustración 3.1.1: Las 5 fuerzas de Porter
Ilustración 3.1.2: Consumo de vino vs cerveza, año 2018 (valor en miles de litros).
Ilustración 4.1: Análisis DAFO
Ilustración 6.3.1: Pirámide población de Noruega 2018
Ilustración 6.3.2: Puntuación de Noruega en las 6 dimensiones de Hofstede
Ilustración 7.1: Importaciones de vino en Noruega por origen geográfico - 5 años. (Volumen en litros)
Ilustración 7.2: Importaciones de vino en Noruega por origen geográfico - 5 años. (Valor en Euros)
Ilustración 7.3: Consumo de bebidas alcohólicas en Noruega (2017)
Ilustración 7.4: Ventas de diferentes tipos de alcohol en Noruega (1851-2016)

# 1. Objetivos del PMI: razones de la internacionalización.

## 1.1 Definición de marketing Internacional:

Para entender el concepto de marketing internacional, hay que situarlo en el proceso de globalización que caracteriza nuestra economía hoy en día. Según Joseph Stiglitz, premio nobel de economía en 2001, la globalización es “*la supresión de las barreras al libre comercio y la mayor integración de las economías nacionales*” (Stiglitz, 2017). Ante este proceso de creciente interconexión mundial, muchas empresas tratan de expandir sus ventas en mercados foráneos, que son potencialmente más rentables, lo cual ayuda a aumentar la competitividad de la empresa y facilita el acceso a las últimas tecnologías (Knight, 2014).

Una vez posicionados en la época actual de globalización, el concepto de marketing internacional se definiría como la técnica llevada a cabo por una empresa u organización que expande sus actividades comerciales a un mercado extranjero, con el fin de detectar las oportunidades y satisfacer las necesidades de los clientes de dicho mercado, haciendo frente a la competencia internacional. Las actividades de marketing tienen que estar adaptadas al nuevo entorno internacional, mediante una planificación adecuada.

## 1.2 Motivaciones para iniciar la internacionalización

La razón fundamental de la mayoría de las empresas para internacionalizarse es lucrativa. No obstante, no es el único factor que determina a las empresas a iniciar su actividad en un mercado foráneo. Lo normal es que la empresa se encuentre con un conjunto de factores que le motiven a iniciar el proceso de internacionalización (Tabla 1.2.1). Svend Hollensen agrupa las razones fundamentales para empezar a exportar en dos grupos, distinguiendo entre motivaciones proactivas y reactivas<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> La explicación detallada de las motivaciones proactivas y reactivas se encuentra en el apartado de anexos, en los anexos I y II

*Tabla 1.2.1. Principales motivaciones para la internacionalización*

MOTIVACIONES PROACTIVAS	MOTIVACIONES REACTIVAS
Objetivos de beneficio y crecimiento	Presiones competitivas
Afán directivo	Mercado nacional pequeño y saturado
Competencia tecnológica/producto exclusivo	Exceso de producción/capacidad
Oportunidades en el mercado extranjero	Pedidos extranjeros no solicitados
Economías de escala	Ampliación de ventas de productos estacionales
Ventajas fiscales	Proximidad a clientes internacionales/distancia psicológica

*Fuente: Elaboración propia a partir de Hollensen y Arteaga (2010)*

Las motivaciones **proactivas** representan estímulos para intentar un cambio estratégico en función de intereses de la empresa para explotar competencias singulares o posibilidades de mercado (Hollensen & Arteaga, 2010). Son estrategias orientadas al aprovechamiento de oportunidades (ver anexo I).

Las motivaciones **reactivas**, al contrario que las anteriores, la empresa reacciona ante amenazas o presiones en el mercado nacional e internacional, ajustando su estrategia competitiva, adaptándose de manera pasiva al nuevo entorno para no perder competitividad. Generalmente las motivaciones reactivas son las que más pesan a las empresas para iniciar un proceso de internacionalización (ver anexo II).

## 2. Análisis Interno - SOMMOS

*“SOMMOS es un juego geométrico, unos cubos que se enlazan dando origen a un prisma. Una apuesta por el conocimiento, por ser mucho más que una bodega en la que se elabora vino.”*

Jesús Marino Pascual,

arquitecto de la bodega central de Sommos



Fuente: (Marino Pascual)

### 2.1 Presentación de la empresa

Ubicada en Barbastro (Huesca), en el corazón del Somontano, SOMMOS tiene una historia muy breve, pues es una empresa de reciente creación, tras la adquisición en 2014 de la antigua Bodega *Irius* por parte del grupo empresarial oscense *Piensos Costa* Grupo Empresarial Costa, primera empresa en el ranking de empresas de la provincia de Huesca, con unos activos de 293.264.278€ en 2017. Las actividades financieras de Sommos están llevadas a cabo en el departamento de contabilidad de la empresa. Cuenta con 355 hectáreas de viñedo en propiedad en el Somontano, siendo una de las 32 bodegas más importantes de la D.O. Somontano (ver anexo III), la Denominación de Origen más joven y con más proyección de España.

Se encuentra en la posición 252 del ranking nacional de empresas de elaboración de vinos, siendo además de tercera bodega de la provincia de Huesca en este ranking, por detrás de Viñas del Vero (114 del ranking nacional) y Bodega Pirineos (183 del ranking).

***Tecnología e I+D+i***

Los avances tecnológicos son la mayor seña de diferenciación de la Bodega Sommos, así como la continua innovación en la elaboración del vino, desarrollando avances como la prensa neumática vertical, el robot cartesiano “porta ovis” o el “robot explorer” para el movimiento de barricas (Página oficial de Sommos, s.f.). El objetivo de estos avances tecnológicos es el tratamiento y producción exquisita de la uva.

En su clara apuesta por la innovación, Sommos cuenta con una amplia superficie de “viñedo experimental” en el que experimentan con diversos sistemas de conducción de cepa de todo el mundo, además de 83 variedades de uva proveniente de todo el mundo.

### ***Elaboración***

En sus más de 355 hectáreas de viñedo, repartidas en 5 fincas se cultivan las variedades autorizadas por la Denominación de Origen Somontano, las tintas tempranillo, cabernet sauvignon, merlot, syrah, garnacha, moristel, parraleta y pinot noir y los vinos blancos, chardonnay y gewürztraminer.

Las cepas son cultivadas de bajo rendimiento, primando la **calidad** sobre la producción. Las uvas son vigiladas los 365 días del año, atendiendo a factores como el terreno, orientación, el clima, la humedad... para que puedan crecer y madurar en condiciones óptimas. Las uvas son seleccionadas rigurosamente una por una, y trasladadas a la bodega mediante remolques isotérmicos de cierre herméticos que impiden que entren polvo e insectos que estropearían el fruto, y con una capa de nieve carbónica para evitar que inicie la fermentación.

### ***Arquitectura***

La impresionante arquitectura de la bodega es una de las señas de diferenciación más destacadas de Sommos. Realizado por el arquitecto Jesús Marino Pascual, este diseño funcional y vanguardista le ha llevado a ser considerada como una de las diez mejores bodega del mundo desde el punto de vista arquitectónico.

### ***Enoturismo***

Además de la producción de vino de calidad, Sommos también destaca por ser uno de los principales atractivos del enoturismo en la zona del Somontano, llegando a atraer en 2017 a 25.000 visitantes, a través de tours y visitas guiadas por los viñedos y la bodega, además de catas privadas.

En el interior del edificio central, también encontramos un espacio de restauración, el Restaurante Sommos, un espacio dedicado a la gastronomía. Sommos también cede su espacio para la celebración de bodas y otros eventos especiales.

Sommos además posee un complejo hotelero en el Pirineo, situado en el emblemático Valle de Benasque, SOMMOS Hotel Aneto y SOMMOS Hotel Benasque Spa, donde además de una excelente oferta gastronómica, también cuentan con unas instalaciones buenísimas, y el único Spa en el pueblo de Benasque. (Sommos, s.f.)

## 2.2 Cartera de Productos

Sommos principalmente produce dos tipos de caldo: tintos y blancos. Para los tintos, se utiliza el tipo de viñedo autorizado por la DO Somontano: tempranillo, cabernet sauvignon, merlot, syrah, garnacha tinta, moristel, parraleta y pinot noir; y para los blancos, chardonnay y gewürztraminer.

Vamos a clasificar la cartera de productos de Sommos de acuerdo con las dos líneas de vino que producen, la línea **Glárima**, cuyos vinos son expresivos, agradables y fáciles de beber, y la línea **SOMMOS**, caracterizada por su complejidad y elegancia.

### Glárima

Dentro de esta línea están los Glárima Joven, cuyos vinos tienen un proceso de crianza inferior a 3 meses, por lo que su producción transcurre en un año; y los Glárima Roble, producidos de la uva procedente del viñedo de Torresalás. El tiempo de crianza medio de esta gama es de unos tres o cuatro meses, dependiendo de la variedad. La botella contiene un volumen de 75cL.

#### Glárima Joven



#### Glárima Roble



## SOMMOS

A continuación, se muestran las 5 clases de producto que componen la línea SOMMOS: Varietales, Colección, Reserva, Crianza y Premium, en botellas de 75cl.

Dentro de la línea SOMMOS, la bodega lanzó nuevos formatos “Magnum”, con botellas de 1.5L, para el Varietales Tinto, el SOMMOS Reserva y el SOMMOS crianza.

### SOMMOS Varietales



### SOMMOS Colección



### Reserva



### Crianza



### Premium



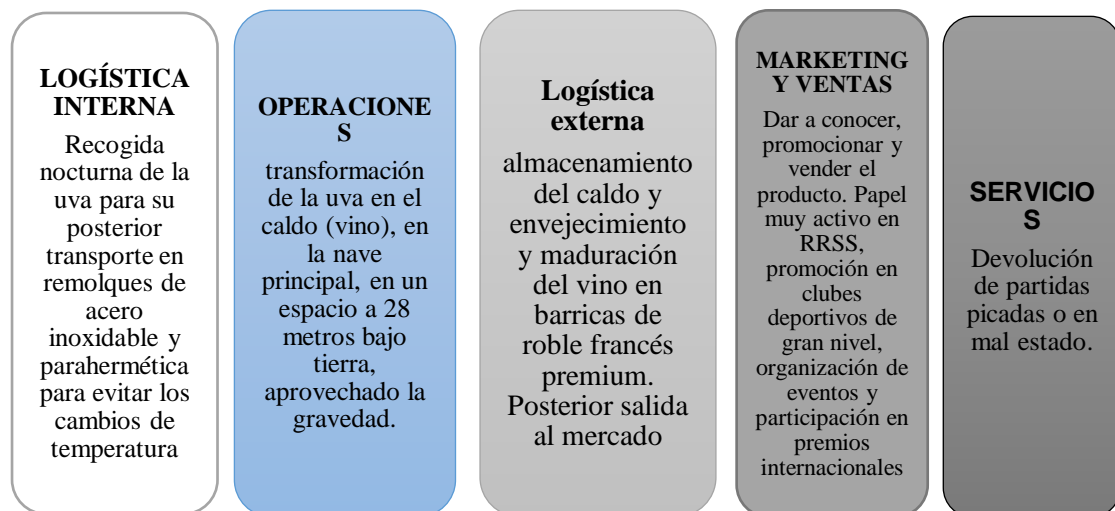
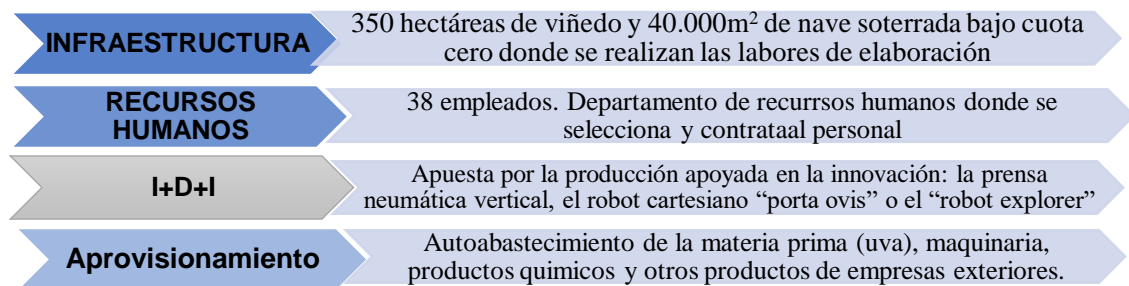
## 2.3 Cadena de valor

La cadena de valor (ver anexo IV) es una herramienta desarrollada por el profesor de la universidad de Harvard, Michael Porter. Proporciona un medio para agrupar y

clasificar las actividades estratégicas de una empresa, para ver cuáles le ofrecen mayor rentabilidad y, por tanto, son percibidas con mayor valor por los clientes. Las actividades empresariales se dividen en dos grupos: Actividades primarias y actividades de apoyo (Porter, 2010)

Esta herramienta es de gran ayuda para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, y así tener una visión global de cara al análisis DAFO que realizaremos más adelante.

#### Actividades de apoyo



#### Actividades primarias

## 2.4. Internacionalización – Born Global

Sommos inició sus actividades de marketing internacional en el año 2014, pocos meses después de su concepción, por lo que la calificamos como una “*Born Global*” o “nacida internacional”, que son aquellas empresas que, desde su concepción, siguen una visión de internacionalizarse sin ningún periodo de internacionalización o actividad nacional anterior (McDougall, 2014).

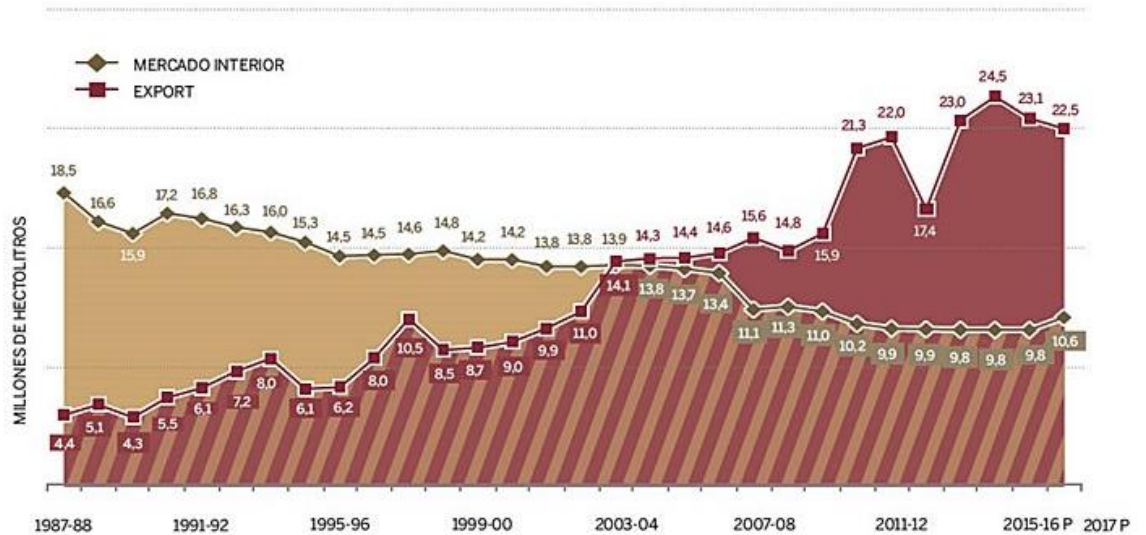
Actualmente se encuentra en 30 países, entre los que destacan China, Alemania, Dinamarca, Bélgica y Holanda. Aplica una estrategia de apertura internacional continúa y sigue un patrón gradual, y actualmente se está trabajando para abrir nuevos mercados tales como Costa Rica, Islandia y Noruega.

Teniendo en cuenta la revisión sobre los motivos que llevan a las empresas a internacionalizarse, del que hemos hablado en el apartado 1, Entre los motivos que han llevado a Sommos a iniciar este proceso de internacionalización, encontramos las siguientes:

- Las presiones competitivas: En 2017, el número de bodegas exportadoras en España se situó en 4,076 bodegas (98,5% de las bodegas) por un valor de 2.923 millones de €. (TecnoVino, 2018). Además, España es líder mundial en exportación de vino por hectolitros, alcanzando los 24 millones de hl en 2017, y con una proyección de crecimiento del 1,6% hasta 2030. Con todos estos datos, se hace impensable la supervivencia de una empresa vitivinícola de reciente creación que no tenga presencia en el mercado exterior.
- Mercado nacional pequeño: según datos de la organización internacional del vino (OIV), la producción de vino en España en 2018 se situó en 40,9 millones de hectolitros, siendo el tercer país en producción de vino por detrás de Francia e Italia (ver anexo V). Sin embargo, el consumo nacional de vino está muy por debajo de la producción, con un volumen de 9,8 millones de hectolitros, lo que supone menos de un 25% de la producción. El escaso potencial del mercado nacional del vino obliga a las bodegas a buscar rentabilidad y beneficio abasteciendo mercados exteriores. En la ilustración 2.4.1 se puede observar el cambio de tendencia desde las últimas décadas, en cuanto a la producción dirigida al mercado interior y la dirigida al exterior.

Desde 1987 se ha invertido, siendo en la actualidad la producción que abastece el mercado interior menos de la mitad de lo que supone aquella dirigida a los mercados internacionales.

*Ilustración 2.4.1: Ventas de vino español por mercados*



Fuente: Imagen obtenido de informe de Vinetur (marzo, 2018)

- Exceso de producción (stock):** “A lo largo de las últimas dos décadas, la demanda interna de vino ha caído un 40%. Mientras que, en 1997, se consumían 14 millones de hectolitros anuales, el pasado 2017, dicho consumo se situó en los 10 millones de hectolitros (...)” (Solunion, 2018). El exceso de producción o “Stock” es consecuencia directa del comportamiento negativo de la demanda. La producción nacional aumenta cada año, mientras que el consumo disminuye. Ante esta situación, los productores se ven obligados a buscar una salida a su exceso de producción en los mercados extranjeros, generalmente en los países comunitarios.

## 3. Análisis externo

### 3.1.-Las 5 fuerzas de Porter

El análisis externo consiste en la identificación y valoración de factores nacionales y sectoriales que tienen un impacto directo e indirecto en la empresa y sobre las cuales la empresa no tiene ningún control ni capacidad para modificar su comportamiento. (Paredes, 2010). Mediante la identificación de estas variables, la empresa obtiene una imagen global de su entorno tanto nacional como sectorial, con las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta.

Las cinco fuerzas de Porter es un modelo desarrollado por el economista Michael Porter (Ilustración 3.1.1), que analiza las cinco fuerzas competitivas a las que se enfrenta toda empresa en el sector específico en el que opera. Esta herramienta sirve como guía para muchas empresas de cara a trazar una estrategia adecuada con la que maximizar sus recursos y superar a la competencia. (Dircomfidencial, 2016)

*Ilustración 3.1.1: Las 5 fuerzas de Porter*



**Fuente:** Elaboración propia a partir de “Estrategia competitiva” de Michael Porter

#### 3.1: Amenaza de productos sustitutivos: Media

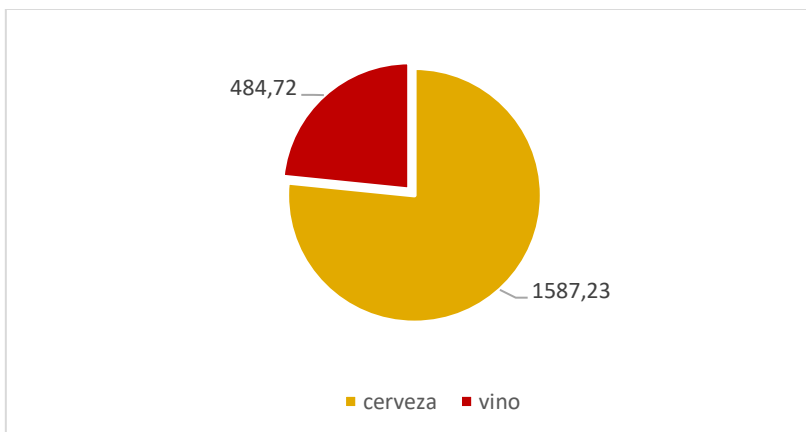
Consiste en la amenaza de productos que puedan cubrir las mismas necesidades que nuestro producto principal, el vino. Entre los productos que satisfacen las mismas necesidades que el vino en España serían el resto de las bebidas alcohólicas.

La cerveza y los licores serían los principales productos sustitutivos del vino, siendo la cerveza la principal amenaza sustitutiva. En España, la cerveza es la bebida preferida tanto de los españoles (ver ilustración 3.1.1), como de los turistas extranjeros que visitan nuestro país cada año, superando así al consumo de vino. (Boiza, 2018)

Según un informe del ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, el consumo de vino disminuye a un ritmo anual medio del 2% respecto del año anterior. Este comportamiento negativo de la demanda viene dado desde 2005 (Ardan, 2010). Si continua esta tendencia, estamos ante el peligro de que el vino pierda una cuota de mercado significativa a largo plazo en favor de la cerveza, cuyo consumo aumenta año tras año (Ministerio de Agricultura, 2018).

Pese a que el consumo de vino en España está decreciendo al contrario que la cerveza, que es su principal sustitutivo, el vino es una bebida muy peculiar, sofisticada, que cada vez se está diversificando más, por lo que el sector vitivinícola nunca se verá realmente sustituido por la cerveza u otra bebida alcohólica.

*Ilustración 3.1.2: Consumo de vino vs cerveza, año 2018 (valor en miles de litros).*



**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (Informe 2018).

### 3.2: Poder de negociación de los clientes: bajo

En este punto analizaremos la capacidad de los clientes para imponer precios a las empresas, tanto de forma directa, exigiendo condiciones de venta como descuentos, formas de financiamiento o entrega, o de forma indirecta, comprando a otros proveedores alternativos. (BuenosNegocios, 2016)

El poder negociador de los compradores es bajo, ya que están altamente fragmentados. Los compradores son principalmente minoristas de comida y bebida

(supermercados, hipermercados, grandes almacenes, tiendas especializadas...). La alta fragmentación del mercado hace que los compradores (minoristas, detallistas...) tengan que ofrecer una amplia variedad de vinos para un cliente muy segmentado, por lo que esto reduce más considerablemente el poder de los minoristas para influenciar en el precio de oferta. (Ardan, 2010)

Sommos también oferta sus variedades de vinos a través de su página web, la propia bodega y otros portales online. Este contacto con el cliente final no tiene mucha relevancia en el precio final de la oferta, por la fragmentación del mercado. Las empresas más importantes del sector no llegan a ocupar el 3% del volumen total, y el producto está muy segmentado (tipos de vino, de uva, DO...), por lo que el poder negociador de los clientes finales es también muy reducido.

Para concluir, aunque en mercados con mucha oferta, la sensibilidad del precio es elevada, afirmaríamos que los compradores tienen bajo poder de negociación a la hora de establecer un precio de compra.

3.3: Poder de negociación de los proveedores: Muy bajo-nulo.

En este punto se evaluará el poder que tienen los proveedores para conducir la industria y fijar ellos mismos las reglas del juego. En el sector vitivinícola, generalmente, las bodegas se ocupan ellas mismas del proceso de cultivo y elaboración de la uva, y posterior embotellado. Esto implica que son sus propias proveedoras, lo que hace que el “*poder de negociación de los proveedores*” sea casi nulo.

Por otro lado, los proveedores de maquinaria, tecnología, productos químicos e infraestructura tendrían un poder de negociación muy bajo o casi nulo.

3.4: Amenaza de nuevos entrantes en el mercado: Baja

Examinaremos la posibilidad que hay de que nuevas empresas entren en el sector, por lo que se conviertan en potenciales competidores en el mercado.

Cómo hemos repetido en reiteradas ocasiones, el mercado del vino en España se encuentra altamente saturado, debido a que existen muchas bodegas (más de 3,000), para una demanda que actualmente tiene un comportamiento negativo. Además de poco rentable, existen muchas barreras de entrada a la hora de abrir una bodega que compita con las bodegas Denominación de Origen (hay que analizar la entrada de competidores actuales, que serían las bodegas con Denominación de Origen Protegida).. En primer

lugar, requiere un elevado coste de inversión inicial. Estos costes englobarían la compra de muchas hectáreas para fabricar la materia prima, inversión en maquinaria y tecnología, además de una bodega donde elaborar el proceso. Un coste muy elevado en marketing y promoción... además de las barreras administrativas y legales que existen, de acuerdo con la normativa, derechos intelectuales y de patentes de una *Denominación de Origen*... El elevado coste de la inversión inicial y los esfuerzos posteriores por superar las barreras de entrada, sumado a la baja rentabilidad que se obtendrá en un mercado tan saturado, hace que sea difícil pensar que la amenaza de nuevos entrantes en el mercado sea real.

### 3.5: Rivalidad de los competidores del sector: Muy alta

Por último, analizaremos la rivalidad que tienen los competidores actuales en el sector. Este será resultado de las 4 fuerzas mencionadas anteriormente.

Actualmente el número de bodegas que hay en España es de 4.373, según datos del INE de enero de 2018. El volumen anual medio de vino producido en España se sitúa en 42 millones de hectolitros, de los cuales solo 10 millones van destinados al mercado nacional, mientras que 23 millones se exportan a mercados exteriores, generalmente de la Unión Europea. (Solunion, 2018). Cómo se puede comprobar, el mercado del vino español es muy amplio, pero a la vez está muy saturado por el comportamiento negativo de la demanda interna, como muy diferenciado, donde los consumidores tienen una gran variedad de productos donde elegir. Estas condiciones hacen que la rivalidad entre competidores sea muy elevada.

Debido a la gran variedad de bodegas existentes en España, es preciso clasificarla, para poder agrupar el principal producto de Sommos, el vino, en un grupo de bodegas que compitan en las mismas condiciones. Para la clasificación de las bodegas, se atienden a los factores de localización, protección y normativa que cumplen sus vinos. Empezando desde la base de la pirámide, los vinos de Mesa, hasta la cúspide, los Vinos de Pago (VP). (ver anexo VI) (Bodega Santa Cecilia, 2014)

Los principales competidores donde agruparíamos a Sommos serían con el grupo 4 y 5 que corresponden a las Denominaciones de Origen y D.O. Protegidas (ver anexo VI). Los rivales directos de Sommos serían las 31 bodegas que corresponden a la D.O.P. Somontano (ver anexo III), ya que comparten la misma localización geográfica,

por lo que los esfuerzos en diferenciación y marketing de Sommos deben ser elevados en este marco competitivo.

Por otra parte, hay que tener en cuenta las Denominaciones de Origen Protegidas de Cariñena, Calatayud y Campo de Borja, que conforman alrededor de 70 bodegas (ver anexo VII), y que junto a las del Somontano, forman las 4 D.O.P de Aragón. Puesto que el mercado objetivo de Sommos está dispuesto en todo Aragón, hay que considerar en buena medida a estos competidores, cómo grandes rivales en el sector.

No podemos obviar al resto de competidores nacionales, que tienen una gran cuota en el mercado interior, como las bodegas de las DO Rioja, Ribera del Duero o Valdepeñas, que son los mayores productores de vino a nivel nacional. Para concluir, afirmaremos que el mercado del vino en España posee una intensa rivalidad entre los competidores, debido a las características del sector, su fragmentación y saturación.

### 3.2.- Principales competidores

Los principales competidores de Sommos son el resto de las bodegas que componen la Denominación de Origen Somontano (ver tabla 3.2.1). Por nivel de facturación, Sommos se encuentra en tercera posición, por detrás de Viñas del Vero y Pirineos.

Sommos está muy bien posicionada dentro de la DO Somontano, en cuanto a volumen de facturación, pero hay que destacar que es la bodega más joven de las tres, y su notoriedad se está incrementando mucho en el mercado nacional en los últimos años, gracias a la estrategia de comunicación llevada a cabo.

*Tabla 3.2.1: Lista de bodegas que componen la Denominación de Origen Somontano*

Ozca	Meler
Fábregas	Alodia
Lalanne	Estada
Viñas del Vero	Bal D'Isábena
Enate	Obergo
Pirineos	Sers
valdovinos	Monte Odina
Blecua	Sertif
Dalcamp	Villa D'Orta
Otto Belsué	Mipanas
Laus	La Sierra
Ballabriga	Chesa
Aldahara	El Grillo y La Luna
Raso Huete	Batán de Salas de Ibero
Abina SA	Idrias
Sommos	Ras Vals

## 4. Análisis DAFO

*Ilustración 4.1: Análisis DAFO*

### FORTALEZAS

- Vanguardia e innovación en la producción de vino, donde prima la calidad sobre la cantidad.
- Notoriedad en Aragón, debido a unas estrategias de marketing sólidas
- Visibilidad nacional de la marca, gracias a los patrocinios deportivos.
- La arquitectura de la nave central es uno de los aspectos más distintivos de SOMMOS, que le proporciona un valor añadido importante.
- Experiencia internacional

### OPORTUNIDADES

- Aumento del consumo del vino a nivel mundial, sobre todo en países de consumo no tradicional.
- España es el tercer productor mundial de vino, y tiene mucho reconocimiento internacional.
- Crecimiento del Enoturismo e interés por la cultura vitivinícola española.
- Diversos canales de distribución.
- No hay barreras de entrada en países de la UE, lo que facilita la exportación, y por tanto el crecimiento de la bodega.

### DEBILIDADES

- Bodega muy joven en un sector donde el gusto por lo tradicional está muy consolidado.
- Poca experiencia en el mercado del vino.
- Cartera de productos reducida.

### AMENAZAS

- Caída del consumo nacional del vino.
- Elevada competencia en el sector, debido a que es un mercado maduro.
- Crecimiento del consumo del principal producto sustitutivo, la cerveza.
- A veces, el vino español es percibido como de menor calidad en el exterior, debido a que los precios son medio-bajos.
- DO Somontano no tiene el reconocimiento de otras DO en el extranjero

## 5. Selección de mercados

Cómo se ha descrito anteriormente, Sommos ya cuenta con una firme experiencia internacional, ya que está presente en más de 30 países, tanto de Europa, como Asia y América. La experiencia en mercados internacionales es una ventaja competitiva de cara a abrirse paso a un nuevo mercado exterior. El proceso de selección de mercados lo haremos desde un **enfoque pragmático**, puesto que, tras conversaciones con responsables del departamento de marketing de la empresa, me informaron que actualmente están trabajando en abrirse paso en los mercados de Costa Rica, Islandia y Noruega. A continuación, analizaremos y compararemos distintos factores de los tres mercados, para posteriormente seleccionar uno, en el que nos centraremos para hacer la estrategia de entrada.

Hay que destacar que ninguno de los tres países forman parte de la Unión Europea, sin embargo, Noruega e Islandia forman parte del *Espacio Schengen*: “*una zona en la que 26 naciones europeas diferentes reconocieron la abolición de sus fronteras interiores con otras naciones miembros y fuera de ellas para la libre circulación y sin restricciones de personas, bienes, servicios y capital*” (Schengen Visa Info, 2018)

Noruega e Islandia son países más cercanos a España geográficamente, al ser europeos, que Costa Rica. En términos logísticos, es menos costoso y más fácil para una pequeña/mediana empresa distribuir su producto en el mercado europeo, que en el mercado transatlántico. No obstante, Sommos ya tiene experiencia en otros continentes, además de recursos financieros, por lo que la geografía no sería una barrera determinante de cara a elegir un mercado.

Sin embargo, el país centroamericano es mucho más cercano en términos culturales que los países nórdicos. Esto se debe a que compartimos el mismo idioma, estilos de vida parecidos, parte de nuestra historia y tenemos unos lazos diplomáticos y comerciales de cooperación muy fuertes.

En cuanto a los aspectos demográficos, Noruega y Costa Rica poseen una población similar, en torno a cinco millones de habitantes, mientras que Islandia cuenta con una población de tan solo 350,000. Por características demográficas, los mercados

con una población reducida no son rentables, por lo que **descartamos a Islandia** al no ser un mercado demográficamente grande.

Por último, analizaremos las variables socioeconómicas (Producto Interior Bruto, PIB per cápita, y sus posiciones globales entre 167 países, y la posición global en términos de Índice de Desarrollo Humano) de Costa Rica y Noruega (ver tabla 5.1).

*Tabla 5.1: Tabla comparativa de datos macro entre Costa Rica y Noruega*

PAÍS	PIB (2018)	Posición global/PIB	PIB per cápita (2018)	Posición global/PIBpc	Posición global IDH
<b>Costa Rica</b>	51.920M€	79	10.455€	61	67
<b>Noruega</b>	368.546M€	29	69.400€	5	7

Fuente: Elaboración propia a partir de “Datos Macro” del Expansión.

Cómo podemos comprobar (ver tabla 5.1), Noruega se sitúa económicamente muy por delante de Costa Rica. Esto supone que los habitantes de Noruega tienen muy buen nivel de vida, además de uno de los salarios medios más altos del mundo. Por otra parte, Noruega se encuentra en la 7ª posición sobre 190 países que conforman el ranking “*Doing Business*”, que clasifica los países según su facilidad para hacer negocios. Costa Rica ocupa el puesto 67 en este ranking. (Expansión, 2018)

Entre los tres mercados internacionales en los que nos centrábamos en la selección de mercados, Islandia es el menos eficiente, puesto que la rentabilidad de la operación internacional sería muy baja debido al reducido tamaño de su población.

Costa Rica es un país muy unido al nuestro, donde entre otras ventajas, compartimos el mismo idioma. Sin embargo, los indicadores económicos unidos a la distancia geográfica, no nos reflejan un país muy atractivo desde el punto de vista de los negocios. Por otra parte, según datos del ICEX, el consumo de vino está en niveles muy bajos, y la preferencia de los costarricenses es de vinos procedentes de Chile y Argentina mayoritariamente. (Izard, 2017)

El mercado que hemos seleccionado es el **noruego**, debido principalmente a sus altos indicadores económicos y de nivel de vida, la cercanía geográfica entre este y España, y el hecho de que pertenece a *Espacio Schengen*, que facilitaría las operaciones

de exportación. España es el tercer país exportador de vino, por detrás de Francia e Italia, y posee una cuota de mercado noruego del 11%.

## 6. Análisis PESTEL de Noruega

### 6.1 Factores políticos

Noruega (oficialmente: Reino de Noruega) es una monarquía constitucional con un sistema basado en la democracia parlamentaria. El poder ejecutivo se lo concede la constitución al Rey (Harald V), que es el jefe de estado, aunque en la práctica, este poder lo ejerce el gobierno. El rey tiene un papel presencial en actos y ceremonias, además de nombrar al primer ministro (jefe de gobierno), tras unas elecciones democráticas. En el parlamento noruego reside el poder legislativo, un parlamento unicameral formado por 160 representantes que es elegido cada 4 años según un sistema de representación proporcional.

Noruega es considerado el **país más democrático del mundo**. Está situada en primera posición según el *Índice de Democracia* de “*The Economist*”, que clasifica a más de 160 países según su rango democrático. Entre los factores que hacen de Noruega el país más democrático del mundo, se encuentran, el respeto de la población por las instituciones unido a una tasa de corrupción casi nula, un sistema económico basado en la socialdemocracia, donde el estado interviene en la economía para garantizar la igualdad social.

### 6.2 Factores económicos

El sector público tiene una elevada participación en la economía del país, donde el estado controla las industrias y sectores clave, además del 31,6% de las empresas que cotizan en bolsa. Este sistema intervencionista se instauró en Noruega una vez finalizada la Segunda Guerra Mundial, desde entonces este país nórdico goza de una de las tasas de desarrollo más altas del planeta.

La moneda oficial Noruega es la “Corona Noruega”, que tiene una equivalencia con el Euro de 1€-9,61 Coronas. Pese no estar integrada en la Unión Europea, Noruega

pertenece al Espacio Schengen, por lo que existe libre circulación de personas, bienes y capitales con el resto de los países que lo conforman (UE).

En cuanto a los macro datos, el PIB de Noruega en 2018 fue de 368.546 miles de millones de Euros, un crecimiento del 1,4% desde el año anterior. Este valor sitúa a la economía noruega en la 29ª posición mundial. Por otra parte, el PIB per cápita en 2018 se situó en 69.400€, siendo el 5º país en el top mundial. Por sectores, la estructura del PIB se divide en agricultura 2,7%; industria 38,3%; y sector servicios 59%. Noruega tiene uno de los índices más bajos de desempleo, en torno a un 3% de la población está en el paro. Noruega es uno de los países con mayores yacimientos de petróleo y gas natural en el mundo, siendo uno de los mayores exportadores de esta materia prima, lo que le reporta unos ingresos de miles de millones al año.

Noruega es un país con una producción vitivinícola nula, por lo que todo el vino que se consume proviene de países productores terceros. Las importaciones de vino en Noruega han crecido notablemente en las últimas décadas, llegando a los 84 millones de litros exportados en 2017. Pese a esto, el mercado de vino noruego sigue estando en desarrollo, y actualmente presenta una desaceleración en términos de volumen y valor vendido en el país. (Cabrera, 2018)

Como conclusión de este punto, en Noruega tenemos un **valor seguro** económicamente hablando. Se trata de un país rico y transparente, cuya población es la quinta más rica del mundo, en términos de PIB per cápita. La no incertidumbre de la economía de Noruega es otro de los factores clave para las empresas que deciden exportar en el país nórdico, pues la riqueza de este país está unida a su estabilidad económica.

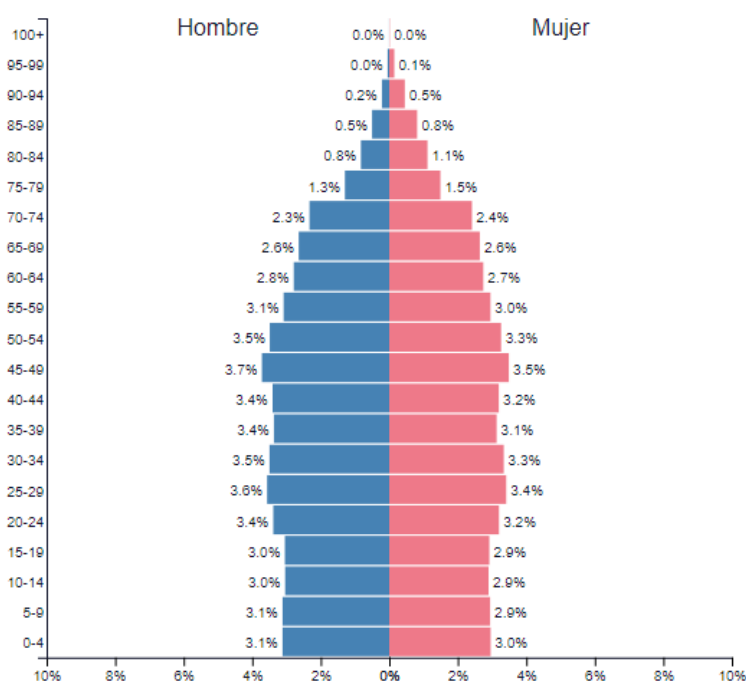
## 6.3 Factores sociales

Noruega está situada en la península de Escandinavia, posee una superficie de 625.217 Km<sup>2</sup>. Y una población de 5.295.619 personas, distribuidas en un total de 19 provincias, cuya capital es Oslo. Esto indica que la densidad de la población es muy baja, de unos 8 habitantes por Km<sup>2</sup>. Los idiomas oficiales son el noruego y el Lapón (habitantes de Laponia), aunque el 95% de los noruegos hablan inglés de una forma perfectamente fluida, lo cual facilita los negocios internacionales.

La población noruega presenta un **equilibrio** relativo entre todos los grupos de edad, consecuencia de unas tasas de natalidad y mortalidad estables (ver ilustración 6.3.1). Esto caracteriza una **población madura**, donde el mayor grupo de población se concentra en aquellos con una edad comprendida entre los 45 y 49 años, aunque todos los grupos son bastante parejos. También se puede observar un equilibrio entre hombres y mujeres. Hay que destacar que la esperanza de vida es de 79,6 años.

La brecha de género de Noruega está en el 83,5% (2º país en el ranking mundial), lo cual indica que existe bastante igualdad entre hombres y mujeres, y estas diferencias son menores año tras año. Por otra parte, el índice de desarrollo humano, IDH<sup>2</sup>, sitúa a Noruega en primera posición global (0.953 puntos) (Expansión, 2018).

*Ilustración 6.3.1: Pirámide población de Noruega 2018*



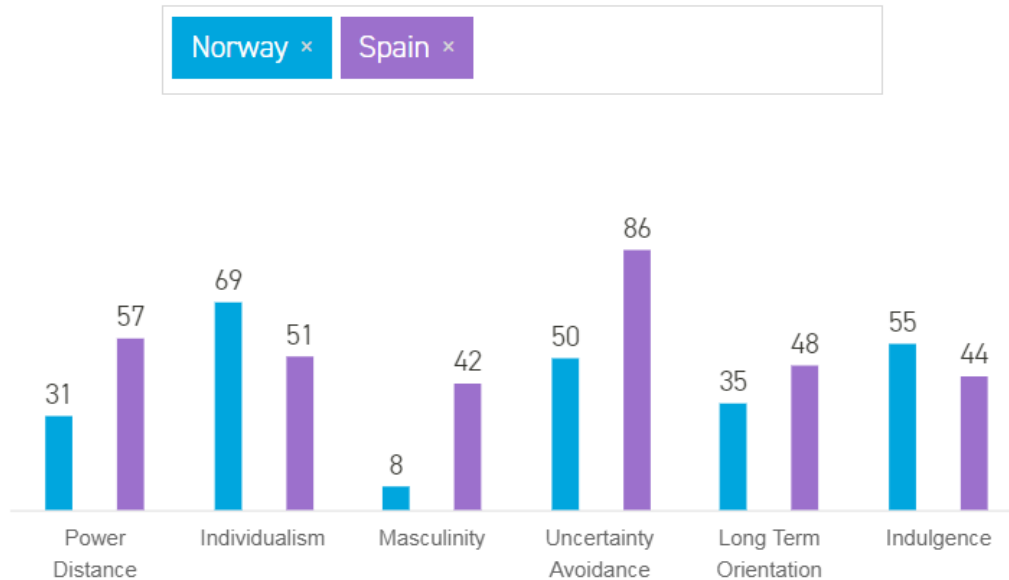
Fuente: PopulationPyramid

La población inmigrante de Noruega representa un 15% del total, y está formada principalmente por un 12,50% de polacos, un 6,74% de suecos y un 4,92% de lituanos. Esta cifra es el doble que hace diez años, cuando la población inmigrante representaba menos del 7% del total (Expansión, 2018).

<sup>2</sup> IDH: Mide el desarrollo humano de un país considerando tres variables: larga vida y saludable, conocimientos y nivel de vida digno

Las “6 Dimensiones de Hofstede” es un modelo que sirve de gran ayuda para conocer profundamente cómo es la sociedad noruega, y en qué aspectos la diferencia con sociedades de otras naciones (Hofstede, 2017). Es un modelo ideado por el antropólogo y psicólogo social holandés, Geert Hofstede en el cuál identifica las seis áreas que son claves en las diferentes culturas, para conocer cómo se comportan las sociedades.

*Ilustración 6.3.2: Puntuación de Noruega en las 6 dimensiones de Hofstede*



**Fuente:** Hofstede Insights

Las diferencias entre la sociedad española y la noruega (ver ilustración 6.3.2), en términos de las 6 dimensiones de Hofstede, las podemos resumir de acuerdo a los siguientes puntos:

- Distancia al poder: Noruega tiene una sociedad más plana que en España, el poder está descentralizado, y los individuos no tienen la percepción de una sociedad jerárquica.
- Individualismo: Noruega es más individualista que España, cada individuo busca el bien común, y la interdependencia entre estos es menor que en nuestro país.
- Masculinidad: Noruega es un país altamente “femenino”, donde sus individuos se rigen por valores como la solidaridad, o trabajar para lo que les gusta en lugar de trabajar para ser el mejor. España es un país medio en esta dimensión, relativamente más masculinizado.

- Miedo a la incertidumbre: Mientras que la sociedad española se caracteriza por evitar la incertidumbre y controlar los sucesos que puedan pasar en el futuro, los noruegos son más indiferentes en esta dimensión.
- Orientación a largo plazo: Ambos países somos muy similares en estas características, lo que significa que nos orientamos por cumplir objetivos a corto plazo.
- Indulgencia: La sociedad noruega es medianamente indulgente, en contraposición con la española, que se caracteriza por ser relativamente más restrictiva.

Cómo conclusión, afirmaríamos que Noruega es un ejemplo de sociedad avanzada, joven, abierta e igualitaria, donde priman los valores de igualdad y respeto entre sus individuos y las instituciones.

## 6.4 Factores tecnológicos

Un 93% de los hogares noruegos goza de conexión a internet a través de banda ancha (la media de la UE está en 72%). Esto se debe a que el gobierno noruego apostó desde 2012 por una alta inversión en infraestructuras que permita llevar el internet hasta los hogares más recónditos del país.

El país nórdico destina alrededor del 2,08% de su PIB a Investigación y Desarrollo. Este porcentaje se encuentra en torno a la media de la Unión Europea, y el objetivo para los próximos años es que se sitúe en el 3%.

Noruega es además el país con más coches Tesla per cápita del mundo, gracias a un incentivo del gobierno por la adquisición de coches eléctricos, aportando ventajas fiscales a los fabricantes de coches eléctricos. Pese a que este no es un indicador global, nos muestra una clara imagen de la **innovación y modernidad** tecnológica que caracteriza **la sociedad noruega**.

## 6.5 Factores medio ambientales

Noruega es un país con una fuerte **conciencia ecológica**. Fue el primer país del mundo en prohibir la deforestación, o el país con la mayor tasa de coches eléctricos por habitante del mundo. Sin embargo, esto contrasta con ser uno de los mayores productores de petróleo y gas natural del mundo. La industria petrolera representa el

12% del PIB, y el 40% de volumen de ingresos en exportaciones, por lo que la dependencia económica de esta industria pesa más que los objetivos medio ambientales.

El consumo de **vino orgánico** o ecológico es una nueva tendencia que está creciendo mucho en Noruega, y tiene que ver con la ética de consumir un producto que se ha elaborado respetando el medio ambiente, en cuyo proceso no se han utilizado elementos artificiales.

En cuanto al reciclaje, Noruega destaca por ser un país que **recicla el 97% de los envases**, gracias a un impuesto ambiental que afecta a los productores de plástico, el cual se puede desgravar si han contribuido a reciclar sus propios plásticos, a más reciclaje, menos impuestos.

## 6.6 Factores legales

Para el análisis de los factores jurídico-legales, nos centraremos en la normativa comercial relacionada con la venta y distribución de bebidas alcohólicas, así como los trámites legales y arancelarios de entrada en el mercado noruego, y las restricciones.

La venta, almacenamiento y distribución de bebidas alcohólicas de más de 4, 7% de alcohol está gestionada y regulada exclusivamente por el estado, bajo una cadena de establecimientos llamada “**Vinmonopolet**”. Mediante este monopolio estatal, la administración pública alcanza el 88% de la cuota de mercado de bebidas alcohólicas. El objetivo que se persigue con esta medida es social: limitar la demanda de alcohol, controlar los precios, y eliminar el fin lucrativo de las empresas privadas con bebidas alcohólicas. No obstante, también se puede consumir bebidas alcohólicas en hoteles, restaurantes, pubs, empresas de catering etc.

Según afirma Juan Burgos, en el blog de vino: *ENTUCOPA.COM* “*una bodega no tiene poder de influencia directa sobre Vinmonopolet, ni capacidad para interactuar con él, ya que solamente es posible presentar un producto a través de un importador que disponga de la correspondiente licencia gubernamental.*” (Burgos, 2016)

Las importaciones de vino procedentes del Espacio Económico Europeo están libres de tasas arancelarias, sin embargo, se le aplican una serie de impuestos que incrementan notablemente al precio final. Además del IVA general del país, que es del 25%, también se le gravan:

- una tasa impositiva al alcohol (dependiendo de la graduación y el volumen). Multiplica un impuesto fijo de 4,54 Coronas por el volumen en litros de la botella, por la graduación alcohólica (en porcentaje) de dicho producto. Ejemplo para una botella de vino de 0,75L y 12,5% de alcohol (ver tabla 6.6.1):

*Tabla 6.6.1: Ejemplo impuesto sobre la botella de alcohol en Noruega*

Impuesto (unidades monetarias/unidades)	Volumen (Litros)	Graduación de alcohol (%)	Total
4,54NOK	0,75	12,5	$4,57 * 0,75 * 12,5$

- un impuesto “medio ambiental” sobre el embalaje por unidad de producto, que se desgrava si el embalaje ha sido reciclado. Como Noruega tiene unas tasas de reciclado del 93%, el impuesto medio por producto es de 1,67 Coronas Noruegas (17 céntimos de Euro).

En la misma ley de bebidas alcohólicas, también se restringe la publicidad de bebidas alcohólicas en televisión, radio, tiendas en exterior, cine, además de la publicidad en línea de alcoholes en sitios web de libre acceso al público. (Santander Trade, 2018)

En cuanto al etiquetado, Noruega se mantiene en la misma normativa que la UE. La etiqueta ‘CE’ que certifica que el producto cumple con los requerimientos de la UE. (Cabrera, 2018)

## 7. Análisis de los competidores internacionales

La situación geográfica unida a las condiciones climatológicas hace que sea prácticamente imposible el cultivo de la vid en Noruega. Esta barrera climatológica es una oportunidad para España, y el resto de los países productores de vino, pues la oferta de vino noruega viene dada por la importación que hacen de estos países.

Las importaciones totales de vino se han incrementado un 16% desde los últimos 10 años, superaron los 84 millones de litros importados en el año 2017 (ver tabla 7.1). Pese al crecimiento de las importaciones en este periodo, desde el año 2014 se ha reducido la tendencia de crecimiento, estabilizándose en los siguientes años.

El vino embotellado es el que más volumen de importación posee de los tres tipos, pero hay que destacar el crecimiento que ha tenido el vino espumoso por volumen de importación desde 2006, pasando de 1,9 a 7 millones en 2017. (Cadenas, 2012)

*Tabla 7.1: Evolución de las importaciones de vino en Noruega – 11 años (volumen litros)*

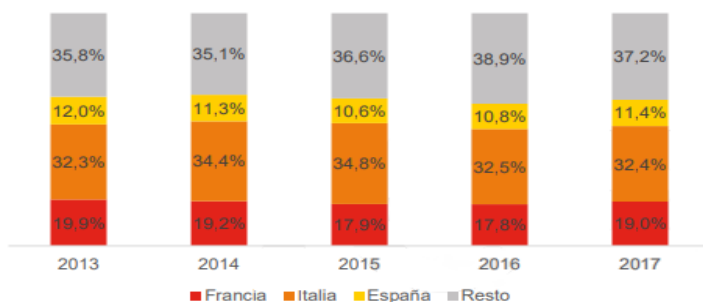
	2006	2017	crecimiento
<b>ESPUMOSO</b>	1.958.392	7.013.329	258,12%
<b>EMBOTELLADO</b>	39.995.026	39.993.033	0,00%
<b>GRANEL</b>	31.182.834	37.709.007	20,93%
<b>TOTAL</b>	73.136.252	84.715.369	15,83%

Fuente: Elaboración propia a partir del informe ICEX – mercado del vino en Noruega

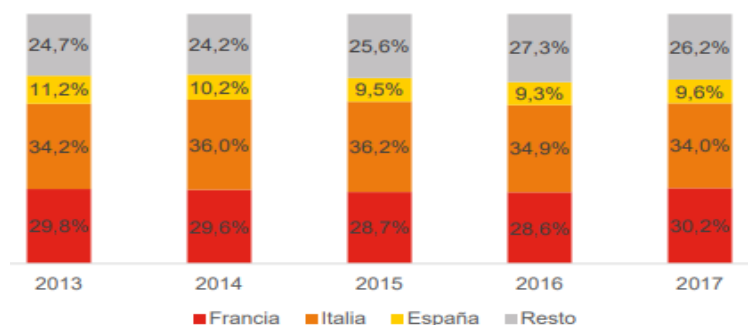
El 63% de las importaciones en Noruega proceden del viejo mundo (Europa), principalmente de Italia, Francia y España. El vino español es el tercero en volumen y valor (en Euros), por detrás de Italia y Francia (Cabrera, 2018). Las ventas totales de vino español alcanzaron en 2017 los 34,15 millones de Euros, que representa el 9,6% del valor total (ver ilustración 7.1).

Para hablar de la competencia de una manera coherente hay que empezar hablando de **Vinmonopolet**, en monopolio por el que el estado gestiona en exclusiva la venta minorista de toda bebida alcohólica con más de 4,7% de alcohol. De esta manera, el organismo público controla en torno al 90% de las ventas de vino, mientras que el 10% de las ventas se realiza mediante el canal *Horeca* y las *DutyFree* de puertos y aeropuertos.

*Ilustración 7.1: Importaciones de vino en Noruega por origen geográfico - 5 años. (Volumen en litros)*



*Ilustración 7.2: Importaciones de vino en Noruega por origen geográfico - 5 años.  
(Valor en Euros)*



Fuente: Informe ICEX – mercado del vino en Noruega

Actualmente, existen alrededor de toda la geografía noruega un total de más de 350 establecimientos Vinmonopolet, que da cobertura a un total del 89% de la población, además, también ofertan sus productos *online*, a través de la página web. Vinmonopolet ofrece actualmente una gama de más de 12.000 productos entre todas sus tiendas y su web, sin embargo, una bodega no se puede introducir libremente su producto en el mercado noruego, solo puede hacerlo a través de un importador<sup>3</sup>, que posea su correspondiente licencia estatal. Vinmonopolet cuenta en la actualidad existen más de 230 importadores distribuidos mayoritariamente por el sudeste del país y la capital, Oslo. Dan cobertura a todos los establecimientos Vinmonopolet de Noruega.

El 11% de importaciones de vino de origen español en Noruega, están representadas por un total de 226 referencias. Estos son los competidores directos de Sommos en el mercado noruego. Sin embargo, las preferencias de los consumidores de vino noruego van encaminadas desde la calidad del propio vino, pero también por aspectos como el origen, la elaboración orgánica del caldo o el formato de envase de este.

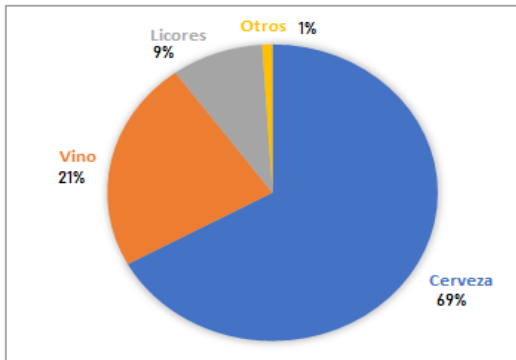
Uno de los principales problemas en términos de competencia que nos presenta este monopolio es que este sistema no afecta a cervezas con menos del 4,7% de alcohol, por lo que esta bebida, que es el principal sustitutivo del vino, tiene una ventaja competitiva con respecto al vino y otros licores. El consumo de cerveza en Noruega ha disminuido del 75% al 70% de volumen, entre 2007 y 2017, mientras que el consumo de vino aumentó del 18% al 21% en esos mismos años. Esto indica que la cerveza ha sido, y sigue siendo la bebida alcohólica preferida por los noruegos, aunque la tendencia

<sup>3</sup> En el apartado de Anexos, en el anexo IX está detallada la figura del importador en Noruega.

está disminuyendo en favor del vino (ver ilustraciones 7.3 y 7.4) (Secretaría de Estado de Comercio, 2018).

*Ilustración 7.3: Consumo de bebidas alcohólicas en Noruega (2017)*

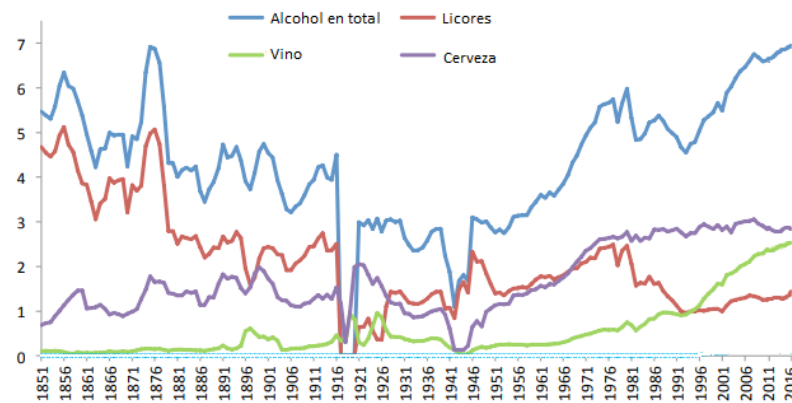
Volumen en litros



Fuente: Elaboración propia a partir de *Statistics Norway*

*Ilustración 7.4: Ventas de diferentes tipos de alcohol en Noruega (1851-2016)*

litros de puro alcohol per cápita



Fuente: Elaboración propia a partir de *Statistics Norway*

## 8. Modos de entrada

Los modos de entrada en mercados internacionales dependerán de variables como las características de la empresa que se internacionaliza, los riesgos que quiera asumir, el control que quiera tener sobre las estrategias en el país objetivo, la experiencia

internacional o los recursos disponibles (Cerviño, Arteaga Ortiz, & Fernández del Hoyo).

Los modos de entrada los clasificaremos en 4 alternativas: Exportación directa, indirecta, acuerdos de cooperación o implantación comercial.

## 8.1 Exportación indirecta

La exportación indirecta supone la contratación de los servicios de un intermediario que colabore con nuestra empresa, y venda nuestros productos a otras empresas (detallistas) o al cliente final. El intermediario se convierte en colaborador de la empresa en el país importador, y es el encargado tanto de las ventas, como de la gestión de la logística y de distribución, actividades de promoción, servicios posventa etc. (Cerviño, Arteaga Ortiz, & Fernández del Hoyo) La exportación directa mediante importador es la que se llevará a cabo por Sommos en Noruega, ya que es el único modo disponible de entrar a este mercado regido por un monopolio estatal.

### 8.1.1 TRADING COMPANIES

Son empresas que cumplen tanto la función de importadores, como la de exportadores. Pueden comprar la mercancía en propiedad o simplemente mediar en la operación. Operan en sectores cuyos productos son de bajo coste y alto volumen de producción como la minería, agricultura, textil...

### 8.1.2 Agente comercial

Se trata de una persona física o jurídica que se dedican a intermediar en operaciones de importación-exportación de bienes, para empresas exteriores, llevándose una **comisión** (porcentaje de venta). Las empresas exportadoras los contratan para operaciones específicas, y estos no asumen el riesgo, ya que simplemente median en la operación.

Usualmente es esta figura la utilizada por nuestra bodega para comercializar su producto en mercados extranjeros, aunque en el caso de Noruega no se puede llevar a cabo debido a las características del mercado.

### 8.1.3 Importador (Mayorista o Distribuidor)

Son empresas que se dedican a la importación de mercancías del exterior, para luego revenderlas en el mercado local a detallistas, distribuidores o al cliente final. En el

mercado de destino, los importadores se suelen encargar de la tarea de logística y distribución, gestión de ventas y promoción. Asumen el riesgo de la operación, puesto que se hacen cargo de la mercancía (ver anexo IX).

**Sommos**<sup>4</sup> utilizará un importador para entrar en el mercado noruego, debido a las características especiales del mercado vitivinícola noruego, que está controlado por la administración pública mediante un monopolio estatal, que ejerce políticas restrictivas sobre la promoción y venta de alcohol.

La función del importador es gestionar su distribución por los diferentes puntos de venta de Vinmonopolet, y el canal Horeca. Su labor de promoción será nula, pues la publicidad de alcohol está prohibida en el país nórdico, solo podrá “promocionarlo” entre los agentes profesionales del sector.

## 8.2 Exportación directa

En este caso la empresa exportadora es la encargada de entrar en el mercado extranjero, por ella misma, responsabilizándose de las actividades relacionadas con la internacionalización, tales como la investigación de mercados, promoción, distribución, ventas... y no delegar esta función en otra empresa exterior.

La exportación directa es la que suele llevar a cabo Sommos para entrar en distintos mercados internacionales como Francia, Alemania, Holanda e Italia, no obstante, este modo de entrada choca con el hermético mercado noruego, donde no es posible entrar mediante la fórmula directa.

Existen tres posibilidades:

### 8.2.1 Internet (*Marketplace*)

Es un tipo de venta donde la transacción ocurre en internet (pedido y pago), y la entrega corre a cargo de un operador logístico, a no ser que el producto sea de tipo software. Es uno de los canales más utilizados actualmente, debido al creciente uso de internet, y la fiabilidad de comprar por este. Este método ayuda a las empresas a tener una cobertura global actuando desde el país de origen.

---

<sup>4</sup> Sommos habitualmente utiliza el modo de entrada **directo**, o en algunos países, el **agente comercial**.

### 8.2.2 Venta directa a grandes detallistas

Es un negocio en el cual los grandes distribuidores mundiales compran bienes tanto a proveedores nacionales como internacionales, para luego revenderlos en su país de origen o en otros países extranjeros. Una empresa productora puede vender su materia prima o producto a estos distribuidores, que luego lo transformarán o revenderán en otros mercados.

Este modo de exportación requiere grandes márgenes, y seguir una estrategia de precios muy exigente, debido al gran volumen de los pedidos que distribuyen, o bien contar con un producto diferenciado.

### 8.2.3 Venta directa al cliente final

Método que suele ser utilizado en el B2B del sector industrial, y la gestión de internacionalización se realiza desde la propia empresa en el departamento de ventas o comercio exterior.

También se utiliza en los casos en el que el producto es muy técnico para que lo lleve un agente que no tienen la formación necesaria; para pedidos concretos del cliente final o cuando el número de clientes del país objetivo es muy bajo.

## 8.3 Acuerdos de cooperación (*Partnership*)

Esta fórmula se da en empresas que necesitan una rápida expansión internacional, pero que la falta de recursos unida a la incertidumbre que supone el mercado exterior hace del acuerdo de cooperación contractual con la empresa extranjera (*Partnership*) la fórmula más viable de internacionalización. Las empresas involucradas a veces tienen un vínculo accionarial, y comparten la forma de negocio, resultados, inversión etc. (Cateora, Gilly, & Graham, 2010)

Esta clase de acuerdos es habitual en mercados difíciles para una empresa exterior, y/o mercados restrictivos con la inversión extranjera (China).

Existen 5 tipos diferentes de acuerdos de cooperación, ordenados de menor a mayor control y riesgo de las operaciones:

### 8.3.1 *Piggyback*

Se trata de un acuerdo contractual por el que una empresa (canalizada) vende sus productos a través de la red de otra que ya está establecida en el exterior (canalizadora).

Suele darse entre empresas cuyos productos son complementarios, o bien productos similares que la empresa canalizadora vende los productos de la canalizada bajo su línea.

### 8.3.2 Consorcios de exportación

Los consorcios de exportación son asociaciones de empresas de un mismo país que cooperan para exportar sus bienes en un mercado exterior. Generalmente se asocian para conseguir dos objetivos: Promoción y distribución:

- Consorcio de promoción: empresas de un mismo sector cuyo objetivo de colaboración es la mejora de la imagen de un determinado producto en un país exterior. Semejante a las Denominaciones de Origen.
- Consorcio de distribución: varias empresas de productos complementarios entre sí se juntan para compartir una red de ventas común. Son menos comunes.

### 8.3.3 Licencia

Son acuerdos contractuales sin un vínculo accionarial entre dos o más partes, en la cual una empresa cede los derechos de propiedad intelectual (Patente, Copyright, Know-how, marca...) a otra que lo utilizará en un determinado mercado exterior, a cambio de un pago (*royalties*). Esta fórmula es habitual cuando existen dificultades de entrada en un mercado, desconocimiento, o falta de recursos. Esta fórmula no se puede aplicar en el caso de Sommos.

### 8.3.4 Franquicia

Consiste en la cesión total de un negocio por parte de una empresa (*franquiciadora*) a otra empresa en el exterior (*franquiciada*), a cambio de un pago fijo (canon de entrada) y otro pago variable en función de las ventas del franquiciado (*royalties*). La diferencia con la licencia reside en que en la franquicia se cede la totalidad del negocio, no solo la propiedad intelectual o la marca.

### 8.3.5 Joint Venture

Se trata de un acuerdo de cooperación entre dos empresas de diferentes países: Un socio local que aporta los contactos en el país, las licencias, conocimientos del mercado etc. y un socio internacional que aporta su conocimiento en el sector, capital y gestión financiera. Pese a que se aprovechan mucho las sinergias entre ambas empresas

en el corto plazo, a largo plazo, se hace difícil de gestionar debido a discrepancias entre ambos socios referentes a la gestión, beneficios, aportaciones etc.

## 8.4 Implantación en el exterior

La implantación en el exterior es un modo de entrada más común en las grandes firmas que ya están internacionalizadas, que requiere un involucramiento total de la empresa. La empresa traslada parte de sus recursos al nuevo país objetivo al que se dirigen (Cerviño, Arteaga Ortiz, & Fernández del Hoyo). Este modo de entrada está descartado por cualquier pequeña y mediana empresa, por lo que no es el propio para Sommos.

Este modo de entrada presenta ventajas para la empresa, entre las que destacan las ventajas competitivas en factores de producción, mayor proximidad al cliente, control total de la estrategia comercial... Las alternativas de implantación en el exterior, las agrupamos en las siguientes:

### 8.4.1 Delegación comercial

Es la forma más simple de implantación, que consiste únicamente en una oficina de ventas localizada en el país objetivo, desde donde controla las operaciones, aunque no tiene capacidad para actuar en nombre de la firma, simplemente ejecutará las políticas que le designe la empresa matriz. Son las mismas funciones que tendría un agente, pero formando parte del personal de la empresa.

### 8.4.2 Filial comercial

A diferencia de la delegación comercial, en este caso, la filial comercial sí que posee forma jurídica propia, y perteneciendo a la empresa matriz, puede tomar decisiones en su propio nombre, asumiendo completamente el riesgo.

La filial ayuda a la empresa matriz a tener un absoluto control de las estrategias de distribución, logísticas y de comunicación en el país objetivo, además de otorgarle un conocimiento de mercado.

### 8.4.3 Filial de producción

Incluye las funciones de la filial comercial descritas anteriormente, pero le suma el control de la producción en el nuevo país. Es un método muy común entre las empresas multinacionales consolidadas, que estableciendo la cadena de producción en

otro país buscan una ventaja de reducción de costes, y abastecimiento de un mercado muy amplio.

## 9. Desarrollo del marketing-mix internacional

El último punto relativo a la estrategia de internacionalización es el desarrollo de un plan de marketing que haga llegar nuestro producto a los clientes potenciales en Noruega. La combinación de las 4 variables que conforman el marketing-mix (Producto, precio, distribución y comunicación) deberán estar adaptadas a las características de un mercado tan complejo como el noruego.

Esta complejidad que dificulta el acceso a este mercado viene dada no solo por la existencia de un monopolio estatal que controla la venta minorista de alcohol, también por la prohibición de publicidad de bebidas alcohólicas en el país, la elevada carga impositiva que llevan las bebidas alcohólicas, así como la **complejidad del consumidor de vino noruego**.

El consumidor de vino noruego, pese a tener un alto nivel adquisitivo, su decisión de compra de vino no va ligada a la calidad percibida de este, sino que también busca otros atributos como el origen de este, el proceso de elaboración que ha seguido, o la filosofía (valores) de la bodega que lo produce.

Un ejemplo de esto es la popularidad del formato de envase “**Bag in Box**” o en castellano, “bolsa en la caja” (ver anexo X). Este formato representa aproximadamente el 50% de las ventas de vino en Noruega, ya que es un formato que se adapta perfectamente a las costumbres y estilos de vida de los noruegos, y no está ligado a un vino de baja calidad, sino todo lo contrario. (Cabrera, 2018).

Si bien la calidad del vino sigue siendo un factor importante, existen otros factores que son de vital importancia en la decisión de compra, como la **ética sostenible**. La demanda de *vino orgánico* o sostenible es una tendencia creciente en los últimos años, que se estima que represente el 10% de las ventas totales de vino para el año 2019. Este hecho es tenido muy en cuenta por el monopolio estatal, que está incentivando la importación de este tipo de vinos. (Ministry of Foreign Affairs, 2016)

Otra tendencia importante en el mercado noruego es la “**autenticidad**”. Los consumidores buscan un vino que ofrezca una experiencia única, que la marca transmita

una historia, algo que la diferencia del resto de vinos. (Ministry of Foreign Affairs, 2017)

## 9.1 Producto:

Cuando hablamos de producto, no solo nos referimos al resultado de la transformación de las uvas en lo que es el caldo del vino. El producto es el conjunto de todos los atributos físicos e intangibles, como la botella, la marca, etiqueta, packaging, color, tapón, la idea o la filosofía... que acompañan a lo que es el producto principal, el vino.

Los productos que se comercializarán en Noruega (Vinmonopolet y HORECA) serán los 4 referentes a la marca principal de Sommos:

- Vino tinto: Sommos Varietales Tinto, Sommos Colección Merlot,
- Vino blanco: Sommos Varietales Blanco y Sommos Colección Gewürztraminer.

Hemos elegido estos productos de la marca Sommos, porque son los más identificativos de la bodega, por lo que crea imagen de marca. Además, estos vinos cumplen con los requisitos exigidos por Vinmonopolet, de acuerdo con la gama de productos (Secretaría de Estado de Comercio, 2018). Han quedado fuera de esta selección las gamas Sommos Crianza, Sommos Reserva y Sommos Premium debido a que son ediciones muy limitadas que están destinadas al mercado nacional principalmente.

La **etiqueta**: El contenido de la etiqueta no cambiará con el de España, mostrará la información que es exigida por la legislación europea y mantendrá el mismo formato del vino que se oferta en España. En la contraetiqueta se informará en idioma noruego de los componentes que componen cada vino (materias primas, alergénicos), el tipo de uva utilizada en su elaboración, y una breve descripción de los valores de Sommos, haciendo hincapié en la innovación, modernidad y vanguardia que la caracterizan.

El **embotellado** que se comercialice en Vinmonopolet será del mismo que se comercializa en España para las variedades Sommos Colección Merlot, Sommos Colección Gewürztraminer, es decir, para todos menos los Varietales Tinto y Varietales Blanco. El formato de la botella es el típico de 0,75 litros. En el canal HORECA, se distribuirán los vinos mencionados en su formato normal (botella de vidrio).

En caso de los establecimientos Vinmonopolet para los vinos Sommos Varietales Tinto y Varietales Blanco, se usará el popular formato *Bag in Box*<sup>5</sup>, en lugar de la tradicional botella, adaptándonos a las características del mercado noruego, donde alrededor del 50% de los vinos se comercializa en este tipo de envase (Ministry of Foreign Affairs, 2016).

Se ha decidido implementar este peculiar diseño solo en estas dos variedades porque son los vinos de menor gama que exportamos. El *Bag in Box* está normalmente ligado a productos de escasa calidad en España, pero por el contrario en Noruega, es percibido como un formato muy funcional, que facilita la conservación del vino, de fácil uso y almacenamiento, además de ecológico. El formato de Bag in Box que exportaremos a Noruega será de 3L. La fabricación de este envase la llevará a cabo un proveedor externo, Cartobol S.A. que está especializado en la manufactura y diseño de este tipo de envases, a un precio económico.

Los **atributos intangibles** del producto: un punto fuerte a favor es el sello “*Made in Spain*”, debido a la buena consideración que tienen los productos españoles en Noruega, siendo el vino de procedencia española el tercero más consumido. Por otro lado, la marca Sommos se identifica con la “**autenticidad**”, que es una de las tendencias más importantes en cuanto a decisión de compra de vino en Noruega. El **moderno** proceso de producción de vino, alejado del tradicional, y la clara apuesta por la **innovación** y vanguardia de la Bodega, hacen de Sommos una bodega diferente, moderna y adaptada a los nuevos tiempos, **característica que comparte con la sociedad noruega**.

## 9.2 Precio

El precio es una variable crucial en el desarrollo del plan de marketing, pues determinará el éxito o fracaso de la estrategia comercial, y es esencial para darle un valor añadido al producto que estamos comercializando. El precio es el determinante que guía al consumidor a su decisión final de compra, por lo que tiene que ser coherente. (Cerviño, Arteaga Ortiz, & Fernández del Hoyo)

El precio medio del litro de vino en los establecimientos **Vinmonopolet** ronda los 17,56€ (171,85NOK<sup>6</sup>), lo que hace de Noruega uno de los países donde cuesta más caro comprar este bien. La botella de 0,75L cuesta de media alrededor de 13,17€

---

<sup>5</sup> En el apartado de anexos, en el anexo X se encuentra definido lo que es el formato de envase *Bag in Box*

<sup>6</sup> NOK: Coronas noruegas

(128,88NOK), es decir casi 2,5 veces más cara que 1 botella de vino en España. La razón por la que se incrementa tanto el precio de la botella de vino es la presión fiscal que ejerce el estado sobre las bebidas con alcohol, que además del IVA general del 25%, también incluye otras cargas fiscales:

- Una tasa especial que afecta a las bebidas alcohólicas, y que grava directamente sobre su volumen total y graduación de alcohol por litro. Para bebidas alcohólicas inferiores a 22% de graduación alcohólica, este índice es de 4,54 Coronas Noruegas, que multiplicará a los litros que contenga cada botella, y su graduación alcohólica.
- Impuesto medioambiental sobre el embalaje: suele ser de 1,67 Coronas (menos de 17 céntimos), ya que se paga por el material no reciclado (el índice de reciclado es superior al 93%).
- El margen que le queda a Vinmonopolet es también una carga fiscal, pues va a beneficiar al estado. Esta carga se compone de una parte fija de 8,9NOK por litro, y una parte variable, que supone el 22% del valor de la botella, incluidos los márgenes del importador y el coste de distribución.

Los precios finales de nuestros cuatro productos que se distribuirán en Vinmonopolet son los siguientes<sup>7</sup>.

Sommos Colección Merlot: Botella 750cl, 14,5% de alcohol. (ver anexo XI)

- PVP Noruega: 342,54NOK (35€)
- Precio en España: 17,90€

Sommos Colección Gewürztraminer: 750cl, 13,5% alcohol. (ver anexo XII)

- PVP Noruega: 239,74NOK (24,5€)
- Precio en España: 10€

Bag in Box Sommos Varietales Tinto y Varietales Blanco: 3L, 13,5% alcohol. (anexo XIII)

- PVP Noruega: 765,61NOK (78€)
- Precio estimado<sup>8</sup> en España: 30€

---

<sup>7</sup> En el apartado de anexos se encuentran las operaciones realizadas para calcular el precio de cada uno de los tres productos

<sup>8</sup> El precio es una estimación, porque no existen datos referentes al precio en este tipo de envases, y con un volumen de tres litros, por lo que se ha estimado en función del valor de este tipo de vino por litro.

El precio en el canal HORECA tiende a ser tres veces mayor al que se ofrece en Vinmonopolet, ya que el cliente de los establecimientos HORECA (ver tabla 9.3.1) tiene que soportar los márgenes de compra y venta entre el importador y el vendedor del canal HORECA.

**Tabla 9.3.1:** Establecimiento de precios de los productos de Sommos para Vinmonopolet y **HORECA**

	Vinmonopolet (Coronas Noruegas)	HORECA (Coronas Noruegas)
Varietales Tinto (Bag in Box 3L / botella 0,75L)	765,61	605 <sup>9</sup>
Varietales Blanco (Bag in Box 3L / botella 0,75L)	765,61	605 <sup>10</sup>
Colección Merlot	342,54	941,99
Colección Gewürztraminer	239,74	659,29

Como se puede observar en la tabla 9.3.1, el precio de los productos exportados se incrementa sustancialmente como consecuencia de la presión fiscal que somete el estado a los productos con graduación alcohólica, que es superior a las cargas fiscales que llevan otros productos alimenticios.

### 9.3 Distribución

La importación y posterior distribución del vino, y otras bebidas alcohólicas la hace una persona con licencia expedida por las autoridades noruegas de **mayorista-importador** (ver anexo IX). Los titulares de esta licencia pueden distribuir y vender el vino en el canal Vinmonopolet, y los establecimientos Horeca. En la actualidad, existen en Noruega más de 230 mayoristas-importadores con la licencia estatal. La elección de un buen importador es crucial para poder llegar a una cuota amplia del mercado.

<sup>9</sup> El precio del Varietales Tinto en el canal HORECA es ligeramente inferior al del canal Vinmonopolet por que se comercializa la botella de vidrio de 0,75L

<sup>10</sup> Para el Varietales Blanco del canal HORECA sucede lo mismo que el anterior.

Para introducir y distribuir los vinos de Sommos en **Vinmonopolet**, es necesaria la labor de los productores (Sommos) en encontrar a un buen importador con licencia estatal, y mostrarle que nuestros vinos cumplen los requisitos específicos exigidos por Vinmonopolet (*origen, variedad, requisitos técnicos...*), de manera que acepte introducir nuestra referencia en el mercado noruego. De esta forma, ya no tendremos que ocuparnos por la distribución o almacenamiento de nuestros vinos, pues de esta tarea se encarga el titular de la licencia, que además será quien soporte las cargas fiscales derivadas de la comercialización de alcohol.

Una vez introducido nuestro producto en Noruega, llega el momento de su almacenamiento y distribución. Para esta función, el importador tiene dos opciones: mediante su propia empresa o una filial de su grupo, encargarse de la gestión del almacenamiento y distribución; o encargar este proceso a una empresa exterior especializada (operadores logísticos) que ofrezca este servicio mediante una subcontratación.

El siguiente objetivo de Sommos en el mercado noruego es que se mantenga, es decir, que cumpla un mínimo de ventas al año, que de no darse, nuestra referencia sería expulsada del monopolio.

El canal **Horeca** representa alrededor del 10% de la venta de alcohol en Noruega. Los dueños de estos establecimientos (hoteles, restaurantes, cafeterías, bares y servicios de catering) que deben tener licencia estatal para servir alcohol, tienen la opción de importar y distribuir por su cuenta, libres de la intervención de un agente importador, aunque esta práctica no es muy común. Los importadores con licencia para el canal Horeca son minoritarios, pero mucho más dinámicos en la elección de vinos que los agentes del monopolio.

El canal Horeca se rige en Noruega por las leyes de mercado, por lo que la forma de entrar en este canal no es tan rígida como en Vinmonopolet. A pesar de que la cuota de mercado es muy baja en este canal, es **de vital importancia** estar presente en este, pues en un país donde la promoción directa o indirecta de bebidas alcohólicas está prohibida, estar presente en este canal es un elemento decisivo para conseguir **notoriedad** a nuestra marca, que es **nueva y desconocida en el mercado**.

## 9.4 Comunicación

Un hecho fundamental de este mercado es la estricta regulación a la que el estado somete a las bebidas alcohólicas, prohibiendo la publicidad directa o indirecta de este tipo de bebidas en todo el país. La comunicación comercial es la variable más compleja del plan de marketing, debido a esta restricción, por lo que la promoción debe ser hecha de un modo sutil, y dirigidos únicamente a la industria (aquí sí está permitida la promoción, aunque vigilada por los órganos gubernamentales). (García Sánchez, 2012)

El elemento central de comunicación en Noruega debe ser la presentación de los vinos de nuestra bodega en la **Feria Anual de Vino de Oslo**, que reúne a los actores principales del mercado vitivinícola noruego: periodistas asociados con la industria, representantes del canal Horeca, importadores de Vinmonopolet y asociados de clubes de vino (García Sánchez, 2012). Además de la Feria Vitivinícola mencionada, también cabe la posibilidad de presentar nuestra bodega en otras ferias y eventos del sector que se organizan en otros puntos del país. La feria anual de alimentación **Smak** celebrada en Oslo, que reúne productos gastronómicos de todo el mundo organizados en stands de cada país. Sommos, como otras bodegas españolas, puede presentar sus productos en el stand de España, ofreciendo catas al gran público, dando a conocer nuestros vinos. Otro soporte donde se pueden llevar a cabo las actividades de promoción mediante publicidad son las revistas especializadas.

El otro elemento fundamental de comunicación es el **importador**. Elegir buen importador y tener buena relación con él es un aspecto clave, pues él será el encargado de promover las ventas en los puntos Vinmonopolet. La distribución de nuestros vinos en el canal Horeca también es crucial, pues los da a conocer entre el gran público, además de ser una llave para que los periodistas del mundo del vino y otros profesionales dedicados a este sector hagan catas de nuestro vino, y puedan ser valorados por estos especialistas.

Una forma de establecer buenas relaciones con el importador y hacer que conozca nuestro producto, es organizar invitaciones a nuestra bodega (**enoturismo**), en el corazón del Somontano, para que puedan conocerla de cerca, organizando una **visita privada** para que conozca con detenimiento las innovadoras técnicas de producción y la calidad lograda con estas. El alojamiento de estos agentes tendrá lugar en el complejo

hotelero de Sommos en Benasque (Pirineo de Huesca), y disfrutar de la gastronomía que ofrece el restaurante de Sommos.

Promocionar el **enoturismo** no choca con las restricciones de publicidad en Noruega, por lo que también es una forma muy buena de dar a conocer nuestra bodega al público noruego en general, y a los profesionales del sector en particular. Sommos es uno de los trece destinos ecoturísticos de España con sello de calidad, por lo que se puede sacar mucho provecho de este punto.

## 10. Conclusiones

En la actualidad estamos viviendo un proceso gigante de apertura de mercados debido a la globalización, que crece año tras año como consecuencia de los avances tecnológicos, mejoras en el transporte y la comunicación, los cambios en la regulación del comercio mundial... Pese a esto, la tarea de internacionalización es todo un desafío para una empresa, y mucho más si se trata de una pyme. Este proceso de internacionalización conlleva unas fases con una metodología precisa, que marcará el éxito o fracaso del plan.

El mercado vitivinícola español se caracteriza por tener una demanda nacional insuficiente a la producción nacional de vino, hecho que a menudo es visto por las empresas productoras de vino como una amenaza para su supervivencia en el sector. Se ven obligadas a rentabilizar su exceso de producción abasteciendo los mercados foráneos, y así poder sobrevivir. Sommos es una de las muchas bodegas que opera en otros países.

Desde mi punto de vista, esto lejos de ser una amenaza, es una **oportunidad**. La internacionalización necesita una gran inversión, que a medio/largo plazo garantiza un crecimiento de la empresa, ahondado por un incremento de la competitividad, siempre que la estrategia internacional haya estado bien llevada.

Para Sommos, la internacionalización, que ya empezó en el año de su creación en 2015, supone una oportunidad de afianzar su marca tanto en el interior, como en el exterior. Una marca joven e innovadora en un sector que está marcado por la tradición, pero con la valentía y ambición de crecer tanto en el mercado doméstico, como en los

más de treinta países en los que opera, y conseguir en un medio/largo plazo entre las bodegas más prestigiosas de España (ya tiene un prestigio reconocido en Aragón).

Somos ya cuenta con experiencia en el terreno internacional, en mercados semejantes al español tales como Francia o Italia, y en otros más complicados como los países emergentes o los asiáticos. A pesar de ello, la incursión en Noruega es todo un reto, no solo por las restricciones sobre el alcohol de este país (monopolio estatal, prohibición de la publicidad de alcohol...), sino también las características de la población noruega en general, y el consumidor de vino noruego en particular. Se requiere un gran trabajo para conseguir meter el producto en el hermético monopolio noruego, pero una vez conseguido, queda la tarea de mantenerlo, “promocionarlo” dentro de los límites que permite la legislación... lo que requiere de un gran trabajo constante y prolongado a través del importador, y que dará sus frutos a largo plazo, pues el consumo de vino en Noruega tiene perspectivas muy positivas de crecimiento.

Otra fórmula interesante de promoción es un consorcio de promoción de la DO Somontano, integrada por las bodegas presentes en los mercados internacionales, o las que estén interesadas en empezar su actividad internacional. De este modo, se mejoraría y se daría promoción a los productos de la Denominación de Origen Somontano, y los recursos para ello serían mayores que si esta labor de promoción la realiza una bodega de manera individual.

## 12. Bibliografía

- Ardan. (2010). *El sector del vino en España*. Obtenido de <http://www.ardan.es/ardan/media/flash/vino.pdf>
- Bodega Santa Cecilia. (2014 de Febrero de 2014). *Clasificación de los vinos de España*. Obtenido de Bodega Santa Cecilia: <https://www.santacecilia.es/blog/tag/clasificacion-de-los-vinos-en-espana/>
- Boiza, G. (22 de Marzo de 2018). *El Economista*. Obtenido de <https://www.economista.es/distribucion/noticias/9023313/03/18/La-cerveza-gana-al-vino-Y-Supone-ya-el-40-de-las-ventas-en-el-bar.html>
- BuenosNegocios. (26 de Mayo de 2016). *BuenosNegocios*. Obtenido de <https://www.buenosnegocios.com/poder-negociacion-compradores-5-factores-n2475>
- Burgos, J. (24 de Marzo de 2016). *ENTUCOPA.COM*. Obtenido de <https://www.entucopa.com/monopolio-vino-noruega-vinmonopole/>
- Cabrera, A. J. (2018). *ICEX*. Oslo: Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Oslo. Obtenido de Regimen arancelario y reglamentación: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/exportar-a/acceso-al-mercado/regimen-arancelario-y-reglamentacion/index.html?idPais=NO>
- Cadenas, S. (21 de Junio de 2012). *El Vino en Noruega*. Obtenido de <http://elvinoennoruega1.blogspot.com/>
- Casanova, L. G. (20 de Septiembre de 2018). *Ganas de vivir*. Obtenido de <http://ganasdevivir.es/blog/2018/09/20/bodega-sommos-patrocina-a-la-asociacion-el-tubo-de-zaragoza/>
- Cateora, P., Gilly, M., & Graham, J. (2010). *International Marketing* (15th ed.). USA: McGraw-Hill Educatio.
- Cerviño, J., Arteaga Ortiz, J., & Fernández del Hoyo, A. (s.f.). *Manual de internacionalización*. Obtenido de [https://www.icex-ceco.es/portal/img/libros/2017-0630\\_Manual\\_Internacionalizaci%C3%B3n\\_proteg.pdf](https://www.icex-ceco.es/portal/img/libros/2017-0630_Manual_Internacionalizaci%C3%B3n_proteg.pdf)
- Dircomfidencial. (09 de 11 de 2016). *Dircomfidencial*. Obtenido de <https://dircomfidencial.com/diccionario/5-fuerzas-porter-20161109-1320/>
- Expansión. (2018). *Datos Macro*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/paises/noruega>
- García Sánchez, M. (Enero de 2012). *ICEX*. Recuperado el Enero de 2012, de <https://www.camarazaragoza.com/exterio/BoletinNET/docs/DocumentoHerramienta186.pdf>

- Hofstede, G. (2017). *Hofstede Insights*. Obtenido de <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/norway/>
- Hollensen, S., & Arteaga, J. (2010). Estrategias de marketing internacional. En S. H. Arteaga. PEARSON EDUCACION.
- Informe SOMMOS. (s.f.). *Bodega SOMMOS - D.O. Somontano*.
- Izard, B. M. (Julio de 2017). *ICEX*. Obtenido de Mercado de vino en Costa Rica: <file:///C:/Users/josel/Downloads/DOC2017765235.pdf>
- Knight. (2014). Internacionalización empresarial. En A. y. Hollensen, *Estrategias de marketing internacional* (págs. 5-6). Pearson.
- Marino Pascual, J. (s.f.). *Informe Sommos*. Obtenido de <https://www.bodegasommos.com/bodega/arquitectura/>
- McDougall, O. y. (2014). ddefinición Born Global. En A. y. Hollensen, *Estrategias de marketing internacional* (págs. 93-94). Pearson.
- Ministerio de Agricultura, A. y. (2018). *Informe del consumo de alimentación en España en 2017*. Madrid.
- Ministry of Foreign Affairs. (2016). *Exporting wine to the Nordic market*. Obtenido de <https://www.cbi.eu/node/2578/pdf>
- Ministry of Foreign Affairs. (2017). *Wine in Nordic Countries*. Obtenido de [https://www.cbi.eu/sites/default/files/market\\_information/researches/product-factsheet-nordic-countries-wine-2016.pdf](https://www.cbi.eu/sites/default/files/market_information/researches/product-factsheet-nordic-countries-wine-2016.pdf)
- Montibox. (2017). Obtenido de <https://montibox.com/es/bag-in-box>
- Página oficial de Sommos. (s.f.). <https://www.bodegasommos.com/bodega/idi/>.
- Paredes, E. (12 de Septiembre de 2010). *Administrando empresas*. Obtenido de <http://gestionando-empresas.blogspot.com/2010/09/analisis-externo.html>
- Population Piramide*. (2018).
- Porter, M. (2010). Estrategias de Marketing Internacional. En S. Hollensen, & J. Arteaga. Pearson Education.
- Santander Trade. (2018). *Banco Santander*. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/noruega/llegar-al-consumidor>
- Schengen Visa Info*. (18 de Mayo de 2018). Obtenido de <https://www.schengenvisainfo.com/es/schengen-paises/>
- Secretaría de Estado de Comercio. (26 de Abril de 2018). *Secretaría de Estado de Comercio*. Obtenido de <http://www.barrerascomerciales.es/eu-ES/BuscadorBarreras/Paginas/VinosNoruega.aspx>
- Solunion. (2018). *Radiografía del sector del vino en Esaña*. Obtenido de Solunion: <https://www.solunion.es/blog/radiografia-del-sector-del-vino-en-espana/>
- Sommos. (s.f.). *Sommos Hoteles*. Obtenido de <https://www.sommoshoteles.com/es/index.html>

Stiglitz, J. (2017). El malestar En La Globalización. En J. Stiglitz. Taurus.

TecnoVino. (16 de abril de 2018). *TecnoVino*. Obtenido de <http://www.tecnovino.com/nuevo-record-de-internacionalizacion-en-espana-mas-de-4-000-empresas-exportadoras-de-vino-en-2017/>

Vinetur. (16 de Mayo de 2016). *Vinetur*. Obtenido de <https://www.vinetur.com/2016051623867/10-graficos-para-entender-visualmente-el-negocio-del-vino-en-espana.html>

*Vinetur*. (10 de Enero de 2019). Obtenido de ¿Cómo será el mercado europeo del vino en los próximos 10 años?: <https://www.vinetur.com/2019011049056/como-sera-el-mercado-del-vino-europeo-en-10-anos.html>