

**Universidad
Zaragoza**

Trabajo Fin de Grado

Estrategia Internacional de las Bodegas Solar de Urbezo en Alemania

Autor/a: Cristina Pérez Mainar

Tutor/a: M^a Dolores Delso Aranaz

Universidad de Zaragoza

Facultad de Economía y Empresa

Curso Académico 2014 / 2015

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN.....	3
INTRODUCCIÓN.....	5
Capítulo 1 ANALISIS INTERNO	6
1.1.PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	6
1.2.OBJETIVOS DE LA EMPRESA	7
1.3.RECURSOS	8
1.4.INTERNACIONALIZACIÓN.....	9
1.5.HISTORIA EXPORTADORA DE SOLAR DE URBEZO EN ALEMANIA	10
Capítulo 2 ANÁLISIS EXTERNO	12
2.1.PESTEL DE ALEMANIA.....	12
2.1.1. FACTORES POLÍTICOS.....	12
2.1.2. FACTORES ECONÓMICOS	13
2.1.3. FACTORES SOCIO CULTURALES.....	14
2.1.4. FACTORES TECNOLÓGICOS.....	16
2.1.5. FACTORES ECOLÓGICOS	16
2.1.6. FACTORES LEGALES.....	17
2.2.LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	18
2.2.1. AMENAZAS DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES.....	18
2.2.2. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES	19
2.2.3. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS.....	20
2.2.4. EL PODER DE LOS PROVEEDORES.....	20
2.2.5. EL PODER DE LOS CLIENTES	21
Capítulo 3 DAFO	22
Capítulo 4 DISTINTAS FORMAS DE ENTRAR EN ALEMANIA	23
4.1. MODOS DE EXPORTACIÓN.....	23
4.1.1.MODOS DE EXPORTACIÓN INDIRECTOS	23
4.1.2. MODOS DE EXPORTACIÓN DIRECTOS	26
4.2. MODOS JERARQUICOS	28
4.3. MODOS INTERMEDIOS	29
Capítulo 5 EL MIX DEL MARKETING INTERNACIONAL EN ALEMANIA	32
5.1. PRODUCTO	32
5.2. DISTRIBUCIÓN	35
5.3. PRECIO.....	37

5.4. COMUNICACIÓN	38
Capítulo 6 PROPUESTA.....	39
CONCLUSIONES.....	41
BIBLIOGRAFÍA.....	42

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Reparto de ventas Solar de Urbezo.....	7
Tabla 2 Resumen Marketing Mix en Alemania	11
Tabla 3 Países de destino de la inversión española	13
Tabla 4 Ranking mundial de patentes otorgadas en 2013.....	16
Tabla 5 Información en las etiquetas de las botellas en Alemania.....	17
Tabla 6 Posición de Alemania en las exportaciones españolas.....	19
Tabla 7 Consumo de bebidas alcohólicas en Alemania 2013 (l/cápita).....	20
Tabla 8 DAFO.....	22
Tabla 9 Ventajas y desventajas de la exportación indirecta	23
Tabla 10 Listado de Brokers por regiones.....	24
Tabla 11 Listado Importadores-distribuidores por regiones en Alemania	26
Tabla 12 Ventajas y desventajas de la exportación directa	27
Tabla 13 Agentes que actúan en Alemania.....	27
Tabla 14 Presupuesto de un representante de ventas en el país de origen, España	28
Tabla 15 Presupuesto de un representante de ventas en el país de destino, Alemania.....	29
Tabla 16 Cartera de productos de Bodegas Solar de Urbezo.....	33
Tabla 17 Precio de las botellas de vino de Bodegas Solar de Urbezo en Alemania.....	37

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Organigrama de la empresa	8
Gráfico 2 Ranking mayores receptores de IED (en billones de dólares)	12
Gráfico 3 Ranking mundial del PIB (en billones de dólares corrientes)	13
Gráfico 4 Calificación riesgo-país	14
Gráfico 5 Pirámide de población Alemania 2014.....	14
Gráfico 6 Cinco fuerzas de Porter	18
Gráfico 7 Ranking mundial de consumo de vino (millones de hl).....	18
Gráfico 8 Importaciones alemanas de vino en valor y volumen.....	19
Gráfico 9 Evolución del consumo per cápita del vino tranquilo y espumoso (l).....	20
Gráfico 10 Canales de distribución del vino en Alemania.....	21
Gráfico 11 Exportación de vino Aragonés a Alemania (miles €)	32
Gráfico 12 Empresas líderes en el comercio de alimentos en Alemania 2013	36

RESUMEN

La teoría principal de este trabajo se basa en la estrategia de marketing internacional. El propósito de este mismo consiste en un estudio e investigación de la actividad exportadora llevada a cabo por la empresa Bodegas Solar de Urbezo (B.S.U) en el mercado alemán para determinar cuáles fueron las posibles causas del fracaso de su actividad comercial. Para ello es necesaria la realización de varios análisis a partir de los cuales se obtendrán las conclusiones.

En primer lugar, realizaremos un análisis interno que nos permita conocer un poco mejor la empresa y delimitar cuáles son sus fortalezas y debilidades. En segundo lugar, se realiza un análisis externo en el que detectar las amenazas y oportunidades. Este segundo análisis se compone de dos partes. Una primera en la que se estudia la repercusión que tienen los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales de Alemania sobre las empresas en general y una segunda consistente en un análisis más específico del sector del vino.

A partir de la realización de estos dos análisis, se procede a la elaboración de un cuadro resumen denominado DAFO con el que obtenemos una visión general de cuál fue la situación que se encontró la Bodega en ese mercado.

El siguiente paso es la redacción de las distintas formas de entrada con las que contaba, indicando las ventajas e inconvenientes de cada una y su posible realización por parte de la B.S.U.

Una vez que se ha indicado las características del tipo de entrada elegido se procede a la exploración del Marketing Mix llevado a cabo. Se identifica cual fue la percepción del producto, si se fijaron unos precios adecuados para las botellas en los distintos establecimientos, las herramientas de comunicación que se utilizaron y un estudio de los distintos canales de distribución.

Para finalizar, se redacta una propuesta de corrección para aquellas acciones que se efectuaron erróneamente.

ABSTRACT

The main thesis of this work is based on the international marketing strategy. The purpose of this one is a study and research of export activity conducted by the company Bodegas Solar de Urbezo (BSU) in the German market to determine what were the possible causes of the business's failure. This requires the completion of several analyzes from which conclusions will be obtained is required.

First, we will do an internal analysis that allows us to know better the company and what their strengths and weaknesses are. Second, an external analysis that detect their threats and opportunities. This second analysis consists of two parts. One in which the impact of the political, economic, cultural, technological, environmental and legal factors in Germany are son business in general are study and the second consisting of a more specific analysis of the wine sector.

After conducting these two analyzes, we proceed to develop a summary table called the SWOT (DAFO en Spanish) we get an overview of what was the situation that the winery was found in that market.

The next step is the drafting of the various forms of entry available to it, indicating the advantages and disadvantages of each and their possible implementation by the BSU.

Once we have defined the characteristics of the entry form we're going to explore the Marketing Mix. Identifies which was the perception of the product, the prices fixed for bottles in various establishments, the communication tools that were used and a study of the distribution channels. To finish, a proposal to correct some actions is written at the end.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, y debido al fenómeno de la globalización, son muchas las empresas que de una forma u otra, deciden empezar a vender sus productos o servicios en mercados exteriores. Se trata de un proceso de internacionalización que viene siempre acompañado de unas estrategias de marketing internacional específicas para cada empresa y país.

Esta internacionalización se produce cuando la empresa extiende sus actividades bien de I+D, producción, ventas o bien otras actividades empresariales a los mercados internacionales. Para que ésta sea exitosa es necesario establecer previamente las pautas de marketing internacional que se van a llevar a cabo.

El marketing internacional consiste en detectar y satisfacer las necesidades de los clientes internacionales mejor que la competencia y coordinar las actividades de marketing (producto, precio, distribución y comunicación) dentro de las restricciones que presenta el entorno internacional del país elegido. (Perlmutter, 1969)

La empresa debe establecer una base competitiva compuesta por recursos, competencia y relaciones con agentes en el ámbito internacional y a partir de ahí comenzar a vender sus productos/ servicios.

El principal motivo que me ha llevado a la elección de este tema para la realización de mi trabajo fin de grado es la creciente importancia que está adquiriendo para las empresas el tener presencia en mercados exteriores. En la actualidad ya no son solo las grandes empresas las que actúan en el extranjero sino que cada vez más pymes se están asentando también en los mercados exteriores.

Además, me brinda la posibilidad de poner en práctica los conceptos vistos en el grado de MIM, lo que supone un enriquecimiento de las competencias personales.

El vino es uno de los productos mejor valorados de nuestro país y en nuestra comunidad autónoma contamos con cuatro Denominaciones de Origen de calidad, por lo que realizar un estudio sobre la estrategia internacional de una bodega aragonesa me pareció interesante.

Agradecer la colaboración del propietario de las Bodegas Solar de Urbezo, Santiago Gracia Ysiegas, quien me proporcionó toda la información necesaria sobre su empresa y con el que consensuamos estudiar la caída de las ventas en el mercado alemán.

Capítulo 1 ANALISIS INTERNO

1.1.PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Bodegas Solar de Urbezo fue fundada en 1995 por Santiago Gracia Ysiegas que, recogiendo la antigua tradición familiar, trata de elaborar las uvas procedentes de los viñedos que la familia posee en Cariñena, ofreciendo la total garantía de calidad y pureza en sus vinos.

El nombre de las bodegas surgió como reconocimiento por parte de Santiago Gracia al pintor aragonés Antonio Urbezo, el cual nació en Cariñena y estuvo muy ligado a la familia del fundador. Por todo esto, sus vinos muestran en sus etiquetas las obras del pintor.

Imagen 1 Etiquetado de las botellas con cuadros de Antonio Urbezo



Fuente: (solardeurbezo.es)

Las bodegas se encuentran en la comunidad autónoma de Aragón a tan solo 45 km de su capital, Zaragoza y equidistante de las principales ciudades españolas: Madrid, Barcelona, Bilbao y Valencia.

Con sede en la calle San Valero 14 de la localidad de Cariñena, se trata de una de las 32 bodegas que conforman actualmente la Denominación de Origen Cariñena. (Anexo 1).

En un radio de 6 km de la bodega se encuentran 100 hectáreas de viñedos que cuentan con una amplia variedad de cepas: Garnacha, Tempranillo, Cariñena, Syrah, Cabernet-Sauvignon, Merlot y Chardonnay.

La altitud a la que se sitúan los viñedos (alrededor de 600 metros), las características de la tierra donde se cultivan (suelos calizos y arcillo-pedregosos), el clima extremo con inviernos fríos y veranos cálidos y la escasez de lluvias fomentan la obtención de producciones de excelente calidad con vinos de gran expresión.

Los vinos de la Bodega adquieren su ventaja competitiva de diversas formas: el microclima de la zona, la tierra del paraje Urbezo, la utilización de un abono ecológico y tratamientos fitosanitarios ecológicos, el riego nocturno por goteo, la poda de invierno y de primavera de acuerdo al control de la producción de uva por cepa, vendimias realizadas en el punto óptimo de madurez enológica y fenólica. De este modo se obtienen uvas maduras sanas y equilibradas que permiten obtener vinos complejos y de gran expresión.

1.2.OBJETIVOS DE LA EMPRESA

En la actualidad la B.S.U tiene fijados cuatro objetivos principales:

- a. Consolidar la marca Urbezo.
- b. Abrir nuevos mercados.
- c. Recuperar algunos mercados perdidos.
- d. Buscar nichos de mercado para los vinos ecológicos.

El objetivo principal es afianzar la imagen de marca. En el mercado nacional, aunque las ventas solo suponen el 10% del total, unos 90.000 litros al año, (tabla 1), ya se ha consolidado sobre todo gracias a la tradición vitivinícola de la zona en la que se encuentra situada la bodega. En cambio, aunque sus cifras de ventas son mucho mayores, en el exterior no ha conseguido aún consolidarse debido a la cantidad de competidores y la limitación de recursos de la empresa.

En segundo lugar, mediante la exportación de sus vinos a nuevos mercados, la bodega pretende dar una mayor utilización a su capacidad productiva, adquiriendo a su vez economías de escala que le permitan obtener unos mejores márgenes sobre costes. Esta mayor productividad lleva consigo un incremento de los beneficios que pueden ir destinados a aumentar el volumen del negocio, lo que lleva implícito una contratación de personal de la zona y por tanto, desde el punto de vista social, un asentamiento de la población rural contribuyendo al poblamiento de nuestro campo. A su vez, con dicha apertura, la bodega cuenta con un mayor público objetivo que le permite diversificar los riesgos como pudiera ser los derivados de la fuerte competencia nacional, a los que se enfrentaría si sólo se centrara en abastecer la demanda interna.

En tercer lugar, Solar de Urbezo pretende recuperar la actividad exportadora en algunos mercados a los que ya se dirigió con éxito pero que, por distintos motivos, no se mantuvo. El caso más representativo es el del mercado alemán, del que trata esta investigación y que más adelante se analizarán las causas.

Por último, y dada la tendencia en aumento de producción de vinos ecológicos, la bodega Solar de Urbezo se ha propuesto como objetivo buscar nichos de mercado para estos vinos. No hay que olvidar que en los viñedos de la bodega se utiliza un abono ecológico y tratamientos fitosanitarios ecológicos. Todo esto manteniendo siempre la calidad de los vinos.

Tabla 1 Reparto de ventas Solar de Urbezo

Ventas	%	Litros	Destino
Mercado Nacional	10%	89.778	Aragón, Andalucía, Cataluña, País Vasco, Galicia, Comunidad Valenciana y Madrid
Mercados Exteriores	90%	808.002	Alemania, Bélgica, Holanda, Irlanda, Reino Unido, Suiza, Rusia, EE.UU. Canadá, Brasil, Colombia, China y Taiwán

Fuente: Elaboración propia

1.3.RECURSOS

Según la Base de datos SABI, (2015), la Bodega Solar de Urbezo, siguiendo los criterios de clasificación de la Comisión Europea, (2010) (Anexo 2), es una empresa pequeña ya que las cifras del año 2013 fueron las siguientes:

- Un activo de 2.331.555 euros.
- Una cifra de negocios de 897.791 euros.
- Plantilla compuesta por 14 empleados.

Sin embargo, actualmente la plantilla está compuesta por 11 empleados, siete de los cuales trabajan en la bodega y los otros cuatro en la viña. Los empleados de la bodega se encuentran repartidos entre los departamentos que se muestran en el gráfico 1. Todos aquellos que trabajan en la bodega, dominan la tecnología y hablan varios idiomas.

Gráfico 1 Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia

- Departamento de Administración y venta nacional: Gestiona los contactos, distribución y venta de los vinos Urbezo en el territorio nacional.
- Departamento de enología y agricultura ecológica: Se encarga de realizar análisis semanales para controlar la evolución y la curva de maduración de la uva fijando la fecha de inicio de la vendimia.
- Producción de la bodega: Comprende labores como la recepción de los granos, control de temperaturas, trazabilidad de la uva, fermentación alcohólica, embotellado, crianza en barrica y etiquetado de las botellas.
- Departamento de Relaciones Públicas y visitas: Encargado de proporcionar un trato cercano y realizar las visitas guiadas a la bodega.
- Departamento de Exportación: Gestiona las estrategias y acuerdos comerciales en los mercados exteriores.

La Bodega tiene una capacidad productiva de 900.000 litros, con un moderno equipamiento en acero inoxidable. Para la crianza se utilizan un total de 304 barricas, el 80% son de roble francés y el 20% de roble americano.

La línea de embotellado, de acero inoxidable, tiene un rendimiento de 3.000 botellas/hora y se realiza en atmósfera de nitrógeno para garantizar la asepsia.

1.4.INTERNACIONALIZACIÓN

En el año 2001, la B.S.U, inicia su experiencia internacional mediante la exportación de sus vinos. La principal causa de esta decisión fue la saturación del mercado nacional, que provocaba una demanda insuficiente por lo que tuvo que ir en busca de mercados exteriores.

Mercado nacional del vino Español:

En España existen 4.783 bodegas que elaboran vinos tranquilos, espumosos y de licor; repartidas en un total de 957.573 hectáreas. Incluso en la misma denominación que la propia bodega están inscritas 32 bodegas (recogidas en el Anexo 1).

Esas 4.783 bodegas pertenecen a sesenta y nueve D.O. diferentes y producen una media anual de 1.445.419.618 litros. Las que más contribuyen a este volumen de producción son Rioja (270.000.000), Cava (239.500.000) y Utiel Requena (146.000.000). La D.O. Cariñena con 45.000.000 se encuentra en décimo lugar.

Según número de bodegas inscritas destaca Rioja con 1.200 (todas ellas situadas entre La rioja, Álava, Navarra y Burgos), seguida de Ribera del Duero con 266, La Mancha con 256, Cava con 254 y Cataluña con 203.

Con este panorama nacional, de numerosas bodegas con excelentes producciones de calidad se hacía difícil competir por lo que era necesario buscar mercados menos competitivos o al menos en los que poder aprovechar la Denominación de Origen Cariñena como ventaja competitiva logrando diferenciarse del resto de bodegas.

De este modo, teniendo en cuenta los litros que cada Bodega destina a la exportación, la D.O. Cariñena conseguía estar entre las primeras posiciones (6ª en el ranking). (Anexo 3).

Así pues, B.S.U comenzó a exportar sus vinos y con el paso de los años ha ido adquiriendo una gran experiencia logrando estar presente en tres de los cinco continentes. Hasta la fecha Bodegas Solar de Urbezo ha realizado exportaciones a los siguientes países:

- Europa: Alemania, Bélgica, Holanda, Irlanda, Reino Unido, Suiza y Rusia.
- América: U.S.A , Canadá, Brasil y Colombia.
- Asia: China y Taiwán.

Gracias a ello, la Bodega ha adquirido una imagen de marca cada vez más valorada y dimensionada que acaba redundando en un mayor prestigio.

1.5.HISTORIA EXPORTADORA DE SOLAR DE URBEZO EN ALEMANIA

El primer mercado de destino elegido para la exportación de los vinos de la Bodega fue el mercado Alemán. Sin ninguna experiencia previa que podría haber reducido el coste de incertidumbre tal y como afirman los autores (Johanson & Vahlne, 1997), fue una decisión cuanto menos arriesgada.

Esta exportación a Alemania no fue buscada por la Bodega, ya que tras la aparición de un comentario de Carlos Delgado sobre el vino Viña Urbezo en el Dominical de El País del 14 de Enero de 2001 (Delgado, 2001) fueron varios pequeños distribuidores de Alemania los que se pusieron en contacto con el departamento de exportación de la bodega y no al revés. Solar de Urbezo comenzaría a contar también con un distribuidor grande en exclusiva, Wein&Vinos.

Se trató de una exportación indirecta mediante agentes de compras contratado por el importador. Los vinos Urbezo salían de España en manos de los importadores que desde ese momento poseían todo el control sobre el marketing mix.

Wein&vinos es la mayor tienda online de vinos españoles de alta calidad en Alemania. Basan su negocio en dos pilares, por un lado el tráfico en internet y por otro la clásica tienda de vinos situada en la capital Alemana, Berlín mediante la venta en seis sucursales.

En un principio en Wein&Vinos se distribuían los vinos de la bodega con la marca Urbezo, pero en 2002 se empezó a utilizar también la marca del distribuidor-importador Altius aunque se seguían vendiendo algunos con la marca Urbezo.

Con el paso de los años, la marca distribuidor Altius comenzó a comerse prácticamente todo el mercado y la presencia de la marca Urbezo disminuyó hasta casi desaparecer. Como puede apreciarse en la Imagen 2, actualmente sólo el Urbezo Chardonay 2014 mantiene la marca propia de la B.S.U.

Además la bodega no controlaba el precio final de venta al público, puesto que al ser una exportación indirecta a través de importador de origen, éste tenía la propiedad de la mercancía y fijaba su propio margen, utilizando sus propios canales de distribución y comunicando sin intervención de la bodega. Un resumen de la actuación de la B.S.U se recoge en la tabla 2.

Con todo esto, desde su entrada en este mercado en el año 2001 hasta el año 2010 B.S.U exportó una media anual de 200.000 litros, sin embargo a partir de ese momento el volumen de exportaciones han ido disminuyendo paulatinamente hasta apenas los 90.000 litros anuales de 2014.

Imagen 2 Vinos de B.S.U. en Wein&Vinos

	Altius Garnacha 2014 Solar de Urbezo D.O.P. Crianza	Pro Flasche 7,95 € 10,50 €
	Urbezo Chardonnay 2014 Solar de Urbezo D.O.P. Crianza	Pro Flasche 9,95 € 13,27 €
	Altius Rosado Merlot 2014 Solar de Urbezo D.O.P. Crianza	Pro Flasche 7,95 € 10,50 €
	Altius Crianza 2011 Solar de Urbezo D.O.P. Crianza	Pro Flasche 13,95 € 18,50 €
	Altius «Vendimia Seleccionada» 2013 Solar de Urbezo D.O.P. Crianza	Pro Flasche 7,50 € 10,50 €
	Altius «Vendimia Seleccionada» 2014 Solar de Urbezo D.O.P. Crianza	Pro Flasche 9,95 € 13,27 €

Fuente: (Wein&Vinos)

Tabla 2 Resumen Marketing Mix en Alemania

MARKETING MIX REALIZADO			
PRODUCTO	PRECIO	DISTRIBUCIÓN	COMUNICACIÓN
Producto elaborado y embotellado en la Bodega Solar de Urbezo con marca Urbezo aunque también distribuido con marca distribuidor Altius.	El resultante a la aplicación de los márgenes que establecía Wein&Vinos. B.S.U. no participaba en la fijación de precios. Sobre el precio que compra a B.S.U le aplica su propio margen.	Consistió en una distribución en exclusiva por el canal de distribución especializado Alemán. Varios distribuidores- importadores pequeños y uno grande, Wein&Vinos.	La comunicación estuvo prácticamente en manos del distribuidor. Principalmente fue online y en ocasiones se realizaban degustaciones por parte de los propios distribuidores con sus clientes. Por otro lado la B.S.U participó en la principal feria de vinos en Alemania, ProWein.

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 2 ANÁLISIS EXTERNO

Con el objetivo de determinar las amenazas y oportunidades a las que se enfrentó la bodega al introducirse en el mercado alemán, se realizan dos análisis, uno más global al que llamaremos PESTEL y otro más específico con el análisis competitivo de Porter.

2.1. PESTEL DE ALEMANIA

Se trata de un primer acercamiento a todos aquellos factores externos que afectan por igual a todas las empresas, sean del sector que sean.

2.1.1. FACTORES POLÍTICOS

- Sistema de gobierno:

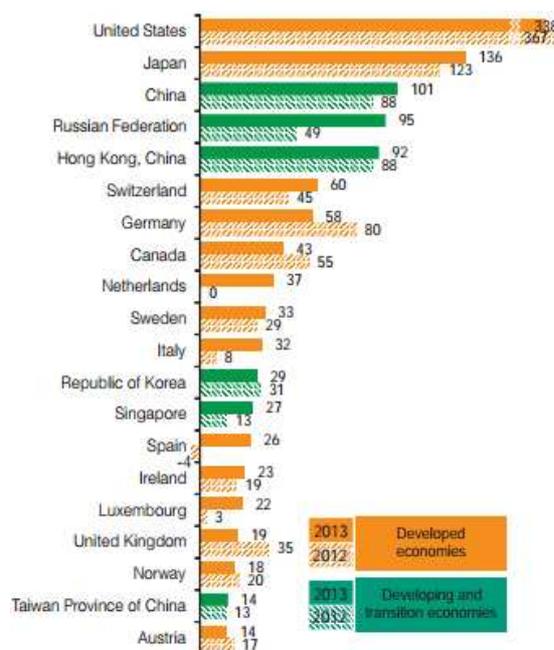
Alemania es un Estado federal, democrático, social de Derecho compuesto por 16 Estados Federados (Länder), cada uno de los cuales tiene su propia Constitución, Parlamento y Gobierno. Los Estados Federados participan en la legislación de la Federación a través del Bundesrat.

Existe sufragio universal a partir de los 18 años y las elecciones federales al Bundestag son cada cuatro años. La Dra. Angela Merkel es la canciller federal desde 2005.

- Actitudes hacia la inversión extranjera.

Alemania se ha establecido como uno de los países que más inversión extranjera directa recibe 58 billones de dólares, (52.031.800.000.000 €), situándose en el séptimo lugar del ranking mundial como muestra (CNUCYD, 2014) en el Informe sobre las inversiones mundiales Gráfico 2.

Gráfico 2 Ranking mayores receptores de IED (en billones de dólares)



Fuente: (CNUCYD, 2014)

Si bien, a su vez, Alemania es el principal país destinatario de la IED española, como muestra la (Dirección General de Comercio e Inversiones, 2013) en su informe, ya que recibe más del 26% de toda la IED emitida por lo que se trata de un país muy atractivo para cualquier empresa. (Tabla 3).

Tabla 3 Países de destino de la inversión española

(Millones de euros)

PAIS	2012		2013		% Variación 13/12
	Importe	%	Importe	%	
ALEMANIA	569	3,7	4.103	26,1	620,8
REINO UNIDO	202	1,3	1.724	11,0	754,4
LUXEMBURGO	392	2,6	1.556	9,9	297,2
PAISES BAJOS	1.470	9,6	1.200	7,6	-18,4
BRASIL	1.226	8,0	965	6,1	-21,3
ITALIA	523	3,4	756	4,8	44,7
COLOMBIA	261	1,7	559	3,6	114,3
IRLANDA	1.082	7,1	498	3,2	-53,9
MEXICO	526	3,4	462	2,9	-12,1
TURQUIA	253	1,6	429	2,7	69,8
EL SALVADOR	2	0,0	372	2,4	N.C.
ESTADOS UNIDOS DE AMERICA	731	4,8	346	2,2	-52,7
ARGENTINA	381	2,5	301	1,9	-20,8
POLONIA	94	0,6	243	1,5	157,4
SUIZA	22	0,1	229	1,5	964,4
CHINA	193	1,3	201	1,3	3,9
URUGUAY	214	1,4	187	1,2	-12,7
ARABIA SAUDITA	41	0,3	179	1,1	332,1
CHILE	2.333	15,2	173	1,1	-92,6
PERU	339	2,2	125	0,8	-63,3
CANADA	375	2,4	109	0,7	-70,8
RESTO	4.097	26,7	1.016	6,5	-75,2
TOTAL	15.325	100,0	15.733	100,0	2,7

Fuente: (Dirección General de Comercio e Inversiones, 2013)

2.1.2. FACTORES ECONÓMICOS

- Nivel de desarrollo económico.

Alemania es la cuarta economía más grande en términos de PIB.

Gráfico 3 Ranking mundial del PIB (en billones de dólares corrientes)

Abr.		Oct.		2014	
1	1	EE UU		17.416.253	
2	2	China		10.355.350	
3	3	Japón		4.769.804	
4	4	Alemania		3.820.464	
5	5	Francia		2.902.330	
6	6	Reino Unido		2.847.604	
7	7	Brasil		2.244.131	
8	8	Italia		2.129.276	
9	9	Rusia		2.057.301	
10	10	India		2.047.811	

Fuente: Fondo Monetario Internacional

Con un PIB per cápita de 35.200 EUR se encuentra en una buena posición, (ocupa el puesto 17 del ranking de países más desarrollados), lo que supone que su población tiene un buen nivel de vida en relación a los 183 países.

- En cuanto a la clasificación riesgo país de COFACE, Alemania se encuentra en el nivel A2.

Gráfico 4 Calificación riesgo-país



Fuente: (COFACE, 2014)

- Otros indicadores de interés:

Principales indicadores económicos	2010	2011	2012	2013
PIB (M € corrientes)	2.497,60	2.610	2.666	2.735
Inflación media anual (%)	1,1	2,3	2	1,5

La tasa de desempleo se sitúa en 6,5%, tendencia descendente. Tasa de la UE 9,6%

Deuda pública de 2.170.001 € en 2014. El IPC en Mayo del 2015 situado en 0,7%

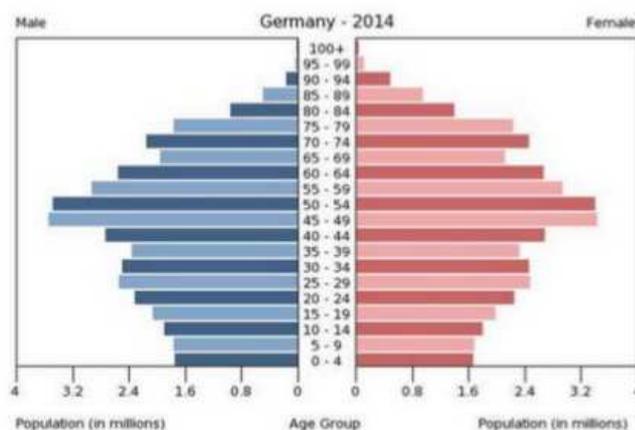
2.1.3. FACTORES SOCIO CULTURALES

- Sociedad.

Alemania consta de una población de 79.845.504 personas, el 16º país de mayor población. Su densidad de población es de 226 habitantes por km².

Unos 39.156.787, (el 49% son hombres) frente a las 40.688717 mujeres que suponen el 51%, por lo que la población está igualmente repartida tal y como se puede apreciarse en el Gráfico 5.

Gráfico 5 Pirámide de población Alemania 2014



Fuente: populationpyramid.es

Esta pirámide tiene forma de bulbo, muestra una natalidad y mortalidad reducida, por lo que la población tiende al envejecimiento, característica propia de los países desarrollados.

- Cultura:

La cultura alemana es muy próxima a la española en lo que a gestos, signos, colores o el significado de los animales se refiere al ser ambos países europeos. Por otro lado y en cuanto a las dimensiones culturales, (Hofstede, 1983) proporciona un enfoque para identificar las diferencias entre las culturas nacionales y así encontrar una explicación al hecho de que algunos conceptos de la motivación no funcionan de la misma manera en todos los países. Según este autor, los países perciben e interpretan el mundo en función de cinco dimensiones:

- Distancia al poder: Es el grado de desigualdad que las personas esperan y aceptan en sus trabajos y en sus vidas. A este respecto es importante conocer la jerarquía empresarial existente en el país Alemán.

Alemania presenta una baja distancia al poder, suelen tener más libertad a la hora de tomar decisiones sin necesidad del visto bueno de sus superiores. Aun así no se tutean nunca en una conversación de negocios y suelen mantener una gran distancia física. Además al contestar el teléfono se acostumbra a referirse por el apellido de la persona con la que se habla o incluso el título profesional.

- Evasión de incertidumbre: Tendencia a buscar la estabilidad, la seguridad y lo previsible. La aversión al riesgo puede afectar a muchos aspectos del marketing internacional, desde la negociación de venta hasta el grado de adopción de un producto nuevo.

Los alemanes son personas muy estructuradas, siempre buscan la eficiencia. También es muy importante la seguridad de los datos, es por ello que son personas muy cuidadosas de su información personal. No les gusta correr riesgos.

- Individualismo: Hace referencia al grado de independencia y libertad de cada individuo con respecto al grupo.

Alemania estaría en un punto medio entre el individualismo y el colectivismo según indica el estudio de (Hofstede, 1983). Aunque prima el individualismo, ha habido muchos acontecimientos en los que se refleja cierto grado de colectivismo como se demostró tras la unificación: al ser más rica, la Alemania del Oeste durante años fue dispuesta a pagar muchos más impuestos que la Alemania del Este, que era mucho más pobres.

- Masculinidad: Relacionada con el grado en que los valores masculinos (logro, desempeño, éxito, dinero y competencia) prevalecen sobre los femeninos (calidad de vida, mantenimiento de las relaciones personales, ser servicial, cuidar de los débiles, conservar el medioambiente y la solidaridad).

Alemania es un país caracterizado por valores, según los define Hofstede, de masculinidad o de logro, tiende a reforzar los valores tradicionales del trabajo masculino, como el éxito, el control y el poder. La mujer en el ámbito laboral se encuentra integrada en este país pero en los altos cargos la presencia de ellas es menor.

- Actitud hacia el tiempo: La forma en la que los miembros de una organización muestran una perspectiva orientada al futuro en vez de un punto de vista a corto

plazo. Muchos países europeos, como es el caso de España, tienen una orientación a corto plazo o lo que también es llamado enfoque hacia la transacción. Alemania también podría clasificarse en este enfoque pero en menor grado que España.

La puntualidad es muy importante y en los negocios no les gusta que les hagan perder el tiempo, quieren que se les presente la idea de forma clara sin andarse con rodeos. La fase preliminar de las conversaciones es significativamente más corta que en culturas como la asiática. Alemania es a su vez una cultura caracterizada por un tiempo mono-crónico, el tiempo es lineal e implica hacer solo una cosa a la vez, lo requiere planificación.

2.1.4. FACTORES TECNOLÓGICOS

- Alemania es un país líder mundial en innovación y tecnología dado que cuenta con diversas universidades, institutos de investigación, además de importantes industrias de ingeniería, informática y fabricación.

Durante el siglo XX recibió más premios Nobel en ciencias que ninguna otra nación y actualmente destina cerca del 2,6% de su PIB a la investigación y el desarrollo (I+D), situándose muy por encima del promedio de la UE (1,9% en 2008).

En los últimos años, casi el 11% de las patentes mundiales han sido registradas por inversores y empresas de Alemania, lo que le ha llevado a situarse en el cuarto puesto del ranking mundial de patentes otorgadas. Tabla 4.

Tabla 4 Ranking mundial de patentes otorgadas en 2013

Posición ↕	País ↕	Nº de patentes otorgadas ↕
1	 Japón	239.338
2	 Estados Unidos	146.871
3	 Corea del Sur	79.652
4	 Alemania	53.752
5	 China	48.814

Fuente: (World Intellectual Property Organization)

- Comercio electrónico: El e-commerce en Alemania alcanzó en 2014 los 60.000 millones de euros, un 20% más que en el año anterior según datos facilitados por la (Asociación de comercio electrónico y postal alemana, 2015), posicionándose en el quinto puesto a nivel mundial.

De esos 60.000 millones, 41.900 millones fueron bienes físicos y 11.000 millones servicios vendidos por internet. Los restantes 7.200 millones fueron ventas de bienes por catálogo.

2.1.5. FACTORES ECOLÓGICOS

El problema del cambio, climático provocado en su mayoría por la acción del ser humano, es el desafío planetario por excelencia. Por ello en 2011 Alemania se comprometió a abandonar

definitivamente la energía nuclear y cerrar, a más tardar en 2022, todas sus centrales nucleares. La protección del clima y de la naturaleza son objetivos del estado desde la década de los 90.

En relación a los productos ecológicos la agricultura ha conquistado un sitio fijo en Alemania siendo el país que más productos biológicos consume. Esta tendencia se ve reflejada en un artículo publicado por la revista especializada (lebensmittelpraxis) que afirma que el 93% de los consumidores alemanes expresan el deseo de comprar productos biológicos, según una encuesta llevada a cabo entre 1.011 encuestados.

Más en concreto, en temas de vinos, el consumidor alemán se está mostrando muy receptivo a estos, sobre todo aquellos en edades superiores a los 40 años llegando a estar dispuestos a pagar un precio considerablemente superior por ellos según datos del estudio realizado por la revista (Weinwirtschaft) que fueron publicados a su vez en (exportarvino.blogspot.com.es, 2012), una revista de vinos española.

2.1.6. FACTORES LEGALES

En Alemania existe una Ley Fundamental que define a Alemania como Estado social, principio del cual se deriva la exigencia de que los poderes públicos adopten previsiones para que los ciudadanos tengan garantizado un sustento digno en caso de desempleo, discapacidad o enfermedad y en la vejez.

En cuanto a las leyes que delimitan el comercio internacional, el alemán es un mercado con pocas barreras arancelarias y técnicas para las empresas Españolas, principalmente porque también es un país miembro de la Unión Europea, aunque estas barreras son igualmente mínimas para el resto de países del mundo.

En cuanto a la normativa del etiquetado, proporcionar toda la información que pueda ser requerida en un producto es un aspecto clave para el cliente alemán por lo que diseñar un buen etiquetado es muy importante. A este respecto las etiquetas de las botellas deben contener la siguiente información:

Tabla 5 Información en las etiquetas de las botellas en Alemania

Información obligatoria	Información opcional
<ul style="list-style-type: none"> • Denominación de Origen • Volumen • Graduación alcohólica % vol. • Número de lote • Nombre de la empresa, región y país de origen 	<ul style="list-style-type: none"> • Variedad de uva • Año de cosecha • Origen más concreto, como la zona • Premios y características organolépticas

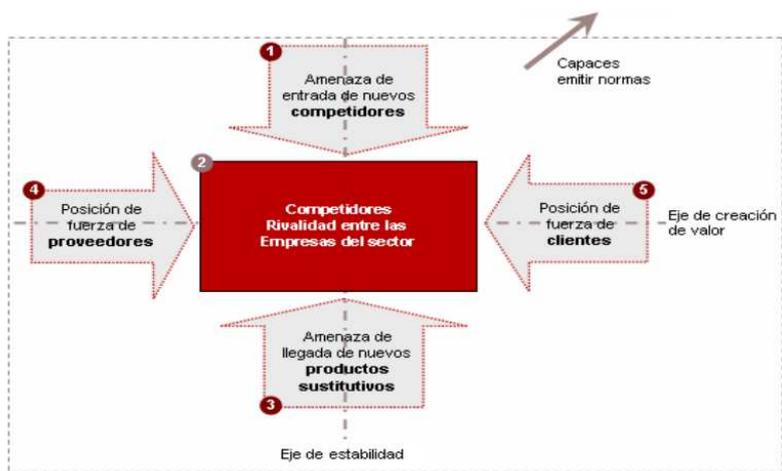
Fuente: (ICEX, 2014)

Las letras deben tener un tamaño mínimo de 3 mm y la información debe estar situada en lugar claramente visible.

2.2.LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Este análisis es más concreto y se refiere únicamente a aquellos factores que influyen sobre un conjunto de empresas que tienen características comunes y que concurren en un mismo sector, el vitivinícola. Requiere analizar las cinco fuerzas que según (Porter, 1979) determinarán la rentabilidad a largo plazo de la Bodega.

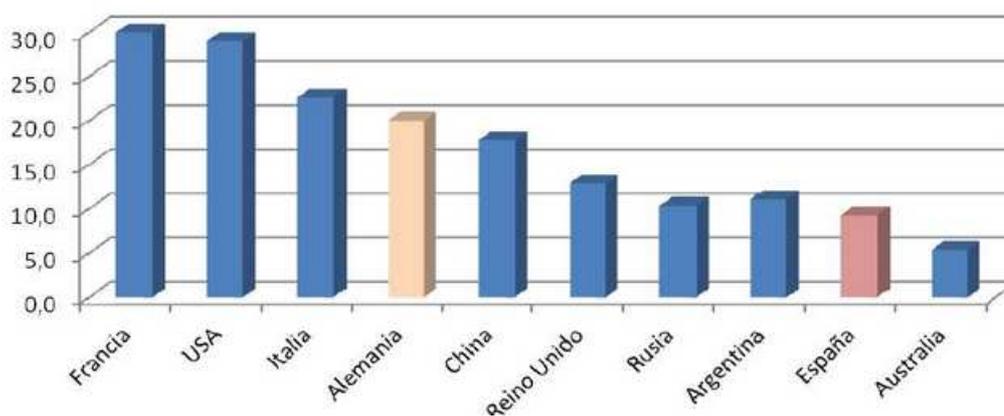
Gráfico 6 Cinco fuerzas de Porter



2.2.1. AMENAZAS DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

Alemania ocupa la posición número cuatro en el ranking mundial de consumo de vino (Gráfico 7) con cerca de 20 millones de hectolitros, lo que supone el 12% del consumo mundial por lo que se ha convertido en uno de los principales destinos de exportación de los vinos mundiales.

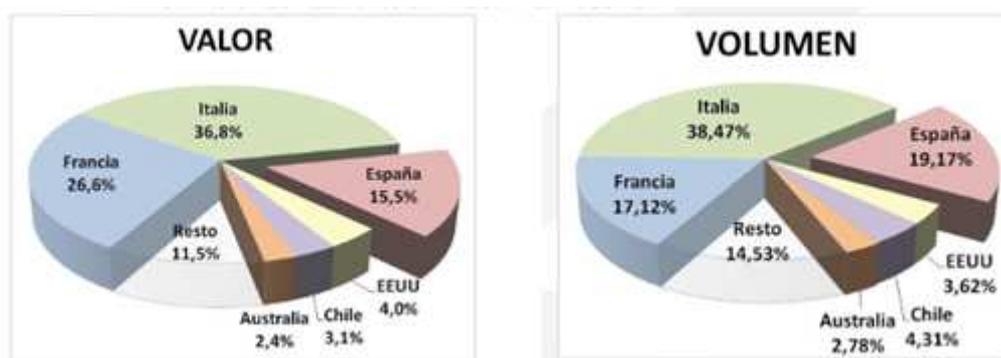
Gráfico 7 Ranking mundial de consumo de vino (millones de hl)



Fuente: (Deutscher Wein Statistik 2013/2014)

Además, como ya se contaba en el apartado legal del análisis PESTEL, las barreras administrativas y legales a la entrada son escasas por lo que al margen de los principales exportadores (Italia, España y Francia) cada vez son más los países que se embarcan en la exportación de sus vinos a este país. EEUU, Chile o Australia son algunos de ellos (Gráfico 8).

Gráfico 8 Importaciones alemanas de vino en valor y volumen



Fuente: (Deutsches Weinverband)

Y es que la producción de vino alemana está sufriendo una tendencia bajista en los últimos años por lo que las importaciones de vino en este país han llegado a alcanzar los 15 millones de hectolitros, situándose como el principal importador mundial de vino.

2.2.2. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

En primer lugar y en cuanto al panorama internacional, los vinos que mayor competencia suponen para los nacionales son los Italianos y Franceses. Según datos del (ICEX, 2014), España es su segundo suministrador de vino a Alemania en volumen, por detrás de Italia, con unas exportaciones de 2,99 millones de hectolitros que suponen un 19,17% del total de sus importaciones. (Gráfico) 8.

En cuanto a las exportaciones Españolas, Alemania es el primer destino en términos de valor, si bien ocupa el segundo lugar por detrás de Francia en referencia al volumen. (Tabla 6).

Tabla 6 Posición de Alemania en las exportaciones españolas

Valor	2012		2013		% Var. 12/13	
	País	Mill. €	%/total	Mill. €		%/total
1	Alemania	364,28	14,77%	404,94	15,41%	11,16%
2	Reino Unido	332,26	13,47%	341,39	12,99%	2,67%
3	Francia	214,29	8,69%	258,60	9,84%	17,14%

Volumen	2012		2013		% Var. 12/13	
	País	Mill. L.	%/total	Mill. L.		%/total
1	Francia	404,07	19,50%	356,12	19,28%	-13,46%
2	Alemania	323,44	15,61%	299,11	16,20%	-8,13%
3	Italia	189,21	9,13%	158,19	8,56%	-19,61%

Fuente: (OEMV, 2014)

Por otro lado, si pasamos a analizar la propia competencia nacional a la que se enfrenta la Bodega en Alemania, la Denominación de Origen Rioja y Ribera del Duero son prácticamente las únicas denominaciones Españolas con un nombre bien conocido entre los consumidores alemanes.

En el anexo 4 se expone un listado de las principales Bodegas españolas según Denominación de Origen con presencia en el mercado Alemán.

2.2.3. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

El consumo per cápita de vino en Alemania (25,1 litros, de los cuales 21,1 l corresponden al vino tranquilo y 4 l al espumoso) comparado con otras bebidas ha ido creciendo lentamente en los últimos 15 años de forma estable (2% de media). (Gráfico 9).

Gráfico 9 Evolución del consumo per cápita del vino tranquilo y espumoso (l)



Fuente: (Deutscher Wein Statistik 2013/2014)

No se observa esa misma tendencia positiva en otros productos sustitutivos como es el caso de la cerveza que ha ido disminuyendo y los espirituosos que se ha mantenido constante. (Tabla 7).

Tabla 7 Consumo de bebidas alcohólicas en Alemania 2013 (l/cápita)

	2012	2013	% Variación
Cerveza	107,3	106,6	-0,65
Vino tranquilo	20,8	21,1	1,44
Espumosos	4,2	4	-4,76
Espirituosos	5,5	5,5	0,00
Total bebidas alcohólicas	137,8	137,2	

Fuente: (Deutscher Wein Statistik 2013/2014)

Al margen de todo esto, el 53% de los alemanes sigue prefiriendo la cerveza de entre todas las bebidas alcohólicas que ofrece el mercado y su consumo sigue siendo mucho mayor (hasta en 5 veces más) que el del vino tal y como muestra el artículo Industria cervecera Alemana: Tradición y nuevas tendencias (Centro Alemán de Información para Latinoamérica y España, 2014).

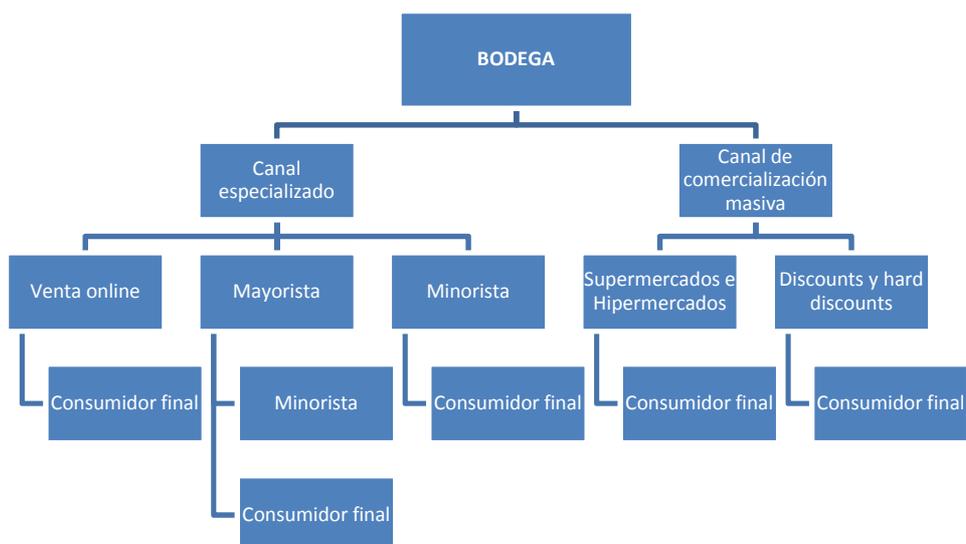
2.2.4. EL PODER DE LOS PROVEEDORES

Al ser las propias bodegas las que actúan de proveedores de vino, en este apartado solo cabría hablar de los proveedores de materia prima para envasar el vino: el de las botellas, corchos etiquetas pales, etc. Pero la relación con estos se daría en el mercado nacional y no en Alemania por lo que no cabe estudiarlo.

2.2.5. EL PODER DE LOS CLIENTES

En este caso los clientes de la Bodega no son los consumidores finales, sino que son importadores alemanes que actúan de intermediarios. El vino de las bodegas Españolas llegará a los consumidores alemanes por diversos canales, todos ellos, (excepto los que adquieran los vinos de manera online), tienen muchos intermediarios que aplicarán sus diferentes márgenes de beneficio. Gráfico 10. De este modo el poder de los importadores - intermediarios es muy fuerte lo que hace que el precio de la botella en manos del consumidor final haya aumentado considerablemente.

Gráfico 10 Canales de distribución del vino en Alemania



Fuente: Ficha informativa del vino en Alemania publicada por (ICEX, 2014)

Sea como fuere, bien el consumidor final o los importadores - intermediarios, los clientes alemanes valoran muy positivamente la relación calidad - precio tal y como afirmaron Florian Brunner y Peter Scheib, responsables de GFW Weintest, en FENAVIN, la Feria Nacional del Vino celebrada en Ciudad Real en Mayo de 2015. De este modo, al pertenecer a la D.O. Cariñena se presupone que el vino es de calidad, lo que sería un elemento a favor de la bodega.

Una vez realizados los análisis de orden interno y externo, recogidos en los capítulos 1 y 2, la empresa está ya en condiciones de realizar un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) respecto a sus principales competidores en el mercado de interés, Alemania. (Tabla 8).

A partir de este análisis DAFO la empresa podrá establecer su situación competitiva y potencial de evolución en el mercado. (Cerviño, 2008).

Capítulo 3 DAFO

Tabla 8 DAFO

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
I N T E R N O	<ul style="list-style-type: none"> • La bodega pertenece a la Denominación de Origen Cariñena, una de las cuatro Denominaciones de Origen de Aragón. • Debido a su localización en el campo de Cariñena se obtienen producciones de excelente calidad. • Instalaciones dotadas de tecnología moderna. • Capacidad para aumentar la producción en función de la demanda. • Habilidades del equipo directivo en el manejo de idiomas y tecnología. • Utilización de abono y tratamientos ecológicos para la cosecha. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es una bodega pequeña con una cartera de productos limitada. • Recursos financieros limitados. • La marca no está todavía fuertemente posicionada en el exterior. • Falta de conocimientos y experiencia en el exterior previa a la exportación en Alemania. • El precio final de la botella en manos de los consumidores es mucho más elevado debido a los márgenes de los intermediarios.
E X T E R N O	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia creciente hacia la inversión extranjera en Alemania. Principal país receptor de la IED española. • El consumo de vino en Alemania supone el 12% del consumo mundial. • Tendencia creciente del consumo de vino importado. • España es su segundo suministrador de vino. • El consumo per cápita alemán mantiene una tendencia media creciente del 2% anual. • Cuarta economía mundial en cuestiones de PIB. • Mercado con pocas barreras arancelarias y técnicas. • El consumidor alemán valora la relación calidad - precio de los vinos Españoles. 	<ul style="list-style-type: none"> • A pesar de la caída del consumo medio de productos sustitutivos, Alemania es un país principalmente cervecero. • Es uno de los grandes productores de vino mundial. • Las escasas barreras de entrada hacen que los competidores aumenten progresivamente. • Fuerte competencia extranjera de los vinos Italianos y Franceses. • Fuerte competencia nacional de las D.O Rioja y Ribera del Duero en Alemania. • Sistema de distribución muy jerarquizado. • Abundancia de competidores. Mercado nacional saturado. (4.783 bodegas inscritas en diferentes D.O.).

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 4 DISTINTAS FORMAS DE ENTRAR EN ALEMANIA

Sin duda la decisión más importante que hay que tomar antes de entrar en el mercado elegido es la forma en que se va a hacer, debiendo asegurar en todo momento las mejores condiciones de eficacia, durabilidad y rentabilidad. Algunas empresas han descubierto que una mala selección del modo de entrada en las primeras fases de internacionalización puede amenazar sus actividades futuras de expansión ya que el proceso de cambio una vez establecido es muy difícil y costoso. Existen tres modos diferentes de entrada en nuevos mercados.

(Hollensen & Arteaga, 2010)

4.1. MODOS DE EXPORTACIÓN

Método inicial de entrada en los mercados internacionales más utilizado por las empresas, más aún en el caso de Solar de Urbezo, pues su vino sólo puede ser producido en los viñedos de la Bodega situados en el campo de Cariñena para que se adquieran todas las características propias diferenciadoras.

Dependiendo del número y tipo de intermediarios que se requieran para la entrega del producto al consumidor final se pueden utilizarán dos modos de exportación:

4.1.1. MODOS DE EXPORTACIÓN INDIRECTOS

Aquellos en los que el fabricante del producto recurre a organizaciones independientes localizadas en su propio país, en este caso España, para la exportación del producto. Para las empresas pequeñas y medianas es una de las opciones más factibles puesto que suele presentar la ventaja de un escaso riesgo para la empresa exportadora que no asume la responsabilidad de las actividades comerciales ya que cede la propiedad del producto a los importadores antes de cruzar la frontera. Así pues, no estará involucrada en el posterior marketing internacional porque sus productos salen al extranjero en manos de otros.

Además, se renuncia a la obtención de información relevante acerca de los mercados exteriores que podría servir para incrementar la cuota de mercado.

Este modo de exportación, el llevado a cabo por la Bodega Solar de Urbezo, solo es adecuado en dos ocasiones. Por un lado cuando las ventas internacionales son solo una forma de deshacerse del exceso de producción, no era el caso de la Bodega ya que el 90% de la producción está destinada a cubrir mercados exteriores o, por otro lado, cuando la empresa quiere entrar paulatinamente en los mercados internacionales, probando los mercados antes de comprometer gran cantidad de recursos, este sí era el caso de la Bodega.

Tabla 9 Ventajas y desventajas de la exportación indirecta

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none">• Inversión y compromiso requerido limitado.• Se puede lograr una gran diversificación de mercado debido a la comercialización mediante un exportador externo experimentado.	<ul style="list-style-type: none">• Poco o ningún control sobre los elementos del marketing mix en el exterior ya que se cede la propiedad del producto en el momento que se vende a los diferentes intermediarios.• Al aumentar los intermediarios en la cadena de distribución los costes

<ul style="list-style-type: none"> No se necesita experiencia exportadora. 	<p>aumentan y el fabricante recibe un beneficio menor.</p> <ul style="list-style-type: none"> Pérdida de información relevante sobre el mercado.
-------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia

Según (Hollensen & Arteaga, 2010) existen cinco tipos de organizaciones independientes o exportadores externos a la empresa que son:

1. Agente de compras: Representante de los compradores extranjeros (en este caso alemanes) que reside en el país de origen del producto, España. Este agente actúa en función de los pedidos que recibe de los compradores por lo que son estos últimos y no el vendedor el que paga una comisión al agente. La comisión estándar para estos suele rondar entre el 5 y 15% del valor de la facturación. [Esta fue la forma de entrada llevada a cabo por la Bodega.](#)

La empresa alemana Wein&Vinos contrató a un agente de compras instalada en España que se puso en contacto con B.S.U. Tras la negociación y posterior compra-venta, los vinos Urbezo salen de España ya en manos de los compradores alemanes, quienes a partir de ese momento gestionaran prácticamente la totalidad del marketing mix internacional.

2. Brokers: Es un tipo de agente de compra que trata de poner de acuerdo al comprador y al vendedor. Está especializado en la función contractual y pueden actuar como agentes tanto del vendedor como del comprador, el cual tendrá que pagarle una comisión de aproximadamente el 5%.

[Esta hubiera sido una opción interesante para la B.S.U](#) de haber tenido un mayor conocimiento del mercado alemán. Así pues, a continuación se muestra una lista con los Brokers más importantes que actúan en el mercado alemán según regiones. (Tabla 10).

Tabla 10 Listado de Brokers por regiones

REGIÓN	Brokers
Hamburgo - Bremen	Weinhaus Schachner
Dusseldorf - Colonia	Koelner Weinkeller Weinhaus Schachner
Stuttgart	R. Koch - The vintage wine department H&D - Handel & Dienstleistung Weinhaus Leoff Weinstar
Baviera - Múnich	Maluni Volker Wagner Importe Enno Folkerts
Berlín - Brandemburgo	Cave de Connaissanceur Les Climats

Fuente: Elaboración propia a partir de (www.wine-searcher.com)

En el anexo 5 se muestra una tabla con información más detallada sobre estos intermediarios.

3. Casas de exportación: Son compañías que actúan como un departamento de exportaciones de varias empresas. Se ocupan de la documentación necesaria y del conocimiento de las normas gubernamentales de cada país. Ofrecen una amplia gama de productos, no solo de la empresa y cobran por comisión por lo que se centran en los productos más potenciales.

Este modo de exportación no es aconsejable dado que no están especializadas y nosotros necesitamos a alguien especializado y además no solo se venden los productos de la B.S.U sino que los de los de otras bodegas también, lo que hace que la competencia esté muy próxima.

4. Compañía comercial: Compañía multinacional que además de actuar como comercializadora internacional puede también financiar e invertir en las operaciones volúmenes importantes de ciertos productos. Su papel principal consiste en encontrar rápidamente un comprador para los productos que se han entregado a cambio.

El mercado alemán no es difícil, pertenece a la UE por lo que este modo sería más aconsejable para países como China, etc.

5. Piggyback: Consiste en la utilización de la red de ventas de otra compañía a cambio del pago de una comisión. Se utiliza normalmente para los productos de empresas que comercializan productos complementarios y por lo tanto no compiten entre ellos aunque puedan estar relacionados. Permite de esta forma ocuparse de las cuestiones técnicas y del servicio postventa.

Esta técnica es la utilizada por la empresa catalana de cava Freixenet, la cual tiene un acuerdo para la distribución de su marca Don Cristóbal con Henkel, empresa alemana manufacturera de productos químicos comerciales e industriales.

Además de estos cinco intermediarios, (Cerviño, 2008) propone dos más:

6. Consortios de exportación: Son un tipo de alianza estratégica entre varias empresas con la finalidad de abordar y desarrollar de forma conjunta sus mercados exteriores. Los productos que las empresas aportan al consorcio son generalmente complementarios y suelen tener un idéntico canal de distribución y eventos promocionales comunes.

En el anexo 6 se muestra un listado con todos los productos de Aragón que poseen o bien una Denominación de Origen o una C de calidad. Un consorcio de exportación interesante sería la colaboración con alguna empresa que se dedique por ejemplo a la exportación de Jamón de Teruel o Ternasco de Aragón ya que son buenos representantes de la gastronomía Aragonesa que se complementan muy bien.

7. Importador-distribuidor: Es uno de los intermediarios más utilizados junto con los agentes. A diferencia de estos, el importador-distribuidor compra por cuenta propia y no por la de otros de modo que también vende por su cuenta y riesgo. Suele ofrecer mayor cobertura de mercado y más servicios que el agente, ya que el distribuidor posee, en general, una mayor organización en cuanto a medios de almacenaje y distribución a nivel mayorista e incluso detallista.

[Este modo podría haber sido el modo adecuado](#) para comenzar a exportar los vinos de la Bodega Solar de Urbezo dado que ofrece un mejor servicio y cobertura que el agente de compras. Por este motivo, a continuación se muestra un listado de los principales importadores- distribuidores que actúan en Alemania según las distintas regiones. (Tabla 11). Ver información más detallada en anexo 5.

Tabla 11 Listado Importadores-distribuidores por regiones en Alemania

REGIÓN	Importador - distribuidor
Hamburgo - Bremen	Hawesko Belladonna Lebens Art
Dusseldorf - Colonia	Ardau Aix Vinum
Stuttgart	Weinhandlung Kreis & Kramer KG Mehlo Spanische Weine
Baviera - Múnich	Der Weinfleck Bottle World Weinhandels
Hesse - Frankfurt	Biowein - Erlesen
Berlín - Brandemburgo	Weingalerie Wine&Waters

Fuente: Elaboración propia a partir de (www.beveragetradenetwork.com)

4.1.2. MODOS DE EXPORTACIÓN DIRECTOS

En este caso, el fabricante vende directamente a un importador o comprador localizado en el mercado extranjero, en el mercado Alemán. Aquí la empresa sí que asume la responsabilidad de las actividades exportadoras y tiene un contacto directo con el primer intermediario en el mercado extranjero. Participa en la gestión de la documentación, la entrega física y las políticas de fijación de precios, lo que se resume en un mayor control.

La empresa tendrá que invertir en la creación de una organización de exportación, recursos humanos especializados y con personal que viaje a los países a contactar directamente con los clientes.

Tabla 12 Ventajas y desventajas de la exportación directa

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Cadena de distribución más corta en comparación con la exportación indirecta. • Mayor control del marketing mix internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poco control sobre el precio del mercado debido a los aranceles y a la falta de control en la distribución. • Se requiere cierta inversión en la organización de las ventas, contactos desde el país de origen con los distribuidores y agentes. • Posibles restricciones al comercio.

Fuente: Elaboración propia

Se proponen dos vías para la exportación directa (Hollensen & Arteaga, 2010):

1. Distribuidores: Representantes de la empresa en exclusiva. Asumen la propiedad de los bienes comprando por cuenta propia, financian los inventarios y asumen el riesgo de su actividad. Negocian las condiciones de precio, servicio, distribución, etc. con los clientes que ellos mismos eligen. Obtienen sus ingresos a partir de la diferencia entre el precio de compra y el de venta por lo que no cobran comisión alguna.
2. Agentes: Pueden actuar en exclusiva, semiexclusiva o sin exclusividad. Abarcan zonas geográficas alejadas y tienen subagentes que les ayudan y con los que comparten comisiones (abonadas por la empresa exportadora). Estos son algunos de los agentes más reconocidos actualmente en Alemania. (Tabla 13). Ver información más detallada en anexo 5.

Tabla 13 Agentes que actúan en Alemania

Agentes	Dirección
The Cape Grape - Wine Excellence	Freundenstrabe 37, 93128 Regenstauf, Germany
NW Natural Wine Corporation	Winkler Str. 9, 42283 Wuppertal, Germany
Curry Weinimport	Landsberger Str. 63b, 86938 Schondorf, Germany

Fuente: Elaboración propia a partir de (Thelema Mountain Wineyards)

Generalmente, la exportación directa es un preámbulo de la constitución de filiales comerciales con el objetivo de dar un mayor servicio y mejor seguimiento de clientes. (Cerviño, 2008)

El modo de entrada elegido por la B.S.U fue la exportación, más en concreto la indirecta mediante un agente de compra. Fue indirecta porque la venta de los vinos Urbezo se realizó antes de pasar la frontera española y fue a través de los agentes de compra contratados por los clientes alemanes por lo que no suponía coste alguno de contratación para Solar de

Urbezo. Con este método, la bodega se benefició de no incurrir en costes muy elevados ya que su presupuesto era limitado pero por contra perdió casi todo el control sobre el marketing mix en Alemania.

4.2. MODOS JERARQUICOS

La empresa posee y controla totalmente el modo de entrada. Sirve para tener un mayor control sobre el marketing local que el que se tiene en el modo de exportación, que dependerá de la asignación de responsabilidades y competencias entre la sede y la filial. Sin embargo conforme más se descentralizan las actividades se incurre en una mayor inversión para que la empresa tenga su propio personal de ventas e infraestructuras en el país de destino.

De acuerdo a los profesores (Hollensen & Arteaga, 2010), existen cuatro tipos de modos jerárquicos:

1. Representantes de ventas en el país de origen: Reside normalmente en el país del empresario y se desplaza al extranjero para desempeñar sus funciones de vendedor. Puesto que este representante es normalmente un empleado de la empresa, se consigue mayor control y compromiso que con intermediarios independientes. Además, que el representante sea empleado de la empresa muestra un compromiso con los clientes que no sucede con agentes o distribuidores.

A continuación se detalla un presupuesto aproximado del coste que supondría tener contratada la figura de un representante en el país de origen si visitara Alemania una vez cada dos meses. (Tabla 14).

Tabla 14 Presupuesto de un representante de ventas en el país de origen, España

Acción	Descripción	Representante en país de origen		
		Cantidad	Precio	Total
Traslado de Zaragoza a Alemania	Ave de ida y vuelta Zaragoza - Madrid	6	30	180
	Vuelo de ida y vuelta Madrid-Hamburgo con Ryanair	6	37	222
Estancia	Dos noches de alojamiento en Hotel	6	170	1.020
Dietas	Gastos de comida, desplazamiento y otros	6	150	900
Salario anual	Salario anual que recibe el trabajador	1	30.000	30.000
				32.322

Fuente: Elaboración propia

2. Representante de ventas en el país de destino: Misma tipología que el anterior, pues se trata de un empleado de la empresa pero que ya reside en el mercado de destino, lo que muestra un mayor grado de compromiso. (Tabla 15).

Tabla 15 Presupuesto de un representante de ventas en el país de destino, Alemania

Acción	Descripción	Representante en país de destino		
		Cantidad	Precio	Total
Dietas	Gastos de comida, desplazamiento y otros	1	2.000	2.000
Salario anual	Salario anual que recibe el trabajador	1	30.000	30.000
				32.000

Fuente: Elaboración propia

3. Sucursal de ventas en extranjero: Es una ampliación del fabricante y forma parte legal de su empresa, aunque también suele emplear como vendedores a nacionales del país en el que se encuentra. Es un recurso que se emplea cuando la marca está muy consolidada, por lo que en nuestro caso no sería tan factible.
4. Filial de ventas extranjera: Es una empresa local que pertenece y es gestionada por la empresa extranjera, pero sometida a la legislación del país de destino. También cabe la posibilidad de establecer en la filial labores de producción, pero en el caso de Bodegas Solar de Urbezo no era posible puesto que la producción debía realizarse en el mercado nacional para que el producto tomara las características propias de la D.O. El establecimiento de estas filiales se puede realizar mediante:
 - La adquisición o compra de una empresa ya existente aprovechando los canales de distribución, clientela y reputación ya existentes. Puede resultar ventajoso para aquellas empresas que no tengan experiencia internacional o que no está familiarizada con el mercado local.
 - La creación de una nueva. Cuando no hay empresas objetivo que adquirir o son muy caras.

Los modos jerárquicos quedaron descartados en primer lugar ya que aunque el grado de control sobre el marketing mix era el adecuado, la inversión económica requerida era inalcanzable para la empresa, tanto en el establecimiento de representantes de venta (en el extranjero o en el mercado doméstico) como en la adquisición de infraestructuras por medio de filiales o sucursales de ventas.

4.3. MODOS INTERMEDIOS

En último lugar, los modos intermedios se diferencian de los jerárquicos en que la empresa matriz no tiene la plena propiedad y el control puede ser compartido por la empresa matriz y su socio local.

Los modos de entrada intermedios son de diversos tipos:

1. Contratación de la producción: Se contrata la producción a un socio externo especializado en la tecnología productiva y la producción. Permite a la empresa disponer de un suministro en el extranjero sin tener que realizar un fuerte compromiso, bien porque se

carece de recursos o por no querer realizar una inversión de capital grande para establecer operaciones de producción y ventas completas. (Hollensen & Arteaga, 2010). Esta forma de entrada no es posible en nuestro caso donde la producción tiene que ser en Cariñena.

2. Licencias: Acuerdo contractual entre dos empresas de distintos países por el que una concede a la otra el derecho de la utilización de una patente, marca u otro intangible en relación a un producto. Para la empresa titular es una forma de penetrar en el mercado exterior con su marca o producto sin tener que desembolsar capital. Para el licenciario es un medio de conseguir activo (patente, marca, etc.) (Cerviño, 2008).

A su vez el licenciante obtiene beneficio económico por medio de los royalties que el licenciario le tendrá que pagar por el uso de la patente. Tampoco es realizable en nuestro caso.

3. Franquicias: Método de distribución comercial y de marketing que consiste en la cesión de productos o líneas de productos, nombres, marcas comerciales y know how entre dos entes empresariales. El franquiciador ofrece la franquicia a un individuo o empresa, es decir, el derecho a hacer negocios de una cierta manera durante un periodo de tiempo determinado y en un lugar concreto. (Ayling, 1987).

Es una forma particular en forma de "paquete" de conceder licencias sobre propiedad intelectual: (Adams & Medndelsohn, 1986)

- El franquiciador concede la licencia sobre la franquicia para que el franquiciado opere con su nombre propiedad del franquiciador.
- El franquiciador controla el modo en que opera el franquiciado.
- El franquiciador ayuda al franquiciado a llevar el negocio.
- EL franquiciado invierte capital en la empresa y asume riesgos.

Las franquicias suelen utilizarse para sectores donde se ha crecido mucho en el mercado interior y se tiene muy consolidada la marca, como son los sectores de alimentación con la comida rápida o la hostelería con los Hoteles.

4. Joint ventures: Asociación entre empresas de distintos países que tienen por objeto la colaboración duradera en los planos técnico/productivo, financiero y/o comercial, que se formaliza bien mediante la constitución de una sociedad mixta (equity joint venture), que implica el establecimiento de una sociedad jurídicamente independiente con la participación de capital por parte de los socios, o bien reposa exclusivamente sobre un contrato (joint venture contractual) que no implica aportación de capital sino la cooperación industrial y/o comercial en general. (Cerviño, 2008).

Se podría plantear la posibilidad de crear una jointventure con un socio alemán donde la parte productiva sea la aportación de B.S.U. y la parte comercial se realice por el socio local. Pero ello conlleva realizar una buena elección del socio porque una de las principales desventajas de esta forma de entrada son los conflictos que surgen entre socios. Por el contrario, si el socio funciona bien, se tiene más control de las actividades comerciales y hay una mayor implicación en el negocio.

De acuerdo a estos modos intermedios, los contratos de producción eran imposibles de realizar, pues como ya se ha comentado, la producción se tenía que realizar en el campo de Cariñena por lo que también quedo descartado. Las licencias, franquicias y join venture eran una buena opción, no suponían una inversión económica tan elevada como los modos jerárquicos y se disponía de un mayor control sobre el marketing mix que en los modos de exportación, si bien había un gran inconveniente, encontrar el socio alemán adecuado.

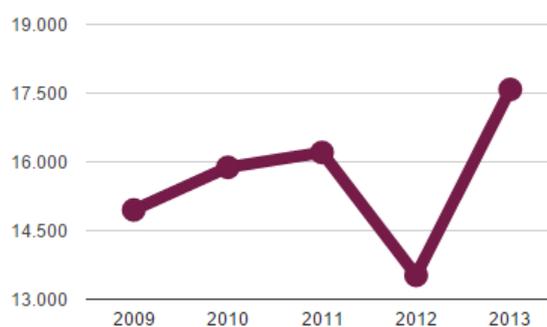
En el Anexo 7 se recoge en tabla las principales formas de entrada.

Capítulo 5 EL MIX DEL MARKETING INTERNACIONAL EN ALEMANIA

5.1. PRODUCTO

Aragón, Comunidad Autónoma a la que pertenece la Bodega, es una de las regiones españolas con más tradición vitícola. El cultivo de la uva se remonta a la época romana, teniendo un notable incremento en la edad media. Los vinos aragoneses son vinos de tradición que se han adaptado a los paladares y demanda actuales. Sus vinos son muy bien recibidos en Alemania con unas ventas de alrededor 17.500.000 € en 2013.

Gráfico 11 Exportación de vino Aragonés a Alemania (miles €)



Fuente: Base de datos de comercio exterior de la cámara de comercio y la agencia tributaria

D.O.Cariñena:

De las cuatro denominaciones de origen inscritas en Aragón (Calatayud, Campo de Borja, Cariñena y Somontano), Solar de Urbezo pertenece a la de Cariñena. Los vinos blancos de esta denominación son de color amarillo paja, con tonalidades doradas y un suave grado alcohólico; los rosados son de color rojo cereza, afrutados y de gran viveza y cuerpo y los tintos tradicionales resultan de gran capa, robustos y con elevada graduación.

Solar de Urbezo:

Son vinos de calidad, la mayoría de ellos presentes en la Guía Peñin (considerada como la guía de vinos españoles más completa del mundo). calificados con la máxima puntuación. La Academia Aragonesa de Gastronomía concedió en 1999 a SOLAR DE URBEZO el premio "Al Buen Vino" por la labor realizada en defensa de la calidad de los vinos de Aragón.

Al margen de los Urbezo gran reserva y reserva, los que más éxito han cosechado hasta el momento han sido el Urbezo Chardonnay y el Urbezo Rosado Merlot.

Por un lado, el Chardonnay de la cosecha realizada en 2013 consiguió la medalla de plata en el concurso Chardonnay du Monde celebrado en 2014. El rosado, por otro lado, consiguió en ese mismo año la medalla de oro en Le Mondial du Rosé, un certamen internacional celebrado en Francia en el que no es fácil destacar debido a las muchas referencias vinícolas procedentes de todo el mundo.

Cuenta en su cartera de productos con nueve tipos de vino. (Tabla 16).

Tabla 16 Cartera de productos de Bodegas Solar de Urbezo

NOMBRE	TIPO DE VINO	GRADO ALCOHÓLICO	MARIDAJE	TEMPERATURA DE SERVICIO
Urbezo Chardonnay	Blanco joven Aromas a flores blancas, azahar, pera, manzana, cítricos, piña y fruta de la pasión	13,5%	Pescados, mariscos, quesos, flan de foie y carnes blancas	8 a 10°C
Urbezo Rosado Merlot	Rosado joven Aromas a flore, violetas y pétalos de rosa, frutas rojas	14%	Aperitivos, cremas, arroces, carnes blancas, pastas, setas y verduras gratinadas	10 a 12°C
Viña Urbezo	Tinto joven Aromas florales, regaliz, frutas rojas y negras	14%	Fideuá de pollo, carpaccio de bacalao, foie, quesos, setas, carnes rojas, asados y pescado azul	15 a 18°C
Urbezo Garnacha	Tinto joven con tres meses de crianza en barrica	14%	Pimientos del piquillo, solomillo de cuervo, foie, setas, quesos, caza, carnes rojas y asados	15 a 18°C
Urbezo Crianza	Tinto crianza con 8 meses en barrica de roble francés y americano Aroma con toques de frutas maduras, vainilla y elegantes balsámicos	14,5%	Carabineros, foie, pescados a la brasa, quesos, setas, asados, carnes rojas y pimientos del piquillo	16 a 18°C
Vendimia seleccionada	Tinto con crianza de 12 meses en barrica de roble americano y francés	14,5%	Pescados azules, patés, ahumados, caza, carnes rojas, asados y quesos	18°C
Urbezo Reserva	Tinto con 14 meses en barrica de roble francés	14%	Foie, quesos ahumados, curados ibéricos, legumbres condimentadas, carnes rojas, caza y asados	18°C
Urbezo Gran Reserva	Tinto con 24 meses en barrica de roble francés y americano	14%	Caza, carnes rojas y guisos condimentados. Carabineros exprés al vapor de manzana.	18°C
Dance del Mar	Tinto joven	14%	Cocina mediterránea, pescado azul, foie, setas, quesos, carnes rojas y asados	15 a 18°C

Fuente: Elaboración propia a partir de (solardeurbezo.es)

Todos estos vinos cumplen las normas de homologación y certificación propias del vino y además contribuyen al cuidado del medio ambiente gracias a la utilización de un abono ecológico y tratamientos fitosanitarios ecológicos para el cultivo de la uva.

En un principio la marca comercializada fue la propia de la bodega (Urbezo), sin embargo más adelante se pasó a comercializar también con la marca del distribuidor (Altius).

El vino Español en Alemania

Solar de Urbezo se vio muy beneficiada del "Made in Spain"

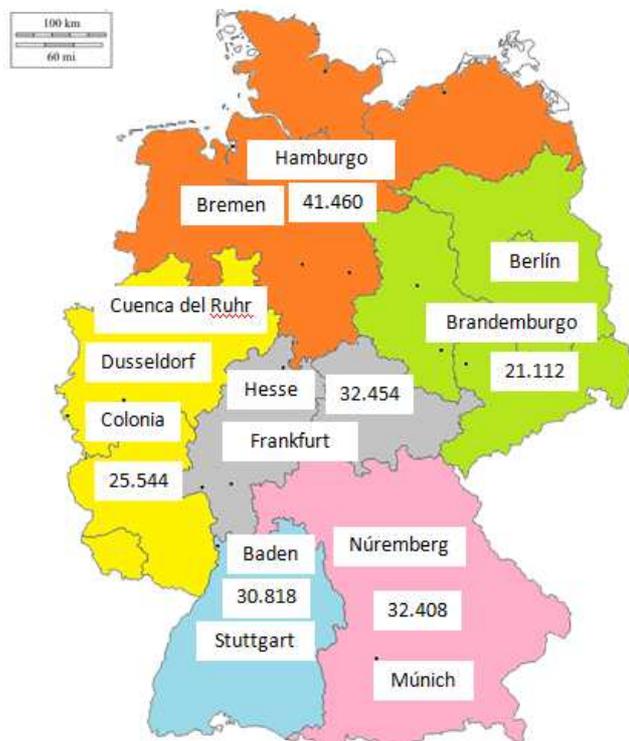
La opinión de la mayoría de los distribuidores alemanes es que la relación calidad precio del vino español es buena o muy buena y según el especialista Jan Stork, de Weinstork, "en el caso de España se toleran precios por encima de 15 euros la botella, principalmente debido a la eficacia mostrada en la información acerca de los sistemas de calidad utilizados en los procesos de fabricación".

Muchos expertos opinan también que en la decisión de compra del vino español, el precio es un factor menos importante que la proveniencia del mismo. Rioja y Ribera del Duero los más demandados. (Rabadán, 2015).

5.2. DISTRIBUCIÓN

Los canales de distribución en Alemania son complejos dado que están marcados por factores regionales. Esto significa que hay muy pocos distribuidores que abastezcan toda Alemania; la mayoría se limita a una zona geográfica (Norte, Norte y Este, Centro, Oeste y Sur).

Imagen 3 Mapa de las regiones de Alemania



Fuente: Elaboración propia

Por esto se debe definir no sólo el canal en el cual se quiere comercializar sus productos (Gráfico 10), sino también en qué zona se quiere estar presente en relación a la riqueza de las regiones (Anexo 8). Imagen 3.

Canales de distribución:

El canal especializado: (Mayorista, minorista, especializado, venta online). Se caracteriza por ofrecer vinos de un número mucho mayor de regiones, DD.OO, bodegas y marcas de valor. Solo distribuye un 10% del vino comercializado. Está formado en su mayoría por comercios de tamaño medio-pequeño que realizan funciones de importación y que suministran por un lado a la HORECA y

por otro al consumidor final.

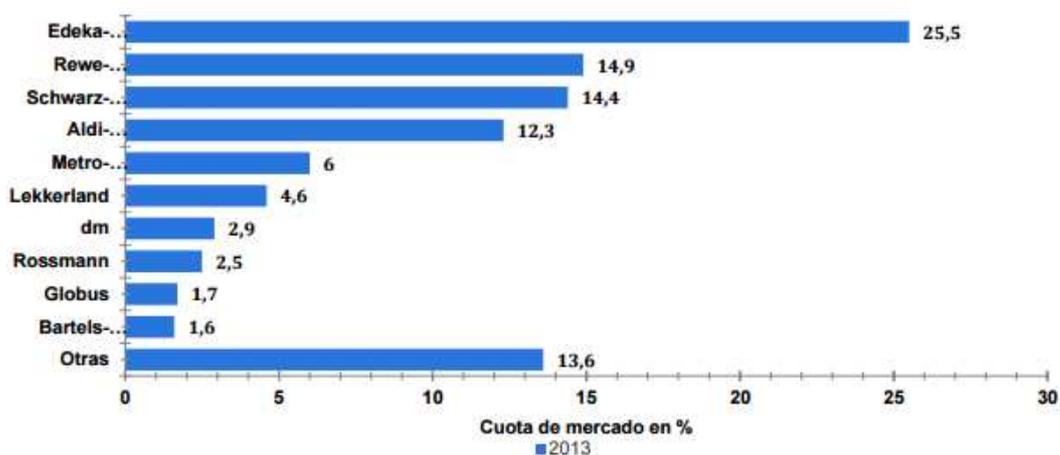
Sin embargo, es indispensable tener un agente/ distribuidor especializado en este canal y que tenga experiencia en el trabajo con la gastronomía como fue el caso de B.S.U. con Wein&Vinos.

La regionalización es una de las características principales de este canal ya que el consumo es muy distinto según gustos y capacidad adquisitiva (el este es más pobre).

- El norte (Hamburgo, Bremen etc.) junto con la zona del Rin (Colonia, Düsseldorf, cuenca del Ruhr) son las regiones más ricas y las que demandan vinos de más calidad.
- La zona centro alrededor de Frankfurt y Hesse de un poder adquisitivo medio demandan principalmente vinos blancos, frescos y agradables.
- La zona sur (Stuttgart, Baden Wuerttemberg, etc.) productora de vinos, así como Baviera, zona muy influida por Italia y Austria, demandan vinos de mesa blancos con alto grado alcohólico.
- La región donde se sitúa la capital alemana y donde se vendieron los vinos Urbezo en los establecimientos de Wein&Vinos es la más pobre del país. Demandan vinos de menor precio.

El canal de comercialización masiva: Cadenas de supermercados e hipermercados, cadenas de supermercado discount y hard discount, gasolineras y otros establecimientos. En estos la oferta de vinos se reduce pero se comercializan enormes volúmenes a muy bajo precio. Es utilizado en su mayoría por bodegas con una gran experiencia exportadora. La concentración es tan elevada que ocho empresas de distribución copan el 83% del volumen de venta. (Gráfico 12).

Gráfico 12 Empresas líderes en el comercio de alimentos en Alemania 2013



Fuente: Trade dimensions, lebensmittelzeitung

Medios de transporte en Alemania:

- Carretera: La red de carreteras alemanas está compuesta por 238.000 km de los cuales 11.000 son autopistas libres de peajes. Si bien en las autopistas existen impuestos especiales para vehículos que excedan las doce toneladas. Este fue el medio de transporte elegido.
- Tren: La red se extiende sobre 44.500 km. La compañía Deutsche Bahn era en un principio pública pero en la actualidad es de índole privada.
- Mar: Los principales puertos alemanes son Hamburgo, Rostock, Bremen y Duisburg.
- Avión: El aeropuerto de Frankfurt , el más importante, supone el 70% de volúmenes de transporte aéreo del país. Los otros aeropuertos importantes son Múnich, Stuttgart y Dusseldorf.

En este ámbito, y dado a su tamaño y recursos limitados, se llevó a cabo una distribución del producto en manos de los propios importadores por medio del transporte en carretera (de forma rápida y económica) y se comercializó a través del canal especializado.

Los vinos con marca propia Urbezo o marca distribuidor Altius se comercializaron principalmente en la región de la capital alemana (Berlín), en las sucursales de Wein &Vinos (tiendas especializadas) o bien de manera online en su página web (Wein&Vinos) .

5.3. PRECIO

El segmento entre los 5 y los 10 euros es el que más venta de vino español presenta en el comercio especializado alemán, tal y como muestran los datos obtenidos del estudio realizado por la revista alemana especializada en vino Weinwirtschaftlo que se exponen en (winesfromspain.com). Esto puede ser perjudicial para los vinos con mayor valor añadido

La fijación de los precios se realizó en primer lugar, de acuerdo a las variables de la propia Bodega en lo que se refiere al margen sobre costes y objetivos. Posteriormente, Wein&Vinos teniendo en cuenta las variables del mercado (demanda, competencia, etc.) aplicó su propio margen al precio de compra a B.S.U.

Así pues, haciendo un cálculo aproximado de acuerdo a los distintos márgenes que adquieren los intermediarios en Alemania en los distintos canales, los precios de los vinos acabarían resultando los siguientes:

Tabla 17 Precio de las botellas de vino de Bodegas Solar de Urbezo en Alemania

Tipo de vino		Chardonnay	Rosado Merlot	Viña	Garnacha	Crianza	Vendimia seleccionada	Reserva	Gran reserva	Dance del mar
Precio Bodega		6,38	4,84	5,06	5,50	6,49	9,00	14,30	15,40	4,00
Transporte Camión varietalis		Aproximadamente 1€ por botella								
IVA vino Alemania		19%								
		8,60	6,76	7,02	7,55	8,72	11,71	39,85	46,06	5,76
Margen según canal		Precios Finales según canales de distribución								
Venta Online	0%	8,60	6,76	7,02	7,55	8,72	11,71	39,85	46,06	5,76
Mayorista - Minorista	65%	14,19	11,15	11,58	12,46	14,39	19,32	65,75	76,00	9,50
Minorista	30%	11,18	8,79	9,13	9,82	11,34	15,23	51,80	59,88	7,49
Supermercados e Hipermercados	35%	11,61	9,13	9,48	10,19	11,77	15,80	53,80	62,18	7,78
Discounts y Hard discounts	30%	11,18	8,79	9,13	9,82	11,34	15,23	51,80	59,88	7,49

Fuente: Elaboración propia a partir de unos márgenes estimados

Como el canal utilizado fue el especializado, bien por venta online, bien por comercio minorista los precios de los vinos estaban comprendidos entre los 8 y los 15€ sin contar las variedades de Crianza, Reserva y Gran Reserva que por motivos evidentes eran más caros.

5.4. COMUNICACIÓN

La mejor forma de dar a conocer los vinos en mercados exteriores es mediante la promoción de ventas a través de la aparición en ferias nacionales demostrando la calidad de éstos y estando presente en un lugar donde se reúnen los importadores y comerciantes de vino más importantes.

En Alemania existen tres ferias importantes en relación al mundo del vino:

La Feria ProWein en Dusseldorf es la feria más importante en este sentido. Es una feria de carácter anual a la que acuden exclusivamente profesionales del sector. En ella se exponen los principales productores de vinos y espirituosos del mundo. Durante la pasada edición acudieron 39.000 visitantes profesionales y se contó con más de 4.000 expositores. Pero no solo se produce degustaciones, también se realizan seminarios y eventos en vivo para proporcionar una gran experiencia de primera mano.

Otras ferias del sector son:

Anuga: En este caso se realiza cada dos años y no se trata solo de una feria de vinos sino que es una feria de alimentación y bebidas en general. Por este motivo la feria está compuesta por 10 salones: *Anuga Fine Food, Anuga Chilled & Fresh Food, Anuga Meat, Anuga Frozen Food, Anuga Dairy, Anuga Bread & Bakery, Hot Beverages, Anuga Drinks, Anuga FoodService, Anuga RetailTec* y *Anuga Organic*.

El salón dedicado a la exposición y venta de vinos es el llamado Fine Food. En la última edición han participado 3.543 empresas de alimentación gourmet en una superficie de exposición de 84.000 m². 2013; Italia viene siendo el país con más expositores (700), seguido de España (280) y Francia (120).

Biofach: De carácter anual se desarrolla en Núremberg es una feria mundial de productos biológicos y productos naturales.

Las técnicas de comunicación se dejaron prácticamente en manos de los importadores. Wein&Vinos realizó en su mayoría una comunicación online en su página de internet, aunque también realizó técnicas de promoción de ventas por medio de degustaciones con sus clientes en las sucursales de venta. Además, optó por realizar publicidad exterior colocando algunos carteles y postes publicitarios por las calles de Berlín.

La Bodega por su parte ha asistido en varias ocasiones a feria ProWein y realiza también degustaciones con los distribuidores en la propia Bodega.

Capítulo 6 PROPUESTA

SOBRE LA ELECCIÓN DEL PAÍS

Quizá el principal error estuvo en elegir Alemania, uno de los principales productores de vino y un país de tradición cervecera como primer destino de las exportaciones, sin contar con muchos recursos ni experiencia exportadora previa.

Debería haber comenzado por otros mercados más factibles para la bodega, como podrían ser Reino Unido, Bélgica u Holanda, países a los que posteriormente se ha dirigido e ir así adquiriendo poco a poco experiencia.

SOBRE EL MODO DE ENTRADA

Dado que las Bodegas Solar de Urbezo no contaban con grandes recursos y tampoco tenían experiencia en mercados exteriores, la decisión de entrar en el mercado alemán mediante el modo de exportación indirecto fue la correcta.

Y es que los modos de exportación directos requerían viajar a Alemania y vender a algún distribuidor u agente local que posteriormente vendería a otros clientes los vinos. Esto exigía conocer a los distribuidores y agentes que actúan en ese mercado, situación que no se daba. Los modos que jerárquicos e intermedios requerían un gran conocimiento del mercado y una inversión económica y de recursos muy elevada que la empresa no podía permitirse.

En resumen, el modo de entrada fue el correcto, en cambio, mi propuesta hubiera sido la utilización de otro intermediario, un importador-distribuidor externo de consolidada experiencia o quizás un bróker reputado. El importador-distribuidor actúa por cuenta propia y no por la de otros como fue el caso del agente de compras que solo distribuía a Wein&Vinos por lo que hubiera proporcionado una mayor cobertura de mercado y más servicios que dicho agente.

SOBRE EL MARKETING MIX

Con la elección de ese modo de entrada se pierde prácticamente todo el control sobre el marketing mix. Sin embargo:

- La B.S.U aún tenía el control sobre el producto como variable del Marketing Mix y de hecho se le reconocía cierta calidad por parte de los clientes.

Una propuesta que puede ser interesante sería una modificación del etiquetado. No consistiría en cambiar nada sino en añadir información sobre la procedencia y cuidado ecológico de los vinos Urbezo. Alemania es el país del mundo que más productos biológicos consume, lo que representa un gran mercado para el vino ecológico y este hecho podría aumentar mucho el atractivo de los vinos Urbezo en este mercado.

- El precio final fijado con los márgenes de Wein&Vinos estaba comprendido entre el rango de precios razonable en ese mercado, por lo que podemos considerar que era un precio adecuado. Excepto el Reserva, Gran reserva y Crianza que son vinos de vendimias más antiguas y requieren pagar un precio mayor.
- El canal de distribución elegido era el más directo (sin muchos intermediarios) y económico, ya que vender en supermercados e hipermercados hubiera elevado demasiado el precio de venta.

Sin embargo la región en la que distribuía Wein&Vinos no fue, a mi entender la apropiada. El este de Alemania es más pobre, más aún la capital Berlín por lo que mi propuesta hubiera sido vender (ya sea con Wein&Vinos u otro importador) en regiones como Hamburgo o Bremen que cuentan con mayor PIB per cápita y están dispuestos a comprar vinos de mayor calidad y precio.

Otro error que cometió B.S.U fue permitir a su distribuidor Wein&Vinos empezar a comercializar con su propia marca (Altius). Esto hizo que la cuota de mercado que consiguió en Alemania fuera en su mayoría con marca ajena. Si en cualquier momento, como podría haber sido el caso, el distribuidor decide empezar a comercializar con otros vinos españoles esa cuota de mercado se perdería. Debería haber comercializado en exclusiva con la marca Urbezo.

- La comunicación, tanto por la Bodega en la feria Prowein (la más importante de Alemania) y del distribuidor (publicidad exterior, online y degustaciones) fueron tácticas muy bien elegidas.

La técnica de realizar marketing directo a través del mailing hubiera sido también una buena opción. Es una técnica de comunicación dirigida directamente a un público objetivo previamente seleccionad .

CONCLUSIONES

El objetivo de este estudio trataba de encontrar las causas que provocaron que las exportaciones de las Bodegas Solar de Urbezo hubieran fracasado.

Tras haber finalizado el estudio se puede concluir que Bodegas Solar de Urbezo acertó en la elección de:

1. El modo de entrada mediante exportación indirecta.
2. La distribución y comunicación on-line de los vinos en Alemania a través de la página web del distribuidor.
3. La comunicación por parte de la bodega en ferias como Prowein. Las degustaciones y publicidad exterior realizadas con Wein&Vinos.
4. El precio final de venta que fijó Wein&Vinos sobre el precio de compra a B.S.U.

Sin embargo erró en :

1. Elegir Alemania como primer país.
2. Utilizar únicamente la vía del agente contratado por Wein&Vinos, debería haber buscado un distribuidor-importador o incluso un broker que hubiese dado una mayor cobertura de mercado.
3. La distribución off-line con Wein&Vinos únicamente en Berlín, una de las regiones más pobres de Alemania y permitir comercializar sus vinos con la marca distribuidor Altius.

En general fue más bien un error en la elección del momento. Mi propuesta y en definitiva mi aportación personal al trabajo es que B.S.U. debería haber optado por ir adquiriendo experiencia en mercados más factibles en sus inicios internacionales dado las limitaciones económicas que tenía B.S.U.

Una vez se hubiera asentado y contara con más recursos podría comenzar a exportar a Alemania dado que era una muy buena opción debido al crecimiento que está teniendo este mercado como ya se ha analizado en el capítulo 2. Al contar con más recursos hubiera podido optar a alguna otra forma de entrada como podría ser la exportación directa a través de agentes o distribuidores que le hubieran permitido tener un mayor control sobre el Marketing Mix y de este modo no tener que conformarse con las imposiciones del importador.

En cualquier caso y aunque no hubiera esperado a adquirir dicha experiencia previa exportadora, la elección del agente de compras no fue la adecuada dado que supuso la pérdida prácticamente total del poder sobre el marketing mix internacional. Ésta junto con la distribución con marca distribuidor Altius fueron, a mi entender, las principales causas que propiciaron el descenso paulatino de las exportaciones de la Bodega hasta la fecha.

BIBLIOGRAFÍA

Adams, & Medndelsohn. (1986). En F. Bradley, & H. Calderón, *Marketing Internacional* (pág. 289). Pearson.

Asociación de comercio electrónico y postal alemana. (2015). *BEVH*. Obtenido de BEVH.org

Ayling. (1987). En F. Bradley, & H. Calderón, *Marketing Internacional* (pág. 290). Pearson.

Base de datos SABI. (2015). Obtenido de https://sabi.bvdinfo.com/version-2015617/Search.QuickSearch.serv?_CID=1&context=3L2MB66DM99CYIW

Centro Alemán de Información para Latinoamérica y España. (2014). *Industria cervecera alemana: Tradición y nuevas tendencias*.

Cerviño. (2008). *Marketing Internacional: Nuevas perspectivas para un mercado globalizado*. Pirámide.

CNUCYD. (2014). *Informe sobre las inversiones mundiales*.

COFACE. (2014). Obtenido de <http://www.coface.com.pe/Actualidad-y-Publicaciones/Actualidad/Conferencia-Riesgo-Pais-2014>

Comisión Europea. (2010). *Economía de la empresa*. Madrid: Ediciones SM.

Delgado, C. (14 de Enero de 2001). *www.elpais.com*. Obtenido de http://elpais.com/diario/2002/03/23/viajero/1016918643_850215.html

Deutscher Wein Statistik 2013/2014. (s.f.). Obtenido de <http://www.germanwineusa.com/download/pdf/wine-statistics-2013-2014.pdf>

Deutsches Weinverband. (s.f.). Obtenido de <http://www.deutscheweine.de/>

Dirección General de Comercio e Inversiones. (2013). *Flujos de inversiones exteriores directas*.

exportarvino.blogspot.com.es. (2012). *La importancia del vino ecológico - BIO en Alemania. Exportar vino*.

Hofstede. (1983). Distancias culturales. En *Estrategias de Marketing Internacional* (pág. 265).

Hollensen, & Arteaga. (2010). *Estrategias de Marketing Internacional*. Pearson.

ICEX. (Octubre de 2014). Ficha informatva: El mercado del vino Alemania.

Industria cervecera alemana: Tradición y nuevas tendencias. (s.f.). *Centro Aleman de información para Latinoamérica y España*.

Johanson, & Vahlne. (1997). *Estrategias de Marketing Internacional*.

lebensmittelpraxis. (s.f.).

Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. (s.f.).
<http://www.magrama.gob.es/>. Obtenido de
<http://www.magrama.gob.es/es/agricultura/temas/producciones-agricolas/vitivinicultura/>

OEMV. (2014). Obtenido de <http://www.oemv.es/esp/-oemv.php>

Perlmutter. (1969). Estrategias de Marketing Internacional. En Hollensen, & Arteaga.

Porter. (1979).

Rabadán, R. (2015). Los Alemanes pagan más por el vno Español. *El Economista* .

solardeurbezo.es. (s.f.). Obtenido de solardeurbezo.es

Thelema Mountain Vineyards. (s.f.). Obtenido de
<http://www.thelema.co.za/buy/international-agents>

Vita, A. (6 de Febrero de 2012). *madebyme/bloggospot.com*. Obtenido de
http://madebyalessandravita.blogspot.com.es/2012/02/italia-espana-y-alemania-diferencias_3939.html

Wein&Vinos. (s.f.). Obtenido de <http://www.vinos.de/>

Weinwirtschaft. (s.f.).

[winesfromspain.com](http://www.winesfromspain.com). (s.f.). Obtenido de
http://www.winesfromspain.com/icex/cda/controller/pageGen/0,3346,1559872_6763337_6784356_4786034,00.html

World Intellectual Property Organization. (s.f.). Obtenido de
https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Pa%C3%ADses_por_registro_de_patentes

www.beveragetradenetwork.com. (s.f.). Obtenido de
<http://beveragetradenetwork.com/en/wine-distributors-in-germany-204.htm>

www.wine-searcher.com. (s.f.). Obtenido de <http://www.wine-searcher.com/merchants/germanyx-munich+%5Bmunchen%5D,retail,134>