

ANEXOS

Anexo I. Explicación de las motivaciones proactivas

Entre las motivaciones proactivas para empezar a exportar destacan:

- Objetivo de beneficios y crecimiento, es la principal motivación que lleva a la empresa a asumir el riesgo de iniciar la internacionalización.
- Competencia tecnológica/Producto exclusivo. La empresa posee un avance tecnológico en un campo específico, o puede producir bienes exclusivos, que no pueden hacer los competidores internacionales, por lo que tienen una ventaja competitiva en un mercado extranjero.
- Oportunidades en los mercados extranjeros/información del mercado. Surgen cuando la empresa tiene la capacidad y los recursos para responder a una oportunidad de mercado en un mercado foráneo.
- Economías de escala: Reducir los costes de producción nacional mediante el incremento de la producción dirigida al mercado internacional.
- Ventajas fiscales: Una de las verdaderas motivaciones de las empresas para internacionalizarse es la consecución de beneficios fiscales, que repercuten en menores costes, y mayores beneficios.
- Afán directivo: Motivación de los directivos de aceptar el reto que presenta ampliar las actividades de marketing en un mercado internacional con un entorno diferente.

Fuente: Elaboración propia a partir de a través del libro Estrategias de Marketing Internacional (Hollensen y Arteaga)

Anexo II. Explicación de las motivaciones reactivas

Motivaciones reactivas

- Presiones competitivas: el miedo de las empresas a perder cuota de mercado nacional e internacional, o saber que los competidores se están internacionalizando es un incentivo para iniciar la actividad en el extranjero para muchas empresas.
- Mercado nacional pequeño y saturado: Las empresas se adentran en nuevos mercados internacionales debido a que encuentran el mercado nacional con escaso potencial (pequeño y/o saturado).
- Exceso de producción/capacidad (ventas nacionales por debajo de las expectativas): algunas empresas buscan disminuir sus productos stock mediante la exportación de estos a otros mercados extranjeros.
- Ventas ampliadas de productos estacionales: La estacionalidad de la demanda nacional puede ser una gran oportunidad para la exploración de los mercados extranjeros donde la demanda sea más estable a lo largo del año.
- Proximidad a los clientes internacionales/distancia psicológica: Empresas que se encuentran situadas muy próximas a otros países, donde realizan sus actividades de marketing.

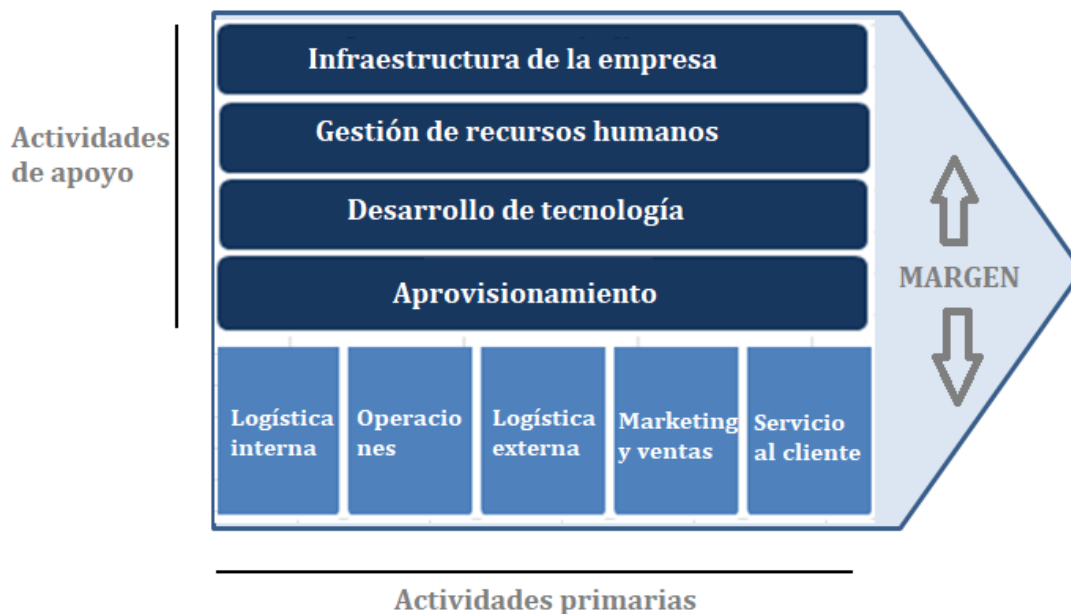
Anexo III. Lista de las Bodegas de la D.O. Somontano

Osca	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

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la web de D.O. Somontano

Anexo IV. Desarrollo de la cadena de valor

Ilustración 1: La cadena de Valor.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Michael Porter

2.4.1 Actividades primarias

Las actividades primarias son las que están directamente relacionadas con la creación física y comercialización del producto. Se agrupan en 5 áreas (Ver ilustración 2.5.1).

1. Logística interna: actividades ligadas a la recepción, almacenamiento y distribución de los inputs (la uva) para la elaboración del producto, el caldo con el que elaboran el vino (Hollensen & Arteaga, 2010). En el caso de Sommos, la recogida de la uva proveniente de sus más de 350 hectáreas de viñedo, durante la noche (vendimia nocturna), para evitar las altas temperaturas del día. Posteriormente, el transporte de la uva se realiza en remolques de acero inoxidable con tapa hermética, evitando contaminación ambiental y cambios de temperaturas, para preservar la calidad de la uva.
2. Operaciones: engloba la transformación de los inputs (la uva) en el producto final, (el vino). Lo que es la parte productiva (producción y envejecimiento) de la elaboración del vino, se realiza en la nave principal, en un área de 40,000 metros cuadrados, soterrada a 28 metros bajo tierra. Esta altura de 28 metros está diseñada para aprovechar la gravedad en el movimiento de las uvas, mostos y vino, eliminando el daño que se produce con el tradicional uso de las bombas. Posteriormente, se almacenan en tintas de roble francés y en depósitos de hormigón, donde se produce el proceso de fermentación, que transforma el jugo de la uva en la bebida alcohólica. (Página oficial de Sommos, s.f.).
3. Logística externa: Se compone de las actividades que van desde el almacenamiento del vino, hasta su posterior distribución hasta el cliente. Tras el almacenamiento, se pasa al posterior proceso de envejecimiento y maduración del vino en barricas de roble francés premium. En otra parte de la bodega, se sitúa el proceso de embotellado del vino, y posterior almacenamiento en el botellero, que es la instalación donde el vino continúa envejeciendo. Una vez se ha llevado el proceso de envejecimiento, que estará determinado por el tipo de vino que se produzca (Reserva, Gran Reserva, vino Joven...), saldrá al mercado, donde se distribuirá entre los minoristas, grandes y pequeños distribuidores, establecimientos hosteleros y hoteles.
4. Marketing y ventas: actividades que engloban dar a conocer, vender y promocionar el producto. El papel del marketing ha jugado un papel fundamental en la expansión de Sommos, consiguiendo en tan solo cinco años,

ser uno de los vinos referencia de la DOP Somontano, y tener una presencia notoria en Aragón.

comunicación. Entre las actividades de marketing en las que se ha apoyado Sommos para conseguir este crecimiento destacan:

- Un papel muy activo en redes sociales, especialmente en Facebook, donde tiene más de 120,000 seguidores, además de Instagram y Twitter, donde suben publicaciones todos los días.
- Patrocinios deportivos: Actualmente, Sommos es patrocinador de la SD Huesca y el Club de Básquet Zaragoza (Ver ilustración 2.5.2), equipos que disputan la categoría de oro del fútbol y baloncesto en España, respectivamente.

Ilustración 2: patrocinio Sommos en las equipaciones de SD Huesca y Básquet Zaragoza



Fuente: Elaboración propia a partir de Diario Marca y Heraldo de Aragón.

- Tour Sommos Varietales: restaurantes a lo largo de toda España, donde los nuevos vinos serán los protagonistas de sus menús.
- Patrocinio de La Semana Santa de Barbastro, una de las festividades más importantes de la ciudad oscense.
- Patrocinio de la Asociación El Tubo de Zaragoza que agrupa establecimientos hosteleros de esta emblemática zona de ocio de Zaragoza (Casanova, 2018). Esta colaboración deja a SOMMOS en una situación privilegiada, puesto que *El Tubo* se ha convertido en el centro gastronómico de la capital aragonesa.

- Participación en premios internacionales, donde se han conseguido varias medallas de oro por la calidad del vino. Sorteos entre los seguidores de la página en redes sociales. Creación de spots propios que suben a las distintas plataformas, que incrementan la imagen de marca SOMMOS.

La combinación de estas estrategias de marketing y promoción, y otras que no se han mencionado, siguen jugando un papel muy importante en el implacable crecimiento de la Bodega Sommos en el territorio nacional e internacional.

5. Servicio al cliente: Provisión de servicios posteriores a la venta del producto o servicio, tales como reparación, instalación o mantenimiento. En nuestro caso, no el servicio al cliente destacaría por la devolución de partidas con producto picado, o con algún defecto considerable, por parte del cliente, y entra de nuevo del mismo producto en buen estado, o devolución del dinero.

2.4.2 Actividades de apoyo:

Son las actividades que, a diferencia de las anteriores, no están directamente relacionadas con la producción y comercialización del producto, pero sirven de apoyo a las actividades primarias. Agregan un valor añadido al producto.

1. Infraestructura de la empresa: activos muebles e inmuebles
2. Gestión de recursos humanos: Bodega Sommos cuenta con un Departamento de Recursos Humanos donde se realizan las labores de reclutamiento y selección de personal, buscando siempre la formación de un equipo humano comprometido con el ambicioso proyecto de la empresa.
3. Desarrollo de la tecnología: Cómo hemos comentado anteriormente, la innovación unida al desarrollo tecnológico es la seña de diferenciación de la empresa. La empresa Sommos, es un proyecto futurista y vanguardista de bodega, que escapa de la típica imagen de bodega española tradicional. Esta apuesta por la innovación en la producción está altamente apoyada en la tecnología, es la esencia de la bodega, por lo que es uno de los valores añadidos de la empresa. Entre ellos, destacan los ya mencionados en el informe: la prensa neumática vertical, el robot cartesiano “porta ovis” o el “robot explorer”
4. Aprovisionamiento: Actividades relacionadas con el proceso de compra. En nuestro caso, la materia prima principal, la uva, proviene de los más de 355 hectáreas de viñedo que Sommos posee en el Somontano, por lo que no se compra a ningún proveedor externo.

La maquinaria necesaria para llevar a cabo el proceso de producción de los caldos, debemos incluirla en el área de aprovisionamiento, debido a que los procesos altamente tecnológicos e innovadores, requieren a la bodega tener los últimos avances en maquinaria. En este caso, el aprovisionamiento juega un papel fundamental.

Fuente: Elaboración propia a partir de a través del libro Estrategias de Marketing Internacional (Hollensen y Arteaga)

Anexo V: Mayores productores de vino en 2018

MAYORES PRODUCTORES DE VINO EN 2018		
	País	Producción (Mill. hL)
1	Italia	48,5
2	Francia	46,4
3	España	40,9
4	Estados Unidos	23,9
5	Argentina	14,5
6	Chile	12,9
7	Australia	12,5
8	Sudáfrica	10,8
9	China*	10,5
10	Alemania	9,8

Fuente: OIV (Datos estimativos)
** Datos de China correspondientes a la última producción de 2017, ptes. datos 2018.*

Fuente: Wikipedia

Anexo VI: Clasificación jerárquica de las bodegas

1. Vinos de Mesa: escalón más bajo de la clasificación regulada por la normativa. En ellos no se especifican la DO, procedencia, variedad de uva etc.
2. Vino de la Tierra: no proceden de ninguna DO, pero si de una región determinada.
3. Vinos de Calidad con Indicación Geográfica (VC): proceden de una misma zona, pero se diferencian con las anteriores en que las uvas deben tener una misma procedencia.

4. Denominación de Origen (DO). protegen el vino perteneciente a una zona determinada y tienen una normativa mucho más exigente las anteriores (Bodega Santa Cecilia, 2014)
5. Denominación de Origen Calificada (DOCa): deben haber pertenecido a la DO al menos 10 años, y sus vinos tienen que pasar unos controles de calidad muy rigurosos.
6. Vinos de Pago (VP): provienen de un “Pago” es decir, de un paraje y localidad rural con unas características especiales y un microclima propio, que las diferencian del resto de vinos del entorno. Es la máxima calificación administrativa que se le da a una bodega. (Bodega Santa Cecilia, 2014).

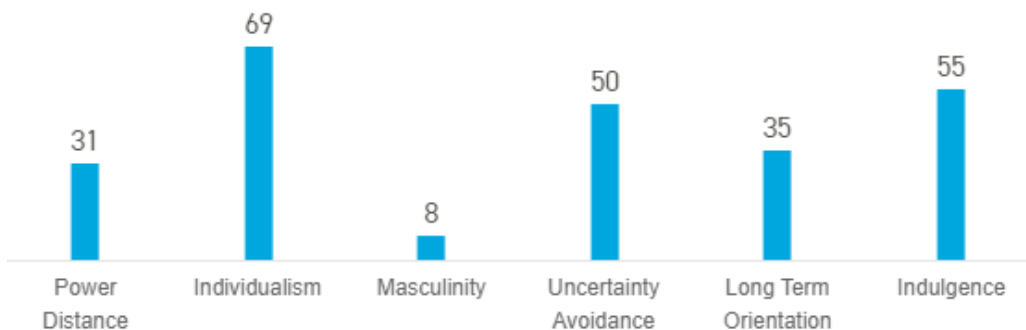
Fuente: Elaboración propia a partir de la web *Bodega Santa Cecilia*

Anexo VII: Bodegas de Aragón por D.O.P

D.O.P	Nº Bodegas	Media L/bodega	% nacional/Internacional
Vinos Calatayud	16	15.000.000	15/85%
Vinos Campo de Borja	17	18.000.000	45/55%
Vinos Cariñena	32	45.000.000	37/63%
Vinos Somontano	32	15.000.000	80/20%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, 2016.

Anexo VIII: Análisis Hofstede de la sociedad noruega. Descripción de las dimensiones



DISTANCIA AL PODER: Se trata de la brecha que existe en la jerarquía de una sociedad, y la aceptación de que existe desigualdad por parte de los individuos que la conforman. Noruega puntúa bajo en esta área (31), lo cual es un indicador de que la sociedad noruega es plana, el poder está descentralizado, y los individuos tienen la percepción de ser iguales, independientemente del cargo que posean en la institución u organización.

INDIVIDUALISMO: Se definiría cómo el grado de interdependencia que la sociedad mantiene entre sus miembros. Una sociedad puede ser individual, si interpone sus necesidades personales frente a las del grupo, y colectiva, si sucede lo contrario.

Noruega puntúa 69 en esta dimensión, lo que significa que es una sociedad individualista. Cada uno piensa más en términos individuales que en grupales, y existe distancia entre la vida laboral y la vida personal

MASCULINIDAD: Una sociedad con alta puntuación (masculina) indica que está dirigida por valores como la alta competitividad, los logros y el éxito. Por el contrario, una baja puntuación en esta dimensión (femenina) muestra una sociedad dirigida por valores como el cuidado a los demás, o la calidad de vida.

Noruega obtiene 8 en esta dimensión, lo que significa que es una sociedad femenina. Está basada en la solidaridad de sus individuos, y valores cómo el ser mejor que los demás no están bien vistos y, por el contrario, la gente trabaja por lo que le gusta y le aporta calidad de vida.

MIEDO A LA INCERTIDUMBRE: Tiene que ver con cómo la sociedad trata el hecho de que el futuro es incierto y no se puede conocer, la medida en la que los individuos sienten la amenaza de la incertidumbre. Noruega ha obtenido 50 puntos, lo cual indica que no tiene un rol definido en esta dimensión.

ORIENTACIÓN A LARGO PLAZO: Tiene que ver con la orientación que tiene una sociedad hacia sus objetivos a corto o largo plazo. Noruega tiene una puntuación de 35, por lo que orientan sus proyectos en el corto plazo, buscando cumplir objetivos rápido.

INDULGENCIA: Una alta puntuación en esta área significa que la sociedad es indulgente, mientras que una baja puntuación califica a la sociedad como restrictiva. Noruega tiene 55 puntos en esta dimensión, un término medio, por lo que no es ni una sociedad indulgente, ni restrictiva con los impulsos humanos.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la web Hofstede Insights

Anexo IX: Descripción de la figura del importador en Noruega

El importador es el profesional al que el estado concede una licencia gubernamental para realizar operaciones de compra y venta de alcohol con países terceros, en nombre del estado (o el monopolio estatal). Su labor fundamental es tratar de introducir y mantener sus referencias de vino (gammas de producto de las distintas empresas productoras de vino, o cualquier tipo de alcohol), en las estanterías de los diferentes establecimientos Vinmonopolet.

El estado entrega a estos importadores una lista con las referencias que son necesarias introducir en el mercado, que se diferencian en caso del vino, en torno a la localización geográfica de la bodega (productora), el tipo de vino, uva o graduación alcohólica... El importador debe registrarse por esta lista de referencias, y no traer distintos tipos de vino de

los que se exigen. La lista de referencias varía cada seis meses, teniendo en cuenta la demanda, de modo que un vino que una clase de vino que ha tenido una demanda baja en el último año o seis meses puede ser excluido de la lista de referencias.

Estas licencias que otorga el estado a los importadores son de diferentes clases, dependiendo del tipo del alcohol que les permite importar. Solo un 5% de estos importadores con licencia no pueden importar vino. (García, 2012)

La relación contractual entre el importador y la bodega que exporta no está definida, y puede variar dependiendo de los intereses de la bodega, o del monopolio.

Fuente: Elaboración propia a partir de informe ICEX, 2012.

Anexo X: Descripción de envase Bag in Box

¿Qué es el *Bag in Box*? “Se trata de un tipo de envase formado por una bolsa que va en el interior de una caja (ver ilustración 1). La bolsa está formada por varias láminas que protegen el producto de la oxidación (no permite entrar oxígeno) y de la luz; La **bolsa** (ver ilustración 2) contiene una válvula o **grifo** en el lado inferior, que ayuda a la dosificación del producto. Dicha bolsa está protegida de posibles daños por una **caja** (ver ilustración 2), que además de facilitar su transporte, también sirve como medio de comunicación para promocionar el producto que contiene” (Anon., 2017)

Ilustración 2: Concepto de Bag in Box



Ilustración 3: Caja (izquierda) y Bolsa (derecha) - Bag in Box



Fuente: Artículo en la web Montibox

Anexo XI: Cálculo del precio de la botella Sommos Colección Merlot para Vinmonopolet

Sommos Colección Merlot: 750cl, 14,5% de alcohol. PVP España: 17,90€ (156,64NOK)

<i>Márgenes, tasas e impuestos</i>	<i>Valor en Coronas noruegas (NOK)</i>
valor de la botella de vino	156,64
impuesto alcohol (4.54*0.75*14.5)	49,37
Impuesto embalaje	1,67
Margen importador (10% del CIF)	15,66
Coste de distribución (5NOK por botella)	5,00
Margen Vinmonopolet	
Fijo: 8.9*0.75	6,68
Variable: 22%DDU	39,01
TOTAL	274,03
IVA (25%*274.03)	68,51
PVP Vinmonopolet (valor Coronas/Euros)	342,54NOK / 34,99€

Fuente: Elaboración propia con datos de un informe del ICEX sobre el sector del vino en Noruega

Anexo XII: Cálculo del precio de la botella Sommos Colección Gewürztraminer para Vinmonopolet

Sommos Colección Gewürztraminer: 750cl, 13,5% alcohol. PVP España: 10€ (97,9NOK)

<i>Márgenes, tasas e impuestos</i>	<i>Valor en Coronas noruegas (NOK)</i>
valor de la botella de vino	97,90
impuesto alcohol (4.54*0.75*13.5)	45,97
Impuesto embalaje	1,67
margen importador	9,79
Coste de distribución (10% del CIF)	5,00
Margen Vinmonopolet (5NOK por botella)	
Fijo: 8.9*0.75	6,68
Variable: 22%DDU	24,79
TOTAL	191,79
IVA (25%*191.79)	47,95
PVP Vinmonopolet (valor Coronas/Euros)	239,74NOK / 24,5€

Fuente: Elaboración propia con datos de un informe del ICEX sobre el sector del vino en Noruega

Anexo XIII: Cálculo del precio del Bag in Box de Sommos Varietales Tinto y Varietales Blanco para Vinmonopolet

Bag in Box Sommos Varietales Tinto y Varietales Blanco: 3L, 13,5% alcohol. Precio estimado¹ en España: 30€ (293,70NOK)

<i>Márgenes, tasas e impuestos</i>	<i>Valor en Coronas noruegas (NOK)</i>
valor del envase de 3L	293,70
impuesto alcohol (4.54*3*13.5)	183,87
Impuesto embalaje	1,67
margen importador (10% del NIF)	29,37
Coste de distribución (5 NOK por envase)	5,00
Margen Vinmonopolet	
Fijo: 8.9*3	26,70
Variable: 22%DDU	72,18
TOTAL	612,49
IVA (25%*153.12)	153,12
PVP Vinmonopolet (valor Coronas/Euros)	765,61NOK / 78,20€

Fuente: Elaboración propia con datos de un informe del ICEX sobre el sector del vino en Noruega

¹ 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.