

TRABAJO FIN DE GRADO



UCAM

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE MURCIA

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

Grado en Administración y Dirección de Empresas

PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN

PARA BODEGAS VOLVER

Autor:

Antonio Manuel Alarcón Valero

Directora:

Dr. Isabel Ros Clemente

Murcia, 10 de junio de 2023

TRABAJO FIN DE GRADO



UCAM

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE MURCIA

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

Grado en Administración y Dirección de Empresas

PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN

PARA BODEGAS VOLVER

Autor:

Antonio Manuel Alarcón Valero

Directora:

Dr. Isabel Ros Clemente

Murcia, 9 de junio de 2023

Agradecimientos

A mi directora D^a Isabel Ros Clemente, por el amor que pone a la enseñanza.

Gracias por empujarme a hacer realidad este trabajo y por hacerme vivir la emoción que sentí cuando te escuché decir “ya eres graduado”.

María, mi amor, lo hemos conseguido.

A María Jr. y Pablo, mis otros dos grandes amores.

Mamá, ahora ves más allá que yo, préstame tus hombros para que suba
a ellos.

Ahora veo el camino.

Listado de Abreviatura

DOP, Denominación de origen

DOP, Denominación de origen protegida

€, Euro

FEV, Federación española del vino

HA, Hectárea

HL, Hectolitro

HORECA, Hoteles, Restaurantes y Cafeterías

ICEX, Instituto Español de Comercio Exterior

IPC, Índice de precios al consumo

MILL, Millones

OEMV, Observatorio Español del Mercado del Vino

OIVE, Organización Interprofesional del Vino de España

PIB, Producto interior bruto

EE. UU, Estados Unidos

U.E, Unión Europea

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	15
1. INTRODUCCIÓN	19
2. JUSTIFICACIÓN	23
3. LA EMPRESA: BODEGAS VOLVER	25
3.1 Identificación	25
3.1.1 Descripción del objeto de actividad y forma jurídica.....	25
3.1.2 Sector donde compete.....	26
3.1.3 Localización.....	26
3.1.4 Organigrama y Coste de personal.....	28
3.2 Visión, Misión y Valores	28
4. ESTUDIO DE LA INDUSTRIA VINÍCOLA	33
4.1 El Mercado internacional del vino: contexto económico y geopolítico.	33
4.2 El mercado del vino en Alemania.....	35
4.2.1 Posición en el mercado mundial.....	36
4.2.2 Principales países suministradores	37
4.2.3 Análisis de las importaciones totales de Alemania	39
4.2.4 Tamaño del mercado interno del vino de Alemania.....	41
4.2.5 Comportamiento del consumidor alemán	42
4.3 El mercado del vino en España.....	43
4.3.1 Análisis del mercado del vino español a nivel mundial	44
4.3.2 Análisis del mercado español del vino a nivel nacional	47
4.3.3 Motivos para la internacionalización	49
4.3.4 Objetivos de la empresa	50
5. ANALISIS EXTERNO	53
5.1 Análisis del Entorno General a través de la técnica P.E.S.T.....	54
5.1.1 dimensión político-legal	55
5.1.2 Factores económicos.....	60

5.1.3	Factores tecnológicos.....	65
5.1.4	Factores sociales.....	67
5.2	Análisis del Entorno Específico	69
5.2.1	El Modelo de las cinco Fuerzas de Porter	70
6.	ANÁLISIS INTERNO	81
6.1	Análisis económico-financiero de la empresa	81
6.1.1	Balance de situación y cuenta de resultados.....	82
6.1.2	Análisis por ratios	83
6.2	Análisis DAFO.....	86
6.2.1	Fortalezas.....	87
6.2.2	Debilidades.....	88
6.2.3	Oportunidades	88
6.2.4	Amenazas.....	90
7.	PLAN ESTRATÉGICO.....	93
7.1	Definición de los objetivos estratégicos.....	93
7.2	Formulación de estrategias	95
7.3	Implementación de la estrategia de internacionalización	98
7.3.1	Estrategias de entrada.....	99
7.3.2	Estrategias de producto	101
7.3.3	Estrategias de precios	102
7.3.4	Estrategias de promoción	102
7.3.5	Estrategias de distribución y venta	104
8.	CONCLUSIONES	107
9.	REFERENCIAS	109
10.	ANEXOS.....	112
10.1	Anexo 1. Composición del gobierno en Alemania.....	112

10.2	Anexo 2. Normativa de la Unión europea del etiquetado de alimentos 113	
10.3	Anexo 3. Normativa que regula el vino en la Unión Europea.....	114
10.4	Anexo 4. Reglamento (CE) n.o 607/2009 de la Comisión Europea sobre el etiquetado del vino.	115
10.5	Anexo 5. Documentación exigible, con carácter general, en la exportación de vino de España a Alemania.....	115
10.6	Anexo 6. Trámites administrativos y obligaciones fiscales.....	116
10.7	Anexo 7. Regulación del medio ambiente y su conservación.	117
10.8	Anexo 8. Informe Bodegas Volver	118
10.9	Anexo 9. Informe del sector del vino	121

ÍNDICE DE ELEMENTOS GRÁFICOS

FIGURAS

Figura 1 Territorios que componen la D.O.P de Alicante	27
Figura 2 Mercado interno de vino de Alemania, 2022	42
Figura 3 Aportación del sector vinícola español a la economía.....	44

TABLAS

Tabla 1 Ranking de las importaciones mundiales totales en valor	36
Tabla 2 Ranking de las importaciones mundiales totales en volumen 2020, 2021	37
Tabla 3 Reparto de las importaciones totales de Alemania en valor, año 2021	37
Tabla 4 Reparto de las importaciones totales de Alemania en volumen, año 2021	38
Tabla 5 Importaciones totales de Alemania 2019, 2021	39
Tabla 6 Tamaño del mercado interno de vino alemán en términos de volumen, 2021	41
Tabla 7 Tamaño del mercado interno de vino alemán en términos de valor, 2021	42
Tabla 8 Ranking de países exportadores de vino a nivel mundial por valor 2020, 2021	45
Tabla 9 Ranking de países exportadores de vino a nivel mundial por volumen 2020, 2021	45
Tabla 10 Principales destinos de las exportaciones españolas de vino en valor 2020, 2021	46
Tabla 11 Principales destinos de las exportaciones españolas de vino en volumen 2020, 2021	46
Tabla 12 Análisis PEST	55
Tabla 13 Principales agregados macroeconómico de Alemania 2021, 2022 ...	61
Tabla 14 Comparativa de las tasas de inflación de los años 2022, 2021, 2020, 2019	62
Tabla 15 Comparativa de las tasas de desempleo de los años 2022, 2021, 2020, 2019	63

Tabla 16 Evolución de la posición de Alemania en el Índice de percepción de la corrupción 2022,2021,2020, 2019.....	65
Tabla 17 Balance de situación	82
Tabla 18 Cuenta de resultados	82
Tabla 19 Ratios de liquidez 2019	83
Tabla 20 Ratios de solvencia 2019	83
Tabla 21 Ratios de cobertura	84
Tabla 22 Ratios de rentabilidad económica	85
Tabla 23 Ratios de rentabilidad financiera	85
Tabla 24 Análisis DAFO	86
Tabla 25 Países de destino de las exportaciones de vino según el precio medio	91
Tabla 26 Estrategias de Porter (1979)	96
Tabla 27 Matriz de Ansoff o Matriz producto-mercado.....	97
Tabla 28 Estrategias de entrada	99
Tabla 29 Modalidades de exportación y sus canales de distribución	104

GRÁFICOS

Gráfico 1 Ranking de los países con mayor superficie dedicada a viñedos a nivel mundial en 2022 (miles de hectáreas)	34
Gráfico 2 Representación de las importaciones totales de Alemania en valor, año 2021	38
Gráfico 3 Representación de las importaciones totales de Alemania en volumen, año 2021	39
Gráfico 4 Cuotas en términos de valor sobre la importación de vino con indicación de calidad, 2021	40
Gráfico 5 Cuotas en términos de volumen sobre la importación de vino con indicación de calidad	41
Gráfico 6 Porcentaje de ventas de vino en alimentación y hostelería	48

RESUMEN

Este TFG ha llevado a cabo un estudio sobre la viabilidad de la internacionalización de una bodega de vino alicantina en el mercado alemán, a través del análisis del sector vitivinícola español y el mercado del vino de Alemania. La investigación ha puesto de manifiesto que la industria vitivinícola española es una de las más importantes del mundo, con una amplia variedad de vinos de alta calidad que gozan de una buena reputación en el mercado internacional.

En cuanto al mercado del vino alemán, se ha identificado una alta demanda de vinos importados de calidad, especialmente de países como España, Francia e Italia. Además, se ha observado una tendencia hacia la búsqueda de vinos orgánicos y sostenibles y con un valor añadido, lo que representa una oportunidad para la bodega de vino alicantina.

A pesar de las oportunidades identificadas, este estudio también ha permitido determinar que existen algunas barreras y limitaciones, como la intensa competencia y la necesidad de adaptarse a las regulaciones y gustos del mercado alemán. Sin embargo, en general, los resultados sugieren que la internacionalización de la bodega de vino a Alemania puede ser una estrategia viable y recomendable, siempre y cuando se tomen en cuenta las particularidades del mercado objetivo y se realice una planificación adecuada. Estos resultados pueden ser útiles para otras empresas del sector vitivinícola que estén considerando la posibilidad de expandirse a mercados extranjeros.

ABSTRACT

This TFG has carried out a study on the viability of the internationalization of an Alicante winery in the German market, through the analysis of the Spanish wine sector and the German wine market. The investigation has revealed that the Spanish wine industry is one of the most important in the world, with a wide variety of high-quality wines that enjoy a good reputation in the international market.

Regarding the German wine market, a high demand for quality imported wines has been identified, especially from countries such as Spain, France and Italy. In addition, a trend towards the search for organic and sustainable wines with added value has been observed, which represents an opportunity for the Alicante winery.

Despite the opportunities identified, this study has also made it possible to determine that there are some barriers and limitations, such as intense competition and the need to adapt to the regulations and tastes of the German market. However, in general, the results suggest that the internationalization of the winery to Germany can be a viable and recommendable strategy, as long as the particularities of the target market are taken into account and proper planning is carried out. These results may be useful for other companies in the wine sector that are considering the possibility of expanding into foreign markets.

1. INTRODUCCIÓN

La globalización y creciente segmentación de los mercados del vino han dado lugar a un proceso de transformación en la industria vitivinícola. La aparición de nuevos y dinámicos países exportadores e importadores de vino han intensificado la competitividad en el sector

La tendencia hacia nuevos mercados internacionales y el incremento de la competencia global hacen necesario la introducción de cambios en las estrategias empresariales llevadas a cabo en la producción, comercialización y distribución del producto.

El comercio internacional se ha convertido en una importante herramienta de competitividad y, para países como España, en el principal factor de crecimiento del sector vitivinícola. España está acelerando su internacionalización aumentando su presencia en los mercados exteriores. En los últimos años, las bodegas españolas han sido líderes en el mercado mundial del vino en términos de volumen de litros, superando a competidores como Italia y Francia, especialmente por la calidad de sus vinos y precios competitivos.

La industria vitivinícola desempeña un papel esencial en la sostenibilidad social, económica, y medioambiental del territorio español, generando miles de empleos directos e indirectos que evitan la despoblación rural. España es uno de los países con mayor extensión de cultivo dedicada a la vid, es por ello por lo que lidera, junto a Francia e Italia la producción vitivinícola a nivel mundial.

España cuenta, además, con una gran tradición vitivinícola muy arraiga en la cultura y en la dieta mediterránea, considera como una de las más saludables del mundo. Desde 2008 el sector del vino en España impulsa el programa Wine in Moderation lanzado por el sector europeo del vino y coordinado por La Asociación WiM, con los objetivos de promover un estilo de vida saludable a través de la responsabilidad y la moderación en el consumo del vino, y contribuir a la prevención de un consumo excesivo o en momentos indebidos, como en el momento de conducción o en el caso de los menores de edad o embarazo. En España, la Fundación para la Investigación del Vino y la

Nutrición (FIVIN) se ha ocupado de investigar y difundir las evidencias científicas de los efectos beneficiosos que tiene sobre la salud el consumo moderado de vino.

La diversidad de regiones españolas y la gran riqueza de variedades existentes en cada una de ellas dan nombre a las denominaciones de origen protegidas (DOP) y a las indicaciones geográficas protegidas (IGP), que actúan como sello de identidad y calidad de la producción de vino en España.

Las Denominaciones de Origen integran elementos, tangibles e intangibles, de una zona geográfica delimitada de la que toman su nombre (clima, suelo, variedad de uva, tradición, prácticas culturales, etc.) y que determinan la singularidad de cada vino. Los vinos con Indicación Geográfica Protegida poseen algunas cualidades determinadas u otras características que están específicamente vinculadas a la zona de producción.

Este trabajo aborda la internacionalización de una bodega de vino de Alicante en el mercado alemán. La bodega seleccionada es Bodegas Volver, que cuenta con una importante tradición vitivinícola y una buena presencia en el mercado nacional. La compañía ha identificado la necesidad de diversificar sus mercados y expandirse a nivel internacional para aprovechar las oportunidades de crecimiento que ofrece el mercado alemán y mejorar su competitividad.

El objetivo de este TFG es analizar los factores clave que influyen en la internacionalización de la bodega a Alemania, identificar las barreras y oportunidades en el mercado alemán y diseñar una estrategia de internacionalización adecuada para Bodegas Volver. Para ello, se llevará a cabo un estudio que incluirá la revisión de la extensa literatura sobre la internacionalización de empresas, las características del mercado vitivinícola español y el análisis del mercado alemán del vino, con la finalidad de determinar la situación de este sector en España, las características del mercado germano, y las posibilidades que ofrece este destino, tanto por el lado de la oferta como de la demanda.

La estructura seguida para el desarrollo del TFG comienza con una parte en la que introduce el tema objeto de estudio seguida de la justificación. Esta parte

se completa con de la identificación y descripción de la empresa elegida, así como de la definición de su orientación general: misión, visión y valores, que van a guiar todo el proceso de decisión. A continuación, se realiza un estudio de la industria donde la empresa desarrolla su actividad, tanto del mercado vitivinícola en Alemania, como del mercado del vino en España.

Tras esta primera parte introductoria, se aborda el Análisis externo o Estratégico, en el que se analizan todos aquellos factores del entorno que afectan a la actividad de la empresa. Dentro de este análisis se distingue el entorno general, que estudia los factores que, desde un punto de vista genérico, influyen en las decisiones de la empresa (análisis PEST), y el entorno específico, que hace referencia al entorno competitivo, para lo que se utilizara el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

A continuación, se realiza el análisis interno, que trata de dar respuesta a preguntas planteadas sobre la situación interna de la compañía, analizando factores que pertenecen a la empresa y sobre los que puede decidir. Los instrumentos utilizados para ello han sido el estudio de su estructura económico-financiera a través de las ratios y el análisis DAFO, cuya finalidad es identificar las oportunidades y amenazas del entorno en el que opera, así como las fortalezas y debilidades que tiene la empresa. Este análisis identifica los recursos y capacidades de la empresa, que explican por qué empresas que desarrollan su actividad en la misma industria obtienen ventajas competitivas diferentes.

La última parte del trabajo aborda el plan estratégico, que consiste en la definición de los objetivos estratégicos, la formulación de estrategias y la implementación de la estrategia de internacionalización. En esta parte se analizan las distintas formas de entrada en los mercados exteriores y la elección de una de ellas y se lleva a cabo la implantación de la estrategia de internacionalización con aplicación de los instrumentos del marketing como herramientas de acceso a los mercados internacionales, Para finalizar se exponen las conclusiones.

2. JUSTIFICACIÓN

La internacionalización de una bodega de vino es un proceso estratégico que implica la expansión del negocio a mercados extranjeros. Este proceso puede estar motivado por diferentes razones, como la búsqueda de nuevas oportunidades de crecimiento, la diversificación de riesgos, la optimización de recursos o la mejora de la imagen de la marca, entre otros.

En el caso de Bodegas Volver S.L, la internacionalización puede ser justificada por diversos factores. En primer lugar, la región de Alicante cuenta con una larga tradición vitivinícola y una variedad de cepas autóctonas que le otorgan un gran potencial enológico. Sin embargo, a pesar de contar con una Denominación de Origen Protegida (D.O.P.) reconocida a nivel nacional, la presencia de los vinos de Alicante en los mercados internacionales es limitada.

Por otro lado, la internacionalización de Bodegas Volver S.L. puede ser una estrategia adecuada para mejorar su competitividad frente a otras bodegas nacionales e internacionales. Al incursionar en nuevos mercados, la bodega puede diversificar su cartera de clientes, reducir su dependencia de los mercados nacionales y aprovechar las oportunidades de crecimiento que ofrecen los mercados internacionales.

Además, la internacionalización puede permitir a la bodega mejorar la imagen de su marca y generar valor añadido a sus productos. La entrada a nuevos mercados puede generar una percepción de mayor calidad y exclusividad de los vinos de la bodega, lo que puede traducirse en un aumento de su valor y de su precio de venta.

Este plan estratégico de expansión persigue aprovechar las oportunidades de crecimiento que ofrecen los mercados internacionales, en este caso el alemán, mejorar su competitividad y generar valor añadido a sus productos.

Entre Los objetivos que se espera alcanzar con la realización de este TFG se encuentran los siguientes:

- 1- Evaluar la viabilidad de la internacionalización de la bodega de vino alicantina.
- 2- Analizar las características del producto y los requisitos de calidad y seguridad alimentaria que se deben cumplir para acceder al mercado alemán, así como las exigencias aduaneras y fiscales que regulan la entrada.
- 3- Identificar las oportunidades y amenazas que presenta el mercado alemán para la bodega de vino, así como las estrategias más adecuadas para penetrar en dicho mercado.
- 4- Evaluar las estrategias de marketing y promoción más adecuadas para la bodega de vino alicantina, considerando las particularidades del mercado alemán y la competencia existente.

En cuanto a las expectativas, la realización de este Trabajo Final de Grado puede permitir la ampliación de conocimientos, la obtención de una visión más completa del sector vitivinícola internacional, y la comprensión de las particularidades del proceso de internacionalización de empresas del sector.

Además, se espera que este trabajo sirva para desarrollar habilidades en la investigación, análisis y evaluación de estrategias de internacionalización y marketing, así como en la elaboración de informes y presentaciones.

En definitiva, se espera adquirir una visión global y estratégica del proceso de internacionalización de empresas y que los conocimientos y habilidades adquiridos puedan ser aplicados en futuros proyectos empresariales.

3. LA EMPRESA: BODEGAS VOLVER

3.1 Identificación

Bodegas Volver es una pequeña compañía fundada en 2004 por Rafael Cañizares, enólogo de formación y actual presidente de la compañía. Rafael pertenece a una familia de viticultores que cuenta con más de cuatro generaciones vinculadas al cultivo de la viña y el vino, y, junto a su padre y su hija, dirige esta bodega familiar.

En la actualidad, Sofía Cañizares, hija del fundador, siguiendo la tradición familiar ha comenzado a trabajar como enóloga junto a su padre Rafael, con la vista puesta en la dirección enológica.

3.1.1 Descripción del objeto de actividad y forma jurídica

Bodegas Volver una empresa vinícola española inscrita en el Registro Mercantil en la actividad CNAE "1102-Elaboración de vinos", con número de CIF B45687167. La bodega está incluida dentro de la categoría SIC 2084 (Standard Industrial Classification), con domicilio social en la carretera Pinoso-Fortuna km1 03650, Pinoso (Alicante) y no cotiza en bolsa.

Desde su creación adopta la forma jurídica de sociedad de responsabilidad limitada (S.L.) regulada por la Ley de Sociedades de Capital, lo que significa que es una empresa con personalidad jurídica propia y distinta de la de sus socios, por lo que estos no responden personalmente por las deudas de la sociedad más allá del capital que han aportado.

Su objeto social es la elaboración, crianza y venta de vinos, vinagres y alcoholes, exportación e importación, embotellado y distribución, y operaciones complementarias y derivadas de la industria vitivinícola. Bodegas Volver se dedica a la elaboración y comercialización de vinos artesanales, con uvas procedentes de viñedos propios, gestionados por la bodega, y de viñedos propiedad de viticultores asentados en la zona de Alicante, que son seleccionados por la bodega con el objetivo de ofrecer vinos únicos y diferenciados en el mercado.

Además, la empresa también realiza otras actividades, como la promoción de la cultura del vino y turismo enológico en la zona de Alicante, a través de la realización de actividades y eventos vinculados a la actividad vinícola, que permiten conocer sus instalaciones y los viñedos, y saber cómo es el proceso de elaboración de los vinos de Bodegas Volver.

3.1.2 Sector donde compete

Bodegas Volver compete en el sector estratégico de la producción y comercialización de vinos de alta calidad, sector que forma parte de la industria de la alimentación y bebidas. Además de la producción y venta de vino, la compañía también realiza actividad en otros sectores relacionados con la industria vitivinícola, como la gestión de viñedos o la enología y el enoturismo.

Se trata de un sector considerado estratégico en muchos países por su importancia económica y social. Se caracteriza por ser un sector industrial altamente competitivo, debido a que su mercado ofrece una amplia variedad de vinos, y a la demanda, cada vez mayor, por parte del consumidor, de vinos de alta calidad, que contengan características propias de la tierra de la que proceden, que les otorgue un sabor distintivo.

La competencia en el sector se centra en aspectos como la calidad de los productos, la innovación en la elaboración y el envasado, la gestión sostenible de los viñedos, o la marca y la imagen de la empresa, entre otros factores.

3.1.3 Localización

La compañía Bodegas Volver se ubica en la provincia de Alicante (Comunidad Valenciana), en la costa mediterránea de España y se localiza en el municipio de Pinoso. Sus viñedos se asientan en el Valle del Vinalopó, a los pies de la depresión formada por el río Vinalopó y que da lugar a una gran comarca natural, dividida en las tres comarcas alicantinas del Alto, Medio y Bajo Vinalopó.

La división natural formada por río Vinalopó proporciona a zona un clima y una geología muy específicas. Sus tierras poseen la mayor proporción de viñas centenarias del mundo.



Figura 1 Territorios que componen la D.O.P de Alicante

Fuente: <https://vinosalicantedop.org/regions/>

Nota. Esta figura muestra la demarcación de la zona geográfica de producción amparada por la D.O.P. Alicante

Su propietario eligió Alicante por las características de su terreno. Su clima cálido y seco proporciona una tierra pobre en materia orgánica y llena de rocas provenientes de la caliza, dando lugar a suelos áridos y poco profundos, lo que unido a la combinación de costa y montaña favorece el cultivo de uvas como la Monastrell y la Garnacha. Estas uvas producen vinos tintos de cuerpo completo y alta concentración de sabor, convirtiendo en especiales a sus vinos.

Es por eso por lo que bajo la calificación D.O.P. Alicante existen ya 2.315 viticultores censados, y 37 bodegas registradas, según el Consejo Regulador de la Denominación de Origen Protegida Alicante.

Los viñedos de la empresa se localizan en poblaciones del Medio Vinalopó: Pinoso, Salinas, El Maña y Monóvar, plantados en vaso el siglo pasado, entre los años 1935 y 1970, y entre los 650 y los 750 metros sobre el nivel del mar. En ellos se practica una viticultura tradicional de secano y la vendimia se realiza en el momento óptimo de maduración de las uvas, que coincide con los primeros días del otoño.

Por las características del terreno, Alicante se convierte en un lugar perfecto para la elaboración de vinos con una alta calidad. Sin embargo, sus viñedos proporcionan producciones menores ya que el rendimiento de las plantas centenarias es de 1,5 kilos de uvas por planta. Además, se trata de un territorio que cuenta con una gran historia enológica, que se remonta a más de 2.000 años, ya que existen evidencias del comercio de vino entre el Imperio Romano y esta provincia.

3.1.4 Organigrama y Coste de personal

En general, el organigrama de una empresa puede variar según su tamaño, actividad, estrategia y otros factores, y puede ser modificado con el tiempo para adaptarse a las necesidades de la organización.

Actualmente Bodegas Volver, SL. cuenta con un equipo formado por 15 empleados entre los que se encuentra su propietario Rafael Cañizares, que además de ser enólogo ocupa los puestos de director de calidad, director de producción y marketing. Junto a él se encuentra Alejandro Pérez, Gerente, y Sandra Vázquez, responsable del Departamento de Enoturismo y Sofía Cañizares, también enóloga.

3.2 Visión, Misión y Valores

“Volver es una bodega con espíritu familiar donde el pasado y el presente se unen con un prometedor futuro”

Visión

La visión de la bodega refleja el deseo de la bodega de lograr el reposicionamiento de los vinos españoles de calidad, y de ser reconocida por la

calidad de sus productos. Esta visión incluye un compromiso con la sostenibilidad y el propósito del cuidado del medio ambiente (a través de la recuperación de viñedos antiguos), además de una apuesta por la innovación y una clara aspiración de expansión a nivel nacional e internacional.

Ser, en definitiva, una bodega de referencia en el sector, consolidando su presencia en los principales destinos vinícolas internacionales, ofreciendo vinos de calidad a sus clientes, y siendo respetuosa con los viñedos, el entorno natural y la sociedad.

Aunque la estrategia suele ser desarrollada por el líder, es importante tener en cuenta que debe ser inspiradora para todos los miembros de la empresa, por lo que es recomendable que sea elaborada en colaboración con los miembros clave de la organización y se ajuste a los objetivos y valores de la compañía.

Misión

La misión de la bodega es asegurar la continuidad del negocio familiar manteniendo los principios y valores de la familia, respetando la tradición y aplicando el conocimiento, al mismo tiempo que se incorporan nuevas técnicas y tecnologías para que garanticen la calidad de sus vinos.

Rafael cañizares, presidente de la compañía, define la misión de la empresa como: “la misión de la bodega es la elaboración de vinos de calidad (y fáciles de beber) a partir de la recuperación de viejos viñedos de variedades autóctonas”.

Desde el punto de vista del fundador, para conseguir un vino de calidad es necesario cuidar cada etapa del proceso, desde la selección de las uvas, hasta la entrega al cliente final. En las Bodegas Volver apuestan por trabajar desde los viñedos, como se hacía tradicionalmente, cuidándolos para conseguir una óptima maduración de la uva que garantice la calidad del vino, someténdolos a una baja producción para preservar el color y la complejidad del producto.

Otro de los objetivos de las bodegas es el cultivo de variedades autóctonas, que se consigue con la recuperación de los viejos viñedos

existentes en la comarca, que dejaron de ser cultivados, en algunos casos, debido a sus bajos rendimientos, y en otros por la falta de relevo generacional. Esta misión refleja el compromiso de la empresa con la calidad en todo el proceso de producción de sus vinos.

Su misión también incluye otros aspectos, como el compromiso de la empresa con el cuidado del medio ambiente, la innovación y el desarrollo de la comunidad local, con el impulso a la economía de Pinoso, generando empleo y riqueza en la zona. Las Bodegas favorecen la industria local proporcionando trabajo a los viticultores de la zona.

Valores

Los valores de Las Bodegas Volver se sustentan en siete pilares fundamentales que reflejan el compromiso de la empresa con la tradición, la calidad, la innovación, la sostenibilidad, la responsabilidad social y la pasión por la producción de vinos.

- Tradición, que se plasma en el respeto y uso de las técnicas utilizadas durante décadas para elaborar los vinos y que han sido transmitidas de unas generaciones a otras.
- Calidad, que se consigue a través de la supervisión de todo el proceso de producción, desde la selección de la uva, que se recoge en el momento óptimo y se selecciona de forma cuidadosa, protegiéndola en cajas hasta el embotellado, obteniendo como resultado vinos de alta calidad.
- Sostenibilidad, a través de la recuperación de antiguos viñedos de variedades de uva autóctonas de entre 30 y 90 años, que se estaban perdiendo, que refleja el compromiso con el cuidado del medio ambiente y la adopción de prácticas sostenibles en el proceso de producción del vino. Además, la bodega desarrolla una agricultura ecológica, con el empleo de levaduras autóctonas, en la que no se utilizan fungicidas ni herbicidas, aportando residuo cero al medio ambiente, obteniendo como resultado final un producto totalmente vegano.

- Pasión, que se refleja en la elaboración de vinos con un sello muy personal. Rafael Cañizares realiza personalmente la supervisión de la bodega, que va desde el seguimiento del estado de cada una de sus uvas, hasta la revisión y reparación de las piezas de sus tractores.
- Cultura, que se refleja en conocimiento del mundo del vino y de los viñedos. El presidente de la compañía, Rafael Cañizares, es un viticultor que ha puesto en práctica toda la cultura tradicional de más de cuatro generaciones dedicadas al mundo del vino.
- Innovación, con la finalidad de optimizar la producción, Bodegas Volver ha realizado una gran inversión en tecnología de embotellado y paletizado. Según el gerente de la bodega, la constante búsqueda de nuevas tecnologías y técnicas que ayuden a mejorar la calidad de los vinos y optimizar el proceso de producción, ha hecho posible la adquisición de nueva maquinaria con la que se ha automatizado todo el proceso de embotellado.
- Responsabilidad social de la empresa, a través de su compromiso con la comunidad local y su contribución al desarrollo sostenible de la región del Medio Vinalopó. Además, lleva a cabo acciones dirigidas a la protección del medio ambiente como la gestión eficiente de recursos naturales y energéticos, o el reciclaje de residuos.

4. ESTUDIO DE LA INDUSTRIA VINÍCOLA

4.1 El Mercado internacional del vino: contexto económico y geopolítico

Los mercados internacionales del vino están experimentando cambios significativos en su estructura y comportamiento, debido a un fuerte incremento de la competitividad de los países exportadores del hemisferio sur.

Los cambios, que se han ido produciendo en las últimas décadas, afectan a la superficie de cultivo, la producción, la demanda y los flujos comerciales, haciendo que el mercado vitivinícola deje de ser un negocio exclusivo de los países de la Unión Europea. El aumento de los nuevos países productores de vino, junto al aumento de la demanda de nuevos consumidores, ha acelerado el proceso de globalización del vino.

Los principales cambios en el comercio global de vinos han tenido efecto en la superficie mundial dedicada a los viñedos. A nivel mundial, las hectáreas dedicadas al cultivo de vides y la producción de vino se distribuyen de manera desigual, siendo algunos países más prominentes en la industria vitivinícola que otros.

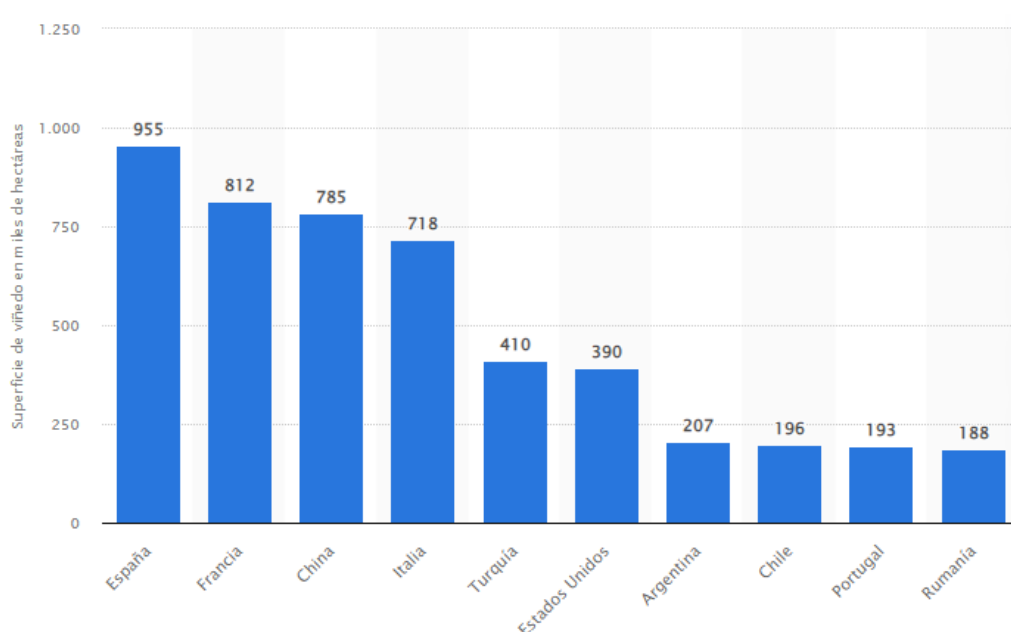
Algunos de los principales países y regiones productores de vino y sus respectivas proporciones de hectáreas cultivadas son, según Statista:

- España es uno de los mayores productores de vino a nivel mundial y cuenta con la mayor extensión de tierras dedicadas a los viñedos. Se estima que tiene aproximadamente 1.000.000 ha. cultivadas, abarcando diversas regiones vitivinícolas (La Rioja, Cataluña, Castilla y León, entre otras).
- Italia es otro importante productor de vino y tiene una larga tradición vitivinícola. El país cuenta con una amplia variedad de regiones vinícolas, y se estima que posee alrededor de 718.000 ha. dedicadas al cultivo de vides.
- Francia es conocida mundialmente por su excelencia en la producción de vino. Tiene una rica diversidad de regiones vinícolas, como Burdeos, Borgoña, Champagne y el Valle del Ródano. Aproximadamente, cuenta con alrededor de 812.000 ha. dedicadas al cultivo de la vid.

- En los últimos años, China ha experimentado un crecimiento significativo en la industria vitivinícola. El país ha aumentado la superficie de viñedos y se estima que tiene alrededor de 800.000 ha. cultivadas.
- Turquía ocupa el quinto lugar en producción de uva en el mundo y posee 505.000 he., con más de 1.200 variedades autóctonas.
- Estados Unidos es uno de los mayores productores de vino, con una amplia presencia de viñedos en diversos estados como California, Washington y Oregón. Se estima que dedica al cultivo de vides alrededor de 400.000 Ha.
- Otros países con una presencia significativa en la producción de vino incluyen Argentina, Chile, Portugal, Rumanía, Alemania, Australia y Sudáfrica, entre otros.

La distribución de las hectáreas dedicadas al vino puede variar año tras año debido a múltiples factores como cambios en la demanda, políticas agrícolas, eventos climáticos y otras dinámicas del mercado.

Gráfico 1 Ranking de los países con mayor superficie dedicada a viñedos a nivel mundial en 2022 (miles de hectáreas)



Fuente: statista <https://es.statista.com/estadisticas/1292508/superficie-mundial-de-vinedos-por-pais/>

El índice de incertidumbre mundial, que refleja la inseguridad en torno a la economía y la política, muestra, de acuerdo con la visión que el Fondo Monetario Internacional (FMI) tiene de la Economía Global, un contexto geopolítico enormemente cambiante y volátil, por factores como la evolución

económica de China, tras pasar de una política de Covid cero a una total apertura, el creciente proteccionismo mundial a través de las subvenciones de los gobiernos a empresas nacionales o la tensa relación entre EE. UU. y China, o el desarrollo de la invasión militar de Ucrania por parte de Rusia.

Desde el inicio de la Guerra iniciada por Rusia en febrero del año 2022, los dirigentes de la Unión Europea han estado buscando soluciones a las consecuencias directas que esta guerra está teniendo en el sector energético y en materia de inflación. Las acciones llevadas a cabo por el gobierno de Rusia han tenido un efecto en la producción industrial a nivel global.

En concreto, según las conclusiones del Consejo Europeo sobre Ucrania, el mercado único y la economía, la energía y otros asuntos, la industria de bebidas ha reflejado los efectos negativos derivados del ataque ruso sobre Ucrania, dado que esta producción depende en gran medida del gas y del suministro de energía exportado por Rusia. La capacidad de producir de esta industria se ha visto amenazada por los efectos de esta guerra, por ello las políticas de los gobiernos deben estar orientadas a garantizar las cadenas de suministro y a reforzar la seguridad en la planificación industrial.

4.2 El mercado del vino en Alemania

Alemania, con una población que supera los 83,2 millones de habitantes, es el país más poblado de la Unión Europea, y se encuentra entre las economías más avanzadas y desarrolladas del mundo, que ha sabido adaptarse a las nuevas condiciones de la globalización del mercado.

Alemania es uno de los mayores importadores de vino del mundo, y además es también un país con una producción vinícola propia en crecimiento. Parte de esta producción propia es exportada al exterior y otra parte se destina al consumo. Por tanto, la oferta del mercado alemán de vinos se compone de las importaciones que realiza a nivel mundial y de su propia producción.

En este contexto, Alemania constituye uno de los primeros destinos de la exportación de vino español, razón por la que exportar a Alemania se ha convertido en un buen negocio para las empresas españolas.

4.2.1 Posición en el mercado mundial

Tras el periodo de ralentización que experimentó el crecimiento del sector, provocado por la pandemia que tuvo lugar en el año 2020, Alemania comenzó una rápida recuperación propiciada por la reactivación del comercio internacional, unido a la digitalización del sector y la revolución ecológica de la industria vitivinícola.

Según el informe elaborado por el ICEX el diez de mayo de 2022 sobre el mercado del vino, en 2021, Alemania se situó entre los primeros países del mundo que más vino importaron, tanto en términos de valor (millones de euros) como de volumen (millones de hl.):

- En términos de valor, ocupó el tercer lugar como mayor importador a nivel mundial, con 2.808,50 millones de euros, que representan el 8,2 % de la cuota mundial en 2021, y una variación del 6,6 % con respecto a 2020.

Tabla 1 Ranking de las importaciones mundiales totales en valor

PAIS	2020	2021	Variación 21/20	Cuota 2021
EE. UU.	5.062,10	5.977,60	21,5 %	17,4 %
Reino Unido	4.921,20	3.949,70	7,7 %	11,5 %
Alemania	2.635,40	2.808,50	6,6 %	8,2 %
Canadá	1.727,10	1.905,30	10,3 %	5,6 %
China	1.598,50	1.430,50	-10,5 %	4,2 %
Japón	1.373,10	1.441,80	5,0 %	4,2 %
Holanda	1.310,10	1.449,30	10,6 %	4,2 %
Suiza	1.087,20	1.248,90	14,9 %	3,6 %
Rusia	948,70	1.062,60	12,0 %	3,1 %
Bélgica	993,70	1.283,50	29,2 %	3,7 %
Resto países	9.590,90	11.767,30	22,7 %	34,3 %
Total mundial	29.852,10	34.325,00	15,0 %	

Fuente: ICEX España Exportación e Inversiones, *El Mercado del vino en Alemania*, 10 de mayo de 2022 Düsseldorf.

- En términos de volumen, ocupó el primer lugar como mayor importador a nivel mundial, con 14,69 millones de hl (hectolitros), que suponen el 13,4 % de la cuota mundial en 2021, y una variación del 0,9 % con respecto a 2020.

Tabla 2 Ranking de las importaciones mundiales totales en volumen 2020, 2021

PAÍS	2020	2021	Variación 21/20	Cuota 2021
Alemania	14,58	14,69	0,9 %	13,4 %
Reino Unido	14,17	13,20	-6,8 %	12,1 %
EE. UU.	12,30	13,92	13,1 %	12,7 %
Francia	6,37	6,05	-5,0 %	5,5 %
China	4,31	4,24	-1,6 %	3,9 %
Holanda	4,70	5,01	6,6 %	4,6 %
Canadá	4,50	4,19	-6,9 %	3,8 %
Rusia	3,54	3,75	5,9 %	3,4 %
Bélgica	3,00	3,87	29,0 %	3,5 %
Japón	2,59	2,44	-5,8 %	2,2 %
Resto países	33,36	38,06	14,1 %	34,8 %
Total mundial	103,42	109,42	5,8 %	

Fuente: Informe del ICEX España Exportación e Inversiones, El Mercado del vino en Alemania, 10 de mayo de 2022.

4.2.2 Principales países suministradores

El mercado del vino alemán tiene como principales países suministradores a Italia, Francia y España. Los tres países juntos sumaron en 2021 más del 80% del valor total del mercado, y el 80% en volumen total importado por Alemania.

Según los datos del Informe del ICEX España Exportación e Inversiones, “El Mercado del vino en Alemania”, de 2022.

- España ocupa la tercera posición como país suministrador (exportador) de vino en valor para Alemania, con 342 millones de euros, que representan el 12,39 % del total importado por Alemania.

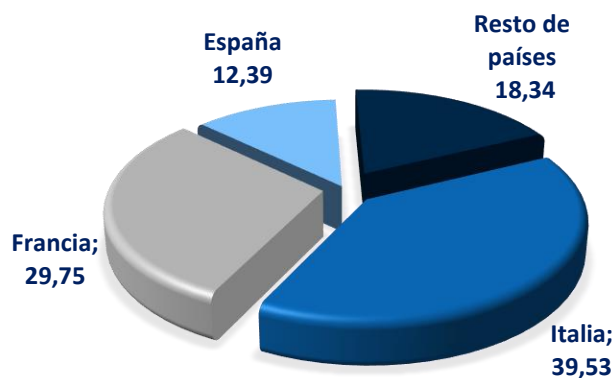
Tabla 3 Reparto de las importaciones totales de Alemania en valor, año 2021

Alemania	Valor (millones EUR)	%
ITALIA	1.091	39,53 %
FRANCIA	821	29,75 %
ESPAÑA	342	12,39 %
Resto	262	18,34 %
Total	2.760	100 %

Fuente: Informe del ICEX España Exportación e Inversiones, El Mercado del vino en Alemania, 10 de mayo de 2022.

Este reparto se distribuye como muestra el gráfico 2.

Gráfico 2 Representación de las importaciones totales de Alemania en valor, año 2021



Nota: El resto de los países son EE. UU, Sudáfrica, Australia y Chile.

Fuente: Elaboración propia. Informe del ICEX España Exportación e Inversiones, El Mercado del vino en Alemania, 10 de mayo de 2022.

- España es el segundo suministrador (exportador) en volumen para Alemania con 3,93 millones hl., que representan el 27,34 % del total importado, situándose, en esta ocasión por delante de Francia con 2,1 millones de h., y por detrás de Italia, con 5,2 millones de hl.

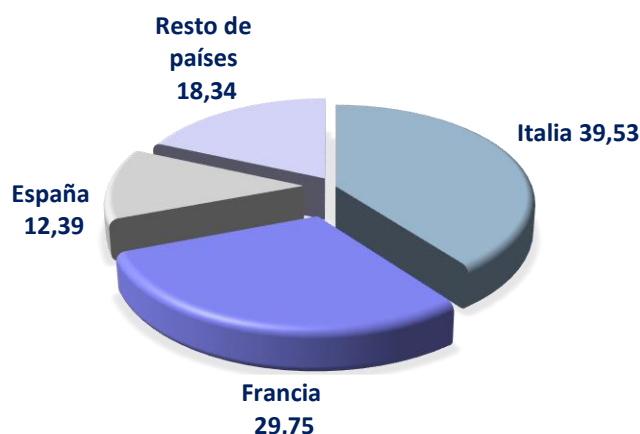
Tabla 4 Reparto de las importaciones totales de Alemania en volumen, año 2021

Alemania	Volumen (millones EUR)	%
ITALIA	5.226	36,32 %
ESPAÑA	3.934	27,34 %
FRANCIA	2.100	14,60 %
Resto	1.863	21,74 %
Total	13.123	100 %

Fuente: Informe del ICEX España Exportación e Inversiones, El Mercado del vino en Alemania, 10 de mayo de 2022.

Este reparto quedaría como se muestra en el gráfico 3.

Gráfico 3 Representación de las importaciones totales de Alemania en volumen, año 2021



Nota: el resto de los países son EE. UU, Sudáfrica, Australia y Chile.

Fuente: elaboración propia. Datos obtenidos de Deutscher Wein Statistik Elaboración: Ofecomes Düsseldorf / Dpto. Vinos, 2022.

4.2.3 Análisis de las importaciones totales de Alemania

Teniendo en cuenta a todos los países que suministran vino a Alemania, las importaciones en el año 2021 alcanzaron un valor de 2.754 millones de euros, y un volumen de 14,30 millones de hl., según el informe anual elaborado en 2022 por la oficina del ICEX en Düsseldorf.

Tabla 5 Importaciones totales de Alemania 2019, 2021

Alemania	Valor (millones EUR)	Volumen (Hectolitros)
2019	2.577	14.595.000
2020	2.464	13.657.000
2021	2.754	14.301.000

Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos del informe elaborado por la oficina Económica y Comercial de España en Düsseldorf / Dpto. Vinos, para el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), 2022.

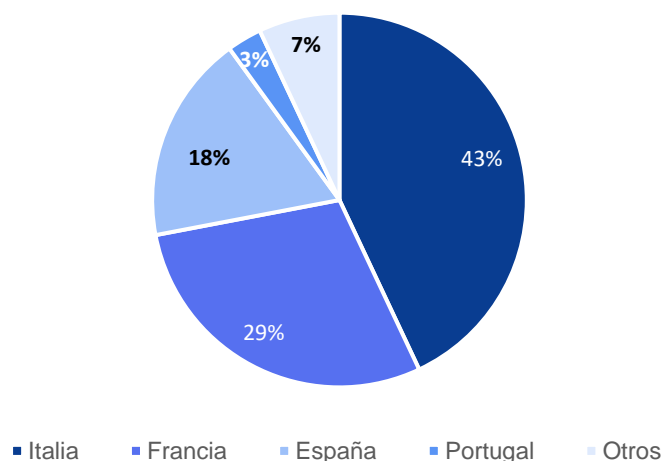
En la tabla 4 se observa que las importaciones crecen más rápido en valor que en volumen. Esto indica un cambio en las preferencias de los consumidores, que se inclinan cada vez más por los vinos de mayor precio, siendo los vinos

tintos de calidad los principales responsables de este aumento del valor de las importaciones.

En cuanto a la calidad del vino, es posible realizar una clasificación entre los países que proveen a Alemania de vino en los que se indica calidad y los que no llevan esta indicación. En este sentido, según el informe anual elaborado en 2022 por la oficina del ICEX en Düsseldorf:

- España, en términos de valor, ocupa en 2021, el tercer lugar como suministrador a Alemania de vino con indicación de calidad, con un valor de las exportaciones de 48 millones €, que representa un 18 % sobre la cuota total de importaciones alemanas, por detrás de Italia y Francia.

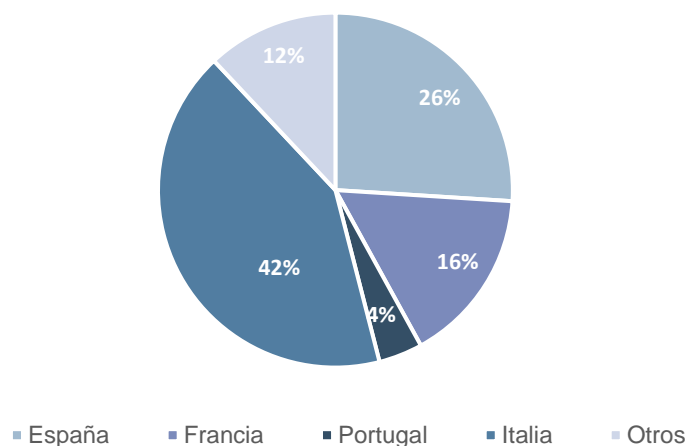
Gráfico 4 Cuotas en términos de valor sobre la importación de vino con indicación de calidad, 2021



Nota: Cuotas en términos de valor de los principales países que suministran vino a Alemania con indicación de calidad.

Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos del informe elaborado por la oficina Económica y Comercial de España en Düsseldorf / Dpto. Vinos, para el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), 2022.

- España, en términos de volumen ocupa el segundo lugar como suministrador a Alemania de vinos con indicación de calidad, con 617.000 HI, que representa un 26,4 % sobre la cuota de las importaciones alemanas, por detrás de Italia, que se sitúa en primer puesto.

Gráfico 5 Cuotas en términos de volumen sobre la importación de vino con indicación de calidad

Nota: Cuotas en términos de valor de los principales países que suministran vino a Alemania con indicación de calidad.

Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos del informe elaborado por la oficina Económica y Comercial de España en Düsseldorf / Dpto. Vinos, para el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), 2022.

4.2.4 Tamaño del mercado interno del vino de Alemania

El tamaño del mercado interno del vino alemán se calcula, ya sea en términos de volumen como de valor, tomando como referencia tanto las importaciones de vino realizadas en su conjunto, como la producción vinícola propia. La suma de ambas dará el tamaño estimado del mercado de vino alemán para un periodo determinado.

Teniendo en cuenta el volumen de las importaciones de vino realizadas por Alemania, más el volumen de la producción vinícola propia, en 2021, el tamaño de mercado interno alemán de vino, en volumen estimado, fue de 23,90 millones de hectolitros, según el informe anual elaborado en 2022 por la oficina del ICEX en Düsseldorf.

Tabla 6 Tamaño del mercado interno de vino alemán en términos de volumen, 2021

Alemania	Volumen (millones de hectolitros)
Volumen de las importaciones de vinos	14,30
Volumen de producción alemana de vinos	8,8
Tamaño del mercado interno en volumen	23,90

Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos del informe elaborado por la oficina Económica y Comercial de España en Düsseldorf / Dpto. Vinos, para el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), 2022.

Tomando en consideración el valor de las importaciones de vino realizadas por Alemania, más el valor de la producción vinícola local, en 2021, el tamaño de mercado interno alemán de vino, estimado en valor, es de 4.360 millones de euros.

Tabla 7 Tamaño del mercado interno de vino alemán en términos de valor, 2021

Alemania	Valor (millones de EUR)
Valor de las importaciones de vinos	2.754
Valor de producción alemana de vinos	2.561
Tamaño del mercado interno en valor	4.360

Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos del informe elaborado por la oficina Económica y Comercial de España en Düsseldorf / Dpto. Vinos, para el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), 2022.

La figura 2 muestra la representación gráfica del tamaño del mercado interno del vino alemán, tanto en términos de volumen como de valor.

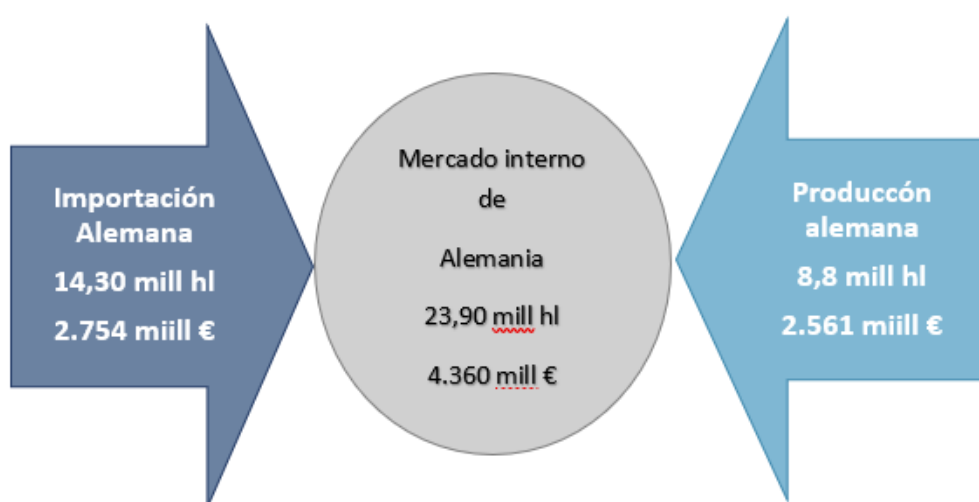


Figura 2 Mercado interno de vino de Alemania, 2022

Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos del informe elaborado por la oficina Económica y Comercial de España en Düsseldorf / Dpto. Vinos, para el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), 2022.

4.2.5 Comportamiento del consumidor alemán

El cliente alemán es un consumidor con un gran poder adquisitivo que muestra, en lo referente a los hábitos de consumo, preferencia por productos de calidad. Los factores que tiene en cuenta en el proceso de decisión de compra de vino son la calidad, el gusto y el origen, y comienzan a cobrar

importancia factores como la marca, en detrimento de otros factores como el precio, que cada vez es menos tenido en cuenta en el proceso de compra.

El tipo de vino más consumido, en términos generales, es el blanco seguido del vino tinto, aunque existe una tendencia cada vez mayor al consumo de vino rosado. Es importante destacar el especial interés del mercado alemán por el vino ecológico.

La franja de edad del consumidor alemán que más vino consume se sitúa entre 40 y 69 años. De estos, los consumidores mayores muestran preferencia por el vino tinto y seco, y por el contrario los consumidores jóvenes eligen los vinos blancos y rosados, semisecos y dulces y se muestran asimismo más abiertos que los consumidores mayores a vinos de importación.

Por categorías de vino, los vinos tintos y rosados son los más consumidos por las personas situadas entre los 30 y 90 años, y en cambio los vinos blancos dulces son los preferidos por los adolescentes y por los consumidores mayores de 70 años. Las bebidas compuestas por mezclas de vino envasadas en formato de lata, también son demandadas por las personas con edad entre 35 y 40, puesto que se consideran bebidas innovadoras y fáciles y cómodas de utilizar y consumir.

4.3 El mercado del vino en España

La industria vitivinícola en España es una parte importante de su economía, ya que realiza una gran contribución a sectores como el empleo o las exportaciones, y desarrolla un importante papel en el sector social y cultural. Por eso es una industria que actúa como uno de los grandes motores económicos del país.

La amplia extensión de cultivo de la industria vitivinícola, que se localiza a lo largo de toda la geografía española, contribuye a la mejora del medio ambiente mitigando los efectos del cambio climático, además de contribuir a generar empleo y riqueza en las zonas rurales, evitando el despoblamiento y actuando como dinamizador de su tejido productivo. La figura 3 muestra lo que el sector vinícola genera en datos:



Figura 3 Aportación del sector vinícola español a la economía

Fuente. Elaboración propia. Datos obtenidos del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación de España y de Interprofesional del vino de España (Estudio sobre la importancia del vino en Castilla y León, noviembre 2022)

4.3.1 Análisis del mercado del vino español a nivel mundial

En España, la superficie dedicada al cultivo de la vid ocupa 960.000 ha., lo que le coloca a nivel mundial como el país con más extensión dedicada a la vid, con un 13,1 % de la cuota de participación en el mundo, seguido por Francia (con 785.000 ha.) e Italia (con 706.000 ha.). Los tres países juntos representan más de la mitad de la superficie vitivinícola mundial.

La mayor parte de la producción española se vende, con un precio medio bajo, a países de nuestro entorno, principalmente en los mercados de países europeos como Francia, Italia, Alemania o Portugal.

a) Respecto a la posición de España como país exportador de vino a nivel mundial:

- En términos de valor ocupó el tercer lugar como país exportador a nivel mundial, exportando 2.913,80 millones de euros, que representan un 8,5 % de la cuota mundial de exportación en 2021, según el informe anual elaborado en 2022 por la oficina del ICEX en Düsseldorf.

Tabla 8 Ranking de países exportadores de vino a nivel mundial por valor 2020, 2021

PAÍS	2020	2021	Variación 21/20	Cuota 2021
Francia	8.740,70	11.082,0	26,8 %	32,3 %
Italia	6.327,00	7.113,00	12,4 %	20,7 %
España	2.682,90	2.913,80	8,6 %	8,5 %
Australia	1.788,10	1.352,80	-24,3 %	3,9 %
Chile	1.598,80	1.664,60	4,1 %	4,8 %
EE. UU	1.152,60	1.230,00	6,7 %	3,6 %
Resto	7.562,00	8.968,05	55,01 %	26 %
Total	29.852.10	100 %	15,0 %	

Nota: El resto de los países incluye a Argentina, Sudáfrica, Alemania, Portugal, Nueva Zelanda
Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos del informe elaborado por la oficina Económica y Comercial de España en Düsseldorf / Dpto. Vinos, para el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), 2022.

- En términos de volumen, España ocupó el primer lugar como país exportador a nivel mundial, con de 23,29 millones de hl., que representan un 21,3% de cuota mundial de exportación en 2021.

Tabla 9 Ranking de países exportadores de vino a nivel mundial por volumen 2020, 2021

PAÍS	2020	2021	Variación 21/20	Cuota 2021
Italia	20,69	22,20	7,3 %	20,3 %
España	20,66	23,29	12,7 %	21,3 %
Francia	13,56	14,64	8,0 %	13,4 %
Chile	8,51	8,67	1,8 %	7,9 %
Australia	7,62	6,32	-17,1 %	5,8 %
EE. UU	3,61	3,28	-9,0 %	3,0 %
Resto	28,67	34,02	25,37 %	28,4 %
Total	103.42	109,42	5,8 %	

Nota: El resto de los países incluye a Argentina, Sudáfrica, Alemania, Portugal, Nueva Zelanda.
Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos del informe elaborado por la oficina Económica y Comercial de España en Düsseldorf / Dpto. Vinos, para el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), 2022

b) En cuanto al destino de las exportaciones españolas

Los Principales destinos de la exportación española, según datos del informe anual elaborado en 2022 por el ICEX, son:

- En términos de valor, el principal destino de las exportaciones españolas es Alemania con un total de 379,04 millones de euros y una cuota del 11,52 %, seguido por Reino Unido y Estados Unidos.

Tabla 10 Principales destinos de las exportaciones españolas de vino en valor 2020, 2021

PAÍS	2020 Mill. €	2021 Mill. €	Total cuota 2021	Variación 21/20
Alemania	366,03	379,04	11,52 %	3,55 %
Reino Unido	351,82	365,56	11,11 %	3,91 %
EE. UU.	295,13	358,37	10,89 %	21,43 %
Francia	276,31	265,67	8,08 %	-3,85 %
Resto	1.534,49	1.831,65	55,68 %	128,34 %
Total	2.965,88	3.289,51		10,9 %

Nota: El resto de los países por orden son: Países Bajos, suiza, Portugal, Canadá, Italia, China.
Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos del informe elaborado por la oficina Económica y Comercial de España en Düsseldorf / Dpto. Vinos, para el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), 2022.

- En términos de volumen, el principal destino de las exportaciones españolas es Francia con 5,95 millones de hl y una cuota del 19,27 %, seguida de Alemania con 4,71 millones de hl.

Tabla 11 Principales destinos de las exportaciones españolas de vino en volumen 2020, 2021

PAÍS	2020 Mill. €	2021 Mill. €	Total cuota 2021	Variación 21/20
Francia	572,38	595,41	19,27 %	4,02 %
Alemania	412,31	471,15	15,25 %	14,27 %
Portugal	259,77	274,43	8,88 %	5,64 %
Italia	251,29	423,60	13,71 %	68,57 %
Resto	1.182,22	1.357,01	43,91 %	112,25 %
Total	2.652,83	3.090,49		16,5 %

Nota: El resto de los países por orden son: Países Bajos, suiza, Portugal, Canadá, Italia, China.
Los datos no coinciden necesariamente con los datos aportados respecto a importaciones ya que las importaciones son calculadas por la Aduana alemana, y la metodología y/o normativa de recopilación de datos puede diferir de la española.

Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos del informe elaborado por la oficina Económica y Comercial de España en Düsseldorf / Dpto. Vinos, para el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), 2022.

4.3.2 Análisis del mercado español del vino a nivel nacional

El consumo de vino en España se vio muy afectado tras la crisis sociosanitaria causada por la pandemia de la COVID-19 que tuvo lugar en 2020, que trajo consigo una gran incertidumbre comercial y una fuerte caída del consumo en el sector vinícola, principalmente en los canales de venta de la hostelería y restauración. El descenso experimentado se debió, en su mayor parte, a las medidas restrictivas adoptadas por el gobierno, que obligaron al cierre de este tipo de establecimientos (el canal HORECA). En este contexto, tanto bodegas como cooperativas se vieron empujadas a afrontar importantes retos a medio plazo.

Durante este periodo las ventas de vino a través del canal de la hostelería fueron las que más pérdidas registraron, en cambio, la venta de vino en el canal de la alimentación creció durante ese año. Esto se debió, principalmente, a que durante la crisis muchas personas dejaron de gastar dinero en restaurantes y bares, y comenzaron a comprar más productos en tiendas minoristas para consumir en sus hogares, de modo que la del consumo que se dejó de efectuar en hostelería y restauración, se trasladó al ámbito de los hogares. Debido a este cambio, las tiendas minoristas se convirtieron en el principal canal de venta durante 2020.

La recuperación del sector vitivinícola comienza en 2021, impulsada por un aumento en las ventas de vino a través de canales de distribución distintos a la hostelería. Estos canales incluyen la venta directa de bodegas, portales de venta online, el autoconsumo, y vinotecas y clubs de vinos.

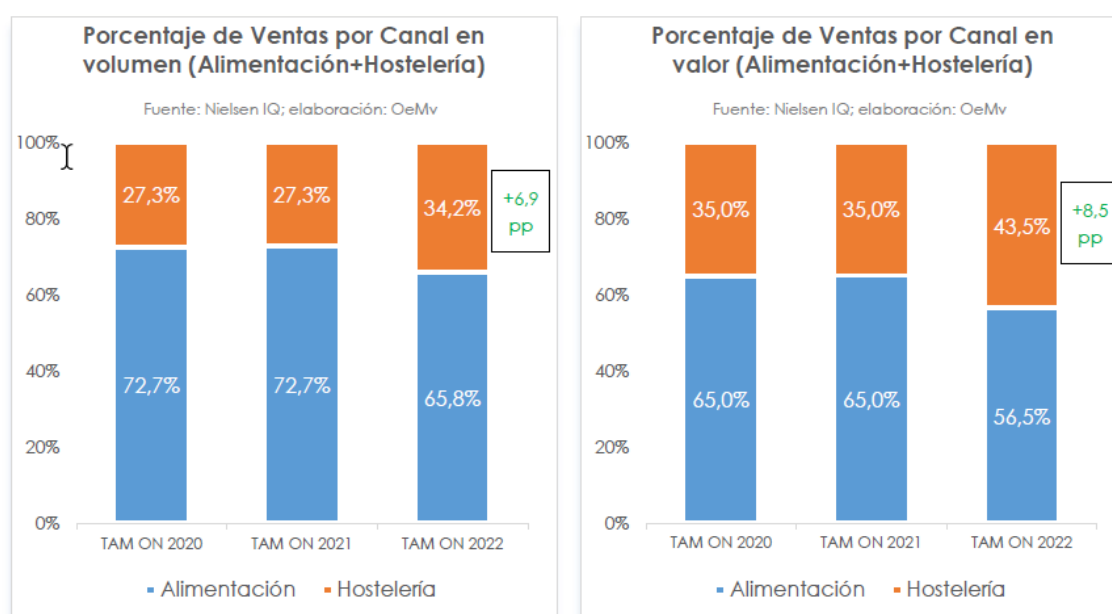
Se esperaba que la recuperación del sector iniciada en 2021 continuase durante 2022, sin embargo, en febrero de ese año se produce la invasión militar de Rusia a Ucrania, que tuvo, desde su inicio, un impacto negativo en el consumo del vino.

La invasión de Ucrania unida a otros factores como la crisis en el transporte y los suministros de materiales, así como el aumento del costo de la energía y el combustible, han contribuido a una inflación históricamente alta, según público la oficina comunitaria de estadística Eurostat, y que ha dado

como resultado un cambio en la tendencia del consumo de vino en España. Así, aunque las ventas en la hostelería recuperaron parte de la cuota que perdió durante el momento más crítico de la pandemia, en 2022 se produjo una desaceleración en el aumento de la demanda de vino iniciado en 2021, según el Observatorio español del mercado del vino.

El gráfico 6 muestra los porcentajes de ventas, tanto en volumen como valor, registrados por los canales de distribución de la alimentación y la hostelería durante los años 2020, 2021 y 2022, según los datos recogidos en el informe realizado por OIVE (marzo 2022).

Gráfico 6 Porcentaje de ventas de vino en alimentación y hostelería



Fuente: Organización Interprofesional del vino de España (OIVE), Informe marzo 2022.

Desde hace años existe una tendencia al alza en el precio medio de todos los tipos de vino, tanto en la hostelería como en la alimentación, y amplían su cuota de mercado los que tienen un precio más elevado frente a los que son de categorías más económicas.

De modo similar, también aumenta su cuota de mercado y su precio el vino que aporta mayor valor añadido, como aquellos vinos que poseen la Denominación de Origen Protegida.

4.3.3 *Motivos para la internacionalización*

La crisis de 2020, que afectó fuertemente al sector vinícola español, empujó a las empresas del sector a buscar nuevas soluciones para evitar o reducir las posibles pérdidas. Durante este periodo se produjo una disminución del consumo de vino en los canales clásicos de distribución (HORECA) y un aumento del consumo en el hogar, y Alemania pasó a ser el primer destino en valor de la exportación de vino español.

La internacionalización de una bodega de vino es un proceso complejo que supone la expansión del negocio a mercados extranjeros, e implica la diversificación de mercados internacionales, que, en la mayoría de los casos, conlleva para el exportador una inversión de recursos tanto económicos como humanos, que no siempre son fácilmente asumibles.

Aspectos como la inestabilidad económica de ciertos mercados nacionales, cuestiones geopolíticas, las barreras arancelarias y legales, la competencia de países productores emergentes o el ciclo de vida del producto, hacen que la diversificación en mercados internacionales sea aconsejable e incluso necesaria en muchos casos.

Alemania es uno de los países de la Unión Europea que mayores oportunidades de negocio ofrece en el sector del vino. Es el primer destino de las exportaciones españolas en valor, el segundo país al que España exporta más volumen de vino, y ocupa el tercer puesto en el ranking mundial de países importadores de vino. También es uno de los países pioneros en el reconocimiento de la calidad de los vinos.

En este contexto, la internacionalización a Alemania se presenta como una oportunidad para las Bodegas Volver. Además, la compañía también ha tenido en cuenta otros motivos que hacen interesante esta estrategia para la Bodega, entre los que se encuentran los siguientes:

- a. Diversificación de mercados: La internacionalización permitiría a Bodegas Volver diversificar su cartera de clientes y reducir su dependencia del mercado nacional. Alemania es uno de los principales mercados de vino en Europa, con un alto poder

adquisitivo y una gran cultura enológica, lo que lo convierte en un mercado atractivo para la venta de vinos de alta calidad.

- b. Ampliación de la base de clientes: La entrada en el mercado alemán permitiría a Bodegas Volver ampliar su base de clientes y aumentar su volumen de ventas, lo que a su vez podría generar mayores beneficios económicos y consolidar su posición en el mercado vitivinícola.
- c. Mejora de la imagen de marca: La venta de vinos en el mercado alemán podría mejorar la imagen de marca de Bodegas Volver, ya que Alemania es conocida por su exigente cultura del vino y su aprecio por los vinos de alta calidad. La presencia de Bodegas Volver en el mercado alemán podría generar una percepción de mayor calidad y exclusividad de sus vinos, lo que podría traducirse en un aumento de su valor y precio de venta.
- d. Aprovechamiento de sinergias: La venta de vinos en el mercado alemán podría permitir a Bodegas Volver aprovechar sinergias con otros sectores como la gastronomía, el turismo o la cultura, lo que podría generar oportunidades de colaboración y crecimiento en diferentes áreas.

En resumen, la internacionalización y venta de vinos de Bodegas Volver en Alemania podría ofrecer una serie de beneficios económicos y de imagen de marca, además de permitir una diversificación de mercados y la ampliación de su base de clientes.

4.3.4 Objetivos de la empresa

Los principales objetivos que la compañía persigue con la internacionalización son:

- a. Abrir nuevos mercados / acceso a nuevos clientes
- b. Diversificación del riesgo
- c. Posicionar sus vinos en los canales de distribución
- d. Encontrar nichos de mercado para los vinos ecológicos

En primer lugar, la internacionalización tiene como objetivo la búsqueda de nuevos mercados para sus productos, con el propósito de maximizar sus beneficios. La expansión hacia nuevos mercados proporciona el acceso a nuevos clientes con los que la empresa puede obtener mayores niveles de ventas. De este modo la bodega podrá utilizar toda su capacidad de producción sin incurrir en mayores costes fijos, consiguiendo, así, economías de escala.

Como resultado de la economía de escala, la empresa puede reducir sus costes por unidad de producto, lo que le permite obtener mejores márgenes de beneficio. Además, al aumentar la producción, la empresa también puede aumentar sus ingresos, lo que a su vez aumenta su beneficio neto.

Con los mayores beneficios obtenidos, la bodega puede tomar decisiones de inversión en el negocio, como expandir la capacidad productiva, invertir en investigación y desarrollo, o simplemente distribuir los beneficios a los accionistas. En resumen, la estrategia de expansión de la empresa hacia nuevos mercados es una forma común de lograr mayores beneficios y crecimiento empresarial.

En segundo lugar, la diversificación del riesgo. El principal mercado exterior al que se dirige Bodegas Volver es Estados Unidos (siendo destino del 80% de su producción), seguido de Suiza. Con la apertura a nuevos mercados, la bodega amplía su público objetivo, diversificando posibles riesgos derivados, por ejemplo, de la intensa competencia nacional, o de una crisis en su principal mercado, el estadounidense.

En tercer lugar, teniendo en cuenta que Alemania es uno de los principales importadores de vino español, la bodega busca expandir sus ventas introduciendo su vino en el canal de distribución especializado en Alemania, donde se comercializan vinos de alta calidad. Al ingresar en este canal, Bodegas Volver puede aumentar su visibilidad y mejorar su reputación en el mercado alemán, lo que a su vez puede generar un aumento en las ventas y en los ingresos de la empresa.

Por último, otro de los objetivos de la internacionalización es la exportación de los vinos ecológicos que produce la empresa, a la vez que se

persigue posicionar en Alemania la imagen de la comarca alicantina como potencia productora de vino ecológico.

A pesar de que Alicante es conocida como una gran comarca productora de vino, debe dar a conocer que posee una de las mayores superficies de España dedicadas al cultivo ecológico de la vid. El mercado alemán ofrece la posibilidad de introducir vinos ecológicos si se cumplen las especificaciones necesarias para obtener la certificación de vino ecológico.

5. ANALISIS EXTERNO

Para la correcta implementación de la estrategia de internacionalización que la bodega quiere llevar a cabo, es necesario realizar un análisis estratégico que ayude a la empresa a comprender su entorno.

El análisis del entorno permite examinar el impacto de los factores externos que están fuera del control de la organización y pueden afectar su desarrollo futuro, Altair Consultores (2007).

El objetivo de este análisis es identificar y comprender las fuerzas y tendencias que operan fuera de la empresa y escapan a su control, y que proporcionan información clave para la toma de decisiones y contribuyen a la correcta formulación de estrategias, aprovechando las oportunidades y haciendo frente a los desafíos.

El entorno actual que rodea a la industria del vino en Europa está influenciado por los factores sociopolíticos y económicos a nivel global. Acontecimientos como la guerra en Ucrania, la crisis en el transporte, el encarecimiento de la energía, o la crisis en el suministro de materiales, podrían haber tenido un impacto significativo en ella, y suponen una amenaza que debe ser tomada en cuenta. Sin embargo, el entorno también presenta oportunidades como el cambio en los hábitos de consumo o las mejoras que ofrecen los avances en tecnología e innovación.

Esta coyuntura actual tan incierta, que determinará los cambios y tendencias en el entorno en el que opera la bodega, se estudia a través del análisis externo, que engloba tanto el análisis del entorno general como del entorno específico.

El primero de ellos se ocupa de estudiar los factores que pueden influir en el comportamiento de la bodega y de la industria vitivinícola, desde un punto de vista general (estos factores son de tipo político, económico, social, cultural, tecnológico, jurídico, ecológico y demográfico).

En cambio, el entorno específico se refiere a los factores externos a la organización, pero que ejercen una influencia directa sobre ella y sobre su esfuerzo por alcanzar sus metas estratégicas y objetivos, y de los que dependerá el posicionamiento de la empresa, tanto en el ámbito nacional como internacional (estos factores son los clientes, proveedores, competencia, los productos sustitutivos y los grupos de presión).

5.1 Análisis del Entorno General a través de la técnica P.E.S.T.

Una de las técnicas más extendidas para realizar un análisis del entorno general de la empresa es el Perfil estratégico del entorno, que se realiza a través del análisis PEST (acrónimo de político-legal, económico, sociocultural y tecnológico).

El análisis PEST es una herramienta de investigación particularmente útil durante las primeras etapas de elaboración de un plan estratégico, porque proporciona información que se utiliza para analizar los cambios externos que pueden llegar a afectar a la empresa, en su entorno político-legal, económico, sociocultural y tecnológico.

Esta herramienta ayuda a la empresa a:

- a. Advertir los riesgos externos y analizar las amenazas o peligros a los que pueda verse expuesta.
- b. Evalúa futuros riesgos, aportado la información necesaria para que la toma de decisiones sea más precisa.
- c. Ofrece la posibilidad de adaptarse a los cambios que podrían afectar a la estrategia de negocio y a las tendencias en el sector, valorando todos los factores económicos.
- d. Ayuda a detectar oportunidades de negocios, ofreciendo una visión objetiva de los cambios en el entorno empresarial y de los nuevos mercados.

Los factores que trascienden al sector del vino, pero que deben ser tenidos en cuenta en la apertura de la empresa al mercado alemán, se muestran en la Tabla 12.

Tabla 12 Análisis PEST

POLÍTICO-LEGALES	ECONÓMICOS
<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de gobierno • Composición del gobierno. Situación política • Legislación económico-administrativa: principales normas legales y jurídicas • Requisitos a los exportadores: documentación exigible. 	<ul style="list-style-type: none"> • El producto interior bruto: PIB • Evolución del IPC • La tasa de inflación • La tasa de desempleo • Deuda pública • Gasto público • Déficit público • Índice de percepción de corrupción
SOCIALES	TECNOLÓGICOS
<ul style="list-style-type: none"> • Cultura del consumo de vino. • Conocimientos y educación enológica. • Demografía. • Comportamiento del consumidor. • Normas y regulaciones. • Factores ecológicos. • Grupos que defienden los derechos de los consumidores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura tecnológica. • Innovación enológica. • Comercio electrónico y marketing digital. • Trazabilidad y etiquetado. • Automatización y eficiencia.

Fuente: Elaboración propia.

5.1.1 dimensión político-legal

Los factores político-legales engloban aquellos aspectos relacionados con la estabilidad de un gobierno y las políticas de la Administración Pública del país y se encuentran recogidos en la Guía de Alemania elaborada por la Oficina Económica y Comercial de España en Berlín, actualizada en 2022.

Factores políticos

Los factores políticos más relevantes se relacionan a continuación:

1. Sistema de gobierno

El gobierno de Alemania es una república federal parlamentaria con un sistema político basado en la separación de poderes. El poder ejecutivo está formado por la Cancillería Federal, encabezada por el canciller/a y los ministros del gobierno federal. El poder legislativo se ejerce a través del Parlamento bicameral, compuesto por el Bundestag (Cámara Baja) y el

Bundesrat (Consejo Federal). El poder judicial es independiente y está compuesto por tribunales federales y estatales.

2. Composición del gobierno:

Las últimas elecciones federales en Alemania se celebraron el 26 de septiembre de 2021. El partido más votado y que ganó en el Bundestag (Cámara Baja) fue el Partido Socialdemócrata de Alemania (SPD), el segundo partido más votado fue la Unión Demócrata Cristiana (CDU), y, en tercer lugar, quedó el Partido Verde.

Actualmente, el partido que tiene la mayoría de los escaños en el Bundesrat es el Partido Verde, que gobierna en varios estados federados.

El actual gobierno alemán liderado por la coalición del Partido Socialdemócrata (SPD), Los Verdes y el Partido Liberal Demócrata (FDP), no ha expresado una posición específica sobre las bebidas alcohólicas en general o sobre el vino en particular (ver Anexo 1).

Sin embargo, en Alemania existen normativas y regulaciones estrictas en torno a la producción, comercialización y consumo de bebidas alcohólicas, incluyendo el vino. Estas regulaciones están diseñadas para proteger la salud pública y garantizar la seguridad alimentaria.

En términos de consumo, el gobierno alemán ha implementado medidas para fomentar la moderación en el consumo de alcohol y prevenir el abuso y la adicción alcohólica. Por ejemplo, en 2021 se introdujo una nueva regulación que prohíbe la venta de bebidas alcohólicas en las gasolineras después de las 10 p.m. para disuadir el consumo excesivo de alcohol en horas nocturnas.

Factores legales

Los factores legales más relevantes se relacionan a continuación:

1. Legislación económico-administrativa: normas legales y jurídicas

En Alemania, la principal norma que regula la comercialización del vino es la Ley de vino (Weingesetz) de 1971, enmendada por última vez en

2018. Esta ley establece los requisitos generales para la producción, comercialización y etiquetado del vino y establece los derechos y obligaciones de los productores de vino. La legislación de Alemania permite exportar cualquier tipo de productos salvo bienes culturales, material de guerra o especímenes de flora o fauna exóticos.

Además, hay varias regulaciones que complementan la Ley de vino. Estas normas establecen disposiciones específicas sobre aspectos como la elaboración del vino, la protección de la calidad del vino, la denominación de origen, la indicación geográfica protegida, la producción de vino ecológico, la protección de la salud de los consumidores, la presentación del vino y la protección de las variedades de uva. También existen regulaciones específicas para la comercialización de vino en línea y para la exportación de vino a países fuera de la UE.

A continuación, se mencionan algunas de las principales normas y exigencias particulares a las importaciones de vino, que deben ser tenidas en cuenta por las bodegas españolas para poder comercializar sus productos en el mercado alemán.

- a. Ley de Pureza Alemana (Reinheitsgebot): Esta ley, aunque no se refiere específicamente al vino, establece que solo se pueden utilizar ciertos ingredientes en la elaboración de la cerveza y que el vino debe ser puro y no contener aditivos ni sustancias extrañas.
- b. Ley de Control de la Cadena Alimentaria: Esta ley regula la seguridad alimentaria y establece los controles de calidad para la importación de alimentos, incluyendo el vino, que debe cumplir con los mismos estándares de calidad que los productos nacionales.
- c. Reglamento de la Unión Europea sobre la Trazabilidad de los Alimentos: Este reglamento establece que el vino importado debe estar acompañado de los documentos necesarios para garantizar su trazabilidad, es decir su seguimiento y control, a lo largo de toda la cadena de producción y distribución.

- d. Normas de higiene y seguridad alimentaria: El vino importado debe cumplir con las normas de higiene y seguridad alimentaria establecidas por la legislación alemana y de la Unión Europea. En particular, se exige que se respeten las normas de almacenamiento, transporte y manipulación de los productos alimentarios.
 - e. El Reglamento (UE) 2019/787 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 17 de abril de 2019, establece las normas y disposiciones comunes relativas a la producción de vino, al etiquetado, y a la protección de las indicaciones geográficas y las denominaciones de origen de los productos vitivinícolas.
 - f. Ley de Etiquetado de Alimentos: El etiquetado del vino importado debe cumplir con los requisitos establecidos por esta ley y por la normativa de la Unión Europea (ver Anexo 2).
2. En España, para poder realizar operaciones de exportación y expedición, se debe estar inscrito en el Registro Especial de Operadores de Comercio Exterior (REOCE) del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, según consta en la página del Ministerio de industria, comercio y turismo. Las bodegas españolas están sujetas a la normativa que regula la producción y comercialización de vino en la Unión europea (ver Anexo 3).

Además, para exportar vinos a Alemania y a otros países de la Unión Europea, las bodegas españolas deben cumplir con:

- a. Protección de las indicaciones geográficas y denominaciones de origen: Las bodegas españolas deben cumplir con los requisitos de la legislación nacional y europea y de la comunidad autónoma para el uso de estas denominaciones.
- b. Controles de calidad: El reglamento establece un régimen de controles de calidad para garantizar la autenticidad y calidad de los productos vitivinícolas. Las bodegas españolas deben cumplir con la normativa nacional y europea en materia de producción.

Además, la UE establece las características que deben tener los vinos para ser comercializados, como el contenido mínimo de alcohol, el pH, la acidez, o el contenido máximo de azúcar, entre otros.

- c. Trazabilidad: El reglamento exige que los productos vitivinícolas sean trazables a lo largo de toda la cadena de producción y comercialización, desde la uva hasta el producto final. Las bodegas españolas deben mantener registros y documentación que permitan la identificación de los productos en todo momento.
- d. Promoción de los vinos europeos: El reglamento establece medidas para la promoción de los vinos europeos en terceros países. Las bodegas españolas pueden beneficiarse de estas medidas para promocionar sus productos en el mercado alemán y en otros mercados internacionales.
- e. Normas de etiquetado: la legislación del vino de la U.E determina que el vino con destino al mercado de consumo debe estar etiquetado siguiendo la normativa establecida (ver Anexo 4).

La documentación exigible en las operaciones de exportación de vino no solo depende del país de destino, sino que, en ocasiones, el importador podrá exigir algún certificado específico adicional. La documentación solicitada, con carácter general, en la exportación de vino de España a Alemania consta en el (ver Anexo 5).

3. También deben ser tenidos en cuenta los requisitos administrativos y obligaciones fiscales en España para la exportación de vino (ver Anexo 6).

Respecto a Alemania, los trámites administrativos y obligaciones fiscales, como miembro de la UE, se rigen por las regulaciones y requisitos de importación establecidos por este bloque económico a través de la Comisión Europea. A través del Export Helpdesk, se pueden identificar los requisitos y gravámenes, así como derechos de importación y requisitos específicos correspondientes a cada producto

para su ingreso al mercado alemán y/o europeo. La información se presenta en seis idiomas, entre ellos el español.

4. Regulación del medio ambiente y su conservación.

El comercio de vino entre países de la Unión Europea debe cumplir con los requisitos establecidos por la normativa comunitaria en materia de medio ambiente y conservación (Reglamento (CE) nº 110/2008).

En Alemania las importaciones de vino también deben cumplir con los requisitos específicos establecidos por las autoridades alemanas en materia de protección ambiental, recogidos en la Ley Federal de Conservación de la Naturaleza (Bundes - naturschutzgesetz), y en la Ley Federal de Control de la Contaminación (Bundes - immissionsschutzgesetz, BImSchG) (ver Anexo 7).

La Ley de Aguas de Alemania (Wasserhaushaltsgesetz, WHG) establece los requisitos para la protección y gestión del agua, incluida la gestión de residuos líquidos y sólidos.

Por su parte, las bodegas españolas dedicadas al cultivo del vino están poniendo en marcha programas para alcanzar los objetivos fijados por de la Política Agrícola Común de la U.E. y los objetivos de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (ODS 13 Acción por el clima) aprobados en el año 2015, en el seno de las Naciones Unidas.


5.1.2 Factores económicos

En general, Alemania tiene una economía altamente desarrollada y diversificada, y es una potencia exportadora clave en el mundo. Su industria está impulsada, por su fuerte sector manufacturero, especialmente en la producción de automóviles, maquinaria y productos químicos.

Alemania cuenta con un sólido sistema de educación y capacitación, una infraestructura de transporte bien desarrollada y una fuerte base tecnológica, lo que ha contribuido a su capacidad de innovación y competitividad en la economía global.

Dentro de los factores económicos que deben ser tenidos en cuenta en el análisis del macroentorno, en su proceso de expansión internacional, se encuentran los principales agregados a nivel macroeconómico del entorno (PIB, tipos de interés, tasa de desempleo etc.). En la tabla 9 se relacionan los siguientes:

Tabla 13 Principales agregados macroeconómico de Alemania 2021, 2022

Principales indicadores económicos 	2021	2022	Var.
PIB anual (M€)	3.601.750	3.869.900	1,8 %
IPC General (%)	5,3 %	8,6 %	3,3 %
Tasa de inflación (%)	3,07 %	6,87 %	3,8 %
Tasa de desempleo (%)	3,2 %	3,0%	-0,2 %
Deuda pública (M€)	2.494.587	2.563.081	68.494
Gasto público (M€)	1.845.999,0	1.922.078,0	76.079
Déficit público	-134.252	-101.325	-2,60 %
Índice de percepción de corrupción (puntos)	80 puntos	79 puntos	1 puntos

Fuente: elaboración propia. Datos obtenidos de <https://datosmacro.expansion.com/paises/alemania>

1. El producto interior bruto: PIB

El PIB es una medida del valor de todos los bienes y servicios finales producidos en un país durante un período de tiempo determinado. Alemania es la cuarta economía más grande del mundo en términos de PIB.

En los seis años anteriores a 2020, Alemania experimentó un superávit ininterrumpido, y en 2020 el PIB se contrajo en un 4,9%, debido principalmente a los efectos económicos de la pandemia de COVID-19.

La cifra del PIB en el primer trimestre de 2023 fue de 1.005.493 millones de euros, con lo que Alemania se sitúa como la 2ª economía en el ranking de PIB trimestral formado por 53 países.

2. La evolución del Índice de Precios al Consumo: IPC

El IPC mide la evolución del conjunto de precios de los bienes y servicios consumidos por los hogares.

La variación del 3,3% experimentada por el IPC en 2022, indica inflación en la economía alemana, es decir que los precios han subido. El incremento del 8,6,5% en 2022 se debió, en gran parte, a la subida de los precios de la energía y los alimentos.

En general, la inflación en Alemania se ha mantenido en niveles bajos en comparación con otros países europeos, lo que refleja la estabilidad económica. Sin embargo, es importante destacar que el IPC puede variar según la región y la ciudad en Alemania, por lo que los datos a nivel nacional pueden no reflejar la situación en todas las partes del país.

3. La Tasa de inflación:

Entre los años 1980 y 1990 Alemania registro tasas de inflación muy altas debido a las fuertes subidas de los precios, consecuencia de las turbulencias políticas y económicas de la época. A partir de 1995, las tasas de inflación alemanas, y también las europeas, disminuyeron considerablemente.

Alemania es la mayor economía de la zona euro, y ejerce una gran influencia en el conjunto de la Unión. Actualmente La Unión Europea tiene como objetivo para toda la zona euro, una tasa de inflación a medio plazo del 2% anual.

Tabla 14 Comparativa de las tasas de inflación de los años 2022, 2021, 2020, 2019

Año	Alemania	Zona Euro	Mundo
2022	7,90 %	9,22 %	8,31 %
2021	3,07 %	2,55 %	3,48 %
2020	0,51 %	0,50 %	1,92 %
2019	1,47 %	1,63 %	2,19 %

Fuente: elaboración propia. Datos obtenidos de <https://www.datosmundial.com/europa/alemania/inflacion.php>

En la tabla se observa que la tasa de inflación para año el 2022 es muy elevada (7,90%) en comparación con años anteriores y esto se debe principalmente al incremento de los precios de los productos energéticos y alimentarios como consecuencia de la guerra en Ucrania.

4. La Tasa de desempleo:

Alemania, con 83,2 millones de habitantes (en 2021), es el segundo país más poblado de Europa y dispone de una economía social de mercado que combina elementos del capitalismo y del estado de bienestar. Este modelo económico ha sido eficaz para proporcionar altos niveles de empleo, situando a su tasa de desempleo en 2022 en el 3,0 %, muy por debajo de la registrada por la zona euro que se sitúa en 6,7 %, o la global que alcanza el 5,8%

Sin embargo, como cualquier economía, Alemania también enfrenta desafíos y debilidades. Por ejemplo, su dependencia en la exportación de productos manufacturados puede hacer que sea vulnerable a las fluctuaciones en la demanda global, y su envejecimiento demográfico puede afectar la sostenibilidad a largo plazo del sistema de seguridad social.

Tabla 15 Comparativa de las tasas de desempleo de los años 2022, 2021, 2020, 2019

Año	Alemania	Zona Euro	Mundo
2022	3,0 %	6,7 %	5, 8 %
2021	3,2 %	7,6 %	6,2 %
2020	5,9 %	8,1 %	6, 9 %
2019	5 %	7,5 %	5, 5 %

Fuente: elaboración propia. Datos obtenidos de <https://es.statista.com/estadisticas/636029/tasa-global-de-desempleo/> y <https://www.datosmundial.com/europa/alemania/inflacion.php>

5. Deuda pública

La deuda pública en Alemania fue en 2022 de 2.563.081 millones de euros, y en 2021 fue de 2.494.587 millones de euros, por lo que experimentó un crecimiento de 68.494 millones.

Según el último dato publicado por la Oficina Federal de Estadística (Destatis, 29/03/2023), la deuda per cápita en Alemania en 2022, fue de 30.588 euros por habitante, y 2021 fue de 29.970 euros, así pues, se ha producido un incremento de la deuda por habitante de 618 euros.

6. Gasto público

El Gasto Público es el gasto total que realiza el sector público de un país a lo largo de un año, para satisfacer las necesidades de sus habitantes, el consumo público y para contribuir a la redistribución de la riqueza.

En Alemania, el gasto público en 2022 fue de 1.922.078 millones de euros, y aumentó 76.079 millones con respecto al año anterior, un 4,12%. De este gasto, Alemania dedicó a educación un 11,23%, a sanidad un 19,88% y a defensa un 2,52%, según los últimos datos publicados.

7. Déficit público

El déficit público alcanzado por Alemania en 2022 fue de 101.325 millones de euros, inferior al registrado en 2021, de 134.252 millones de euros, por lo que su déficit se ha reducido con respecto a ese año.

8. Índice de percepción de corrupción del sector público alemán

El Índice de percepción de la Corrupción que publica la Organización para la transparencia Internacional clasifica a los países puntuándolos de 0 (percepción de altos niveles de corrupción) a 100 (percepción bajos niveles de corrupción) en función de la percepción de corrupción del sector público que tienen los habitantes de los países que forman el índice.

Siguiendo este índice, la percepción de la corrupción en Alemania, en los últimos cinco años, ha empeorado, ya que su puntuación ha descendido en el último informe, pasando de ocupar el 10º puesto con 80 puntos en el año 2021, a ocupar el puesto 9º en 2022 con 79 puntos, lo que significa que los alemanes perciben un incremento de la corrupción en el sector público del país.

No obstante, se encuentra entre los primeros puestos del ranking, por lo que la percepción de corrupción del sector público entre sus habitantes es bajísima.

En la tabla 16 se muestra la evolución de la posición de Alemania en el Índice de Percepción de la Corrupción.

Tabla 16 Evolución de la posición de Alemania en el Índice de percepción de la corrupción 2022,2021,2020, 2019.

Año	Índice de corrupción de Alemania	Ranking de la corrupción mundial
2022	79	9º
2021	80	10º
2020	80	9º
2019	80	9º

Fuente: elaboración propia. Datos obtenidos de <https://datosmacro.expansion.com/estado/indice-competitividad-global>

5.1.3 Factores tecnológicos

Se consideran factores tecnológicos aquellos que tienen incidencia directa en el nivel de desarrollo tecnológico de un territorio. Evaluar estos factores tecnológicos permitirá a la bodega aprovechar las oportunidades y superar los desafíos asociados con la digitalización, la innovación y la eficiencia en el mercado alemán, contribuyendo así a una estrategia de internacionalización exitosa.

Algunos de los factores tecnológicos más relevantes se relacionan a continuación:

- **Infraestructura tecnológica:** Es importante considerar la calidad y disponibilidad de la infraestructura tecnológica en Alemania, como la conectividad de Internet, la cobertura móvil, la velocidad de banda ancha y la disponibilidad de servicios digitales. Una infraestructura tecnológica sólida facilita la comunicación, el comercio electrónico y la implementación de estrategias de marketing digital.

Innovación enológica: La tecnología desempeña un papel importante en la producción vitivinícola y puede afectar la competitividad de la bodega.

La innovación enológica disponible en el mercado, como avances en técnicas de cultivo, vinificación, o en el control de calidad y embotellado, puede influir en la capacidad de la bodega para ofrecer productos de alta calidad y adaptarse a las preferencias del mercado alemán.

- Comercio electrónico y marketing digital: El auge del comercio electrónico y el uso generalizado de plataformas digitales en Alemania brinda oportunidades para la promoción y venta de vinos de la bodega.

Es necesario evaluar la adopción de estas tecnologías por parte de los consumidores alemanes, así como la competencia en línea y las estrategias de marketing digital utilizadas por otras empresas del sector. Además, la logística y los servicios de entrega asociados al comercio electrónico deben considerarse para garantizar una experiencia de compra satisfactoria.

- Trazabilidad y etiquetado: La tecnología puede desempeñar un papel importante en la trazabilidad y el etiquetado de los productos vitivinícolas. Los consumidores alemanes suelen valorar la transparencia y la autenticidad de los productos que compran. Es importante evaluar cómo la bodega puede utilizar tecnologías como códigos QR, sistemas de seguimiento y etiquetado inteligente para proporcionar información detallada sobre la procedencia, características y procesos de producción de sus vinos.
- Automatización y eficiencia: La automatización de los procesos productivos y logísticos puede mejorar la eficiencia y reducir costos para la bodega. Es relevante considerar la adopción de tecnologías como sistemas de gestión de inventario, maquinaria especializada y sistemas de automatización de la cadena de suministro. Estas herramientas pueden optimizar la producción, el almacenamiento y la distribución de los vinos de la bodega en el mercado alemán.

5.1.4 Factores sociales

Dentro de este grupo se encuadran factores de carácter social, que agrupan aspectos como los cambios en el estilo de vida o en el consumo, factores culturales, junto a otros factores como los demográficos.

El análisis de estos factores facilita la adaptación de la estrategia de internacionalización de la bodega de vino a las características y preferencias del mercado alemán, lo que permitirá una mejor inserción y aceptación de los productos en este país. Entre los factores sociales más relevantes se encuentran los siguientes:

- **Cultura del consumo de vino:** Alemania tiene una cultura arraigada en la producción y consumo de vino. Los factores sociales que afectan la estrategia de internacionalización incluirían las preferencias de los consumidores alemanes en términos de variedades de vino, estilos, presentaciones y marcas preferidas. Además, es importante comprender las tradiciones y prácticas sociales relacionadas con el consumo de vino en Alemania.

El consumidor alemán asocia el vino a unos atributos tangibles (el envase o el etiquetado), y a unos atributos intangibles (a una cultura, una tierra y a una experiencia). De modo que, la empresa que ofrezca algunos de estos atributos tangibles e intangibles y los sepa comunicar, tiene una oportunidad clara para introducirse en nuevos mercados y canales de venta.

- **Conocimientos y educación enológica:** Alemania es conocida por su rica tradición en la producción de vino y cuenta con una base de conocimientos enológicos sólida. Los consumidores alemanes suelen tener un buen nivel de educación y aprecian la calidad y el valor añadido en los productos. Es importante considerar cómo se pueden destacar los aspectos técnicos y de calidad de los vinos de la bodega para satisfacer las expectativas de los consumidores alemanes.
- **Demografía:** La estructura demográfica de Alemania puede influir en la estrategia de la empresa. Factores como la distribución por edades, los

grupos demográficos objetivo, la urbanización y las tendencias migratorias pueden afectar a las preferencias de consumo y a la demanda de vinos específicos.

La existencia de comunidades extranjeras, sobre todo en las grandes ciudades de Alemania, ha hecho que el consumidor alemán haya ido ampliando sus gustos, mostrando una predisposición a probar productos y alimentos con sabores y aromas distintos a los que ya conoce

- **Comportamiento del consumidor:** Comprender los comportamientos y las tendencias del consumidor en Alemania resulta fundamental para una estrategia de internacionalización exitosa. Esto puede incluir factores como las preferencias de compra, la demanda de productos orgánicos o sostenibles, la sensibilidad al precio y la lealtad a las marcas, o la influencia de las tendencias de estilo de vida.

La incursión en el mercado vitivinícola de nuevos competidores como Chile, Australia o California ha hecho que el consumidor comience a preferir vinos con una acidez más equilibrada y una discreta sensación dulce. Las nuevas estructuras aromáticas responden mejor a las expectativas del consumidor, en detrimento de numerosos vinos tintos europeos que se caracterizaban por ser vinos ricos, intensos y secos, con una acidez fuerte o con un aroma neutro.

- **Normas y regulaciones:** Los factores sociales también abarcan las normas y regulaciones relacionadas con la producción, el etiquetado y la comercialización de vinos en Alemania. Es importante conocer y cumplir con las regulaciones locales para ingresar al mercado y establecer una buena reputación en términos de cumplimiento normativo y responsabilidad social.
- **Factores ecológicos.** El consumidor alemán muestra una gran preocupación por la protección del medioambiente, la biodiversidad y el desarrollo sostenible, Se trata de un mercado que busca y apoya aquellos productos que hayan sido cultivados y elaborados bajo medidas que preservan y no dañan la salud del medioambiente y los ecosistemas

propios de cada país, además de favorecer el desarrollo continuo de comunidades y regiones. Por ello, se valoran los vinos que disponen de las certificaciones que informan del impacto (la huella de carbono o la huella de agua) que estos han tenido en el medioambiente durante su proceso de producción.

- **Los grupos que defienden los derechos de los consumidores:** Las agencias gubernamentales y otras organizaciones que se encargan de la salud pública y la protección de los consumidores, junto con los actores involucrados en la cadena de distribución, tienen como objetivo garantizar que los productos disponibles en el mercado alemán sean seguros para la salud de los consumidores.

Los mayoristas, distribuidores y minoristas que operan en el mercado alemán buscan productos, tanto nacionales como importados, con alta calidad y buena presentación, y que lleguen a los consumidores a precios justos y asequibles.

5.2 Análisis del Entorno Específico

El entorno específico hace referencia a la estructura de la industria o del sector industrial o en el que opera la empresa. La estructura de un sector industrial es importante para las empresas que operan en él por que influye en las decisiones empresariales y en la rentabilidad.

El éxito en un sector industrial va a depender de la correcta identificación de los factores que componen el entorno específico, puesto que pueden generar una ventaja competitiva. Esto incluye la evaluación de barreras de entrada, el número de empresas que compiten en el sector, el tamaño de los competidores, la rivalidad entre competidores o la existencia de productos sustitutivos, entre otros.

El análisis del entorno específico permite a la organización entender mejor su posición en el mercado y la dinámica de la industria en la que compete, y debe dar respuesta a las preguntas: ¿quién es su competencia? ¿quiénes son sus competidores?

5.2.1 *El Modelo de las cinco Fuerzas de Porter*

El estudio del entorno específico se centra en los factores que pueden afectar directamente a la empresa. Una de las técnicas más utilizadas para su análisis es la establecida por Michael Porter a través de su modelo denominado “las cinco fuerzas de Porter”, según el cual existen cinco fuerzas que conforman la estructura de la industria, y que explican el atractivo de esta y su rentabilidad potencial. El análisis de estas cinco fuerzas posibilita a la empresa evaluar las distintas estrategias con las que poder mejorar su posición competitiva.

Los elementos que se identifican en el Modelo de M. Porter (1982) son los siguientes:

1. La rivalidad entre los competidores de la industria

La eliminación de barreras comerciales y la aplicación de políticas económicas liberales han dado lugar a la apertura del mercado vinícola alemán a un gran número de productores de vino de todo el mundo, ya sean pequeños y medianos productores, o empresas más grandes y establecidas, tanto nacionales como extranjeras. En las distribuidoras se pueden encontrar vinos procedentes de todos los países.

Con la globalización han surgido nuevos exportadores, y con ellos ha aumentado la rivalidad entre competidores de la industria. Actualmente, los países de la UE compiten no solo entre ellos, sino también con vinos producidos en países como Estados Unidos, Chile, Argentina, Sudáfrica, Australia y Nueva Zelanda, entre otros.

Según datos del Instituto Federal de Estadística de Alemania, en el año 2019 había alrededor de 23.000 empresas en la industria vitivinícola alemana.

La existencia de un número tan elevado y diverso de operadores en este sector ha dado lugar a un mercado fragmentado, con una rivalidad entre competidores media-alta y en el que ninguno de ellos tiene una gran cuota de participación, lo que hace disminuir el atractivo del sector.

La evolución de las importaciones de vino por parte Alemania muestra como el mercado interior de los vinos dominado hasta hace poco por los vinos franceses e italianos ha dado paso a los vinos españoles, y más recientemente a vino procedente de Chile, UU.EE., Australia y Sudáfrica, según el informe publicado por el ICEX en 2022 (10 de mayo de 2022 Düsseldorf).

Respecto al crecimiento del sector, el OeMV indica que el mercado de vino alemán se va recuperando de la caída del consumo causada por el impacto de la pandemia de Covid en 2020.

Aunque Italia, Francia y España producen prácticamente la mitad del vino elaborado en el mundo, países como EE. UU o Sudáfrica han aumentado sus exportaciones de manera significativa.

2. La amenaza de entrada de nuevos competidores.

El acceso de nuevos competidores al sector vinícola de Alemania va a depender de las barreras existentes a la entrada y del nivel de estas. “Entendemos por barreras de entrada a cualquier mecanismo por el cual la rentabilidad esperada de un nuevo competidor entrante en el sector es inferior a la que están obteniendo los competidores ya presentes en él” (Dalmau, 1997)

Según Porter (2008), las siete barreras de entrada más importantes son:

a. Las economías de escala derivadas de la oferta.

Se basan en la reducción de los costes unitarios de producción que una empresa experimenta a medida que aumenta la cantidad de producción. Es decir, cuanto mayor sea la producción de una empresa, menor será el coste por unidad de producción. Las economías de escala suponen una importante barrera de entrada al sector, de modo que, si una nueva empresa quiere entrar en el sector industrial vitivinícola, debe ser capaz de alcanzar un nivel de producción que le permita beneficiarse de las mismas economías de escala que las empresas que ya están instaladas en el mercado para poder competir con ellas.

b. Beneficios de escala derivados de la demanda.

Los beneficios de escala por el lado de la demanda que experimentan las empresas que son líderes en el sector del vino, también suponen una

barrera de entrada para la competencia. Estos beneficios se refieren a la reducción de los costes unitarios de producción que las empresas líderes del sector experimentan a medida que aumenta la cantidad de demanda de sus productos. Es decir, cuanto mayor sea la demanda de una empresa, menor será el costo unitario de producción.

c. Coste para los clientes de cambiar de proveedor

El coste para los clientes de cambiar de proveedor en el sector vitivinícola dependerá de la competencia existente y su nivel de rivalidad, de la disponibilidad de alternativas de proveedores y el nivel de lealtad de los clientes hacia su proveedor actual y la amenaza de productos sustitutos.

Si la rivalidad entre los competidores es alta, es probable que existan numerosas alternativas de proveedores para los clientes, lo que puede reducir el coste de cambiar de proveedor. Si la amenaza de nuevos entrantes es baja, es menos probable que haya nuevas opciones de proveedores, lo que puede aumentar el costo de cambiar de proveedor. Por último, si la amenaza de productos sustitutos es baja, los clientes pueden estar más restringidos a sus proveedores actuales, lo que aumentaría el costo de cambiar de proveedor.

d. Requisitos de capital:

El interés de las empresas en competir en este sector será alto cuando el coste del capital invertido sea inferior a su rendimiento. Los nuevos competidores se introducirán en el mercado en busca de las oportunidades que ofrece, provocando una disminución de la rentabilidad media del sector.

e. Ventajas de las empresas establecidas

Las empresas ya establecidas en el sector vitivinícola alemán pueden contar con algunas ventajas que actuarían como barreras de entrada para las nuevas empresas competidoras, lo que reduce la amenaza de entrada y protege a las empresas ya establecidas.

f. Acceso desigual a los canales de distribución

Las empresas que ya se encuentran posicionadas en el sector del vino en Alemania, donde su marca es conocida y valorada, pueden tener

acuerdos de distribución exclusivos o preferenciales con minoristas y distribuidores.

Estos acuerdos con canales de distribución consolidados proporcionan a las empresas del sector una ventaja competitiva, lo que dificulta la entrada de nuevas empresas al mercado.

Las nuevas empresas que pretendan entrar al sector pueden encontrar dificultades para acceder a los canales de distribución del mercado alemán del vino.

g. Políticas gubernamentales restrictivas

Las políticas gubernamentales y el cumplimiento de las exigencias legales y administrativas del gobierno alemán pueden actuar como barrera de entrada para las nuevas empresas que buscan introducirse en el mercado vinícola. Algunas de estas barreras pueden incluir requisitos para la comercialización de vino, como la obtención de la certificación orgánica o biológica y cumplimiento con las normas de higiene y seguridad alimentaria, y del resto de regulaciones y leyes, que pueden ser difíciles de entender y pueden aumentar los costes para las nuevas empresas que deseen acceder al mercado.

Autores como Philip Kotler, Kevin Lane Keller o Barney, J. B, también consideran como barreras de entrada a las siguientes:

h. El know how o coste de conocimiento: La experiencia y el conocimiento también pueden convertirse en una barrera para que los nuevos productos ingresen en el mercado del vino en Alemania.

i. La identificación de marca y la diferenciación del producto: las empresas ya establecidas pueden haber desarrollado una marca fuerte y una reputación de calidad, lo que les da una ventaja en la mente del consumidor.

Cuando una marca de vino tiene un reconocimiento, sus clientes suelen ser leales a ella y pueden moverse en su gama de vinos sin apenas esfuerzo, en cambio, cuando aparece una nueva marca, resulta difícil para el consumidor apostar por ella. Por lo tanto, la empresa tiene que hacer una gran inversión para superar la fidelidad que tiene el cliente hacia la marca ya establecida.

Las barreras enumeradas son escasas en el sector vitivinícola alemán, por lo que, al margen de los principales países que suministran vino a Alemania (Italia, España y Francia), este se ha empezado a ver como un sector atractivo. Esta visión del sector ha tenido respuesta con la aparición de una fuerte competencia a nivel mundial y cada vez son más los países que deciden la exportación de sus vinos a Alemania. Países como Chile, Australia, EE. UU, Sudáfrica, Portugal, Argentina o Nueva Zelanda se han introducido en el mercado mundial vitivinícola, desarrollando nuevos vinos que compiten con los ya establecidos.

El análisis de esta fuerza revela que en el sector vitivinícola de Alemania la intensidad de las barreras de entrada al sector es baja, por lo que la amenaza de entrada de nuevos competidores en la industria es alta. Sin embargo, el aumento de la comercialización de vinos de mayor calidad, por parte de las bodegas con una posición dominante en el mercado, se ha comenzado a ver como una barrera de entrada para los nuevos competidores, que encuentran en la calidad del vino un factor determinante a la hora de hacerse un hueco en el mercado alemán.

3. La existencia de productos sustitutivos.

Los productos sustitutivos son "productos de otras industrias que pueden satisfacer la misma necesidad que el producto de la industria considerado" (M. Porter, 1980). Son productos que pueden reemplazar al producto principal de una industria en la satisfacción de las necesidades de los consumidores.

Cuando existen productos alternativos en el mercado las empresas del sector deben estar atentas y estudiar el comportamiento de sus competidores. La existencia de una gran cantidad de productos sustitutivos en una industria hace que esta se vuelva menos rentable y, por tanto, menos atractiva para las empresas.

La relevancia de los productos sustitutivos en una industria depende de la cantidad de competidores y la capacidad de la industria para satisfacer la demanda. Si hay pocos competidores o una alta demanda, los productos sustitutivos tienen una mayor relevancia. Sin embargo, si hay muchos

competidores o una baja demanda, los productos sustitutivos tienen una menor importancia (Oster, 2000).

Los productos sustitutivos del vino se pueden clasificar en dos tipos de bebidas: otras bebidas alcohólicas y bebidas no alcohólicas:

- a. Bebidas alcohólicas: dentro de esta clasificación se encuentran la cerveza, los licores o destilados, y otras bebidas alcohólicas de alta graduación.

De todas ellas, la cerveza es considerada como el principal sustituto del vino, puesto que los consumidores pueden sustituir fácilmente una bebida por la otra sin incurrir en grandes costes de cambio, y las dos son bebidas con graduación alcohólica que se consumen en ocasiones similares (comidas, fiestas y momentos de ocio).

- b. Bebidas no alcohólicas: en este grupo se encuentran bebidas como zumos, jugos o néctares, refrescos o agua embotellada, y cerveza sin alcohol. Estos productos son considerados alternativas al vino por su variedad de sabores y sus características refrescantes.

El precio de un producto o servicio es un elemento que tiene una incidencia directa sobre su producto sustitutivo. La diferencia de precio entre el vino y la cerveza hará que el segmento de consumidores más joven elija la cerveza frente al vino, ya que aquella puede llegar a satisfacer la misma necesidad ofreciendo mayor cantidad de producto a un precio menor o parecido.

Es posible realizar otra clasificación de los productos sustitutivos cuando estos pertenecen a otras industrias que satisfacen las mismas necesidades e incluir (en función del momento de consumo del vino) como productos sustitutivos del vino, la realización de otras actividades de ocio y entretenimiento, como ir al cine o a un concierto, que compiten por la atención y el gasto del consumidor.

4. El Poder negociador de los clientes

Porter define el poder de negociación de los clientes como "el impacto que los clientes tienen sobre una industria al presionar para obtener precios más bajos, mayor calidad o mejores servicios" (Porter, 1980, p. 6).

La capacidad de los clientes para ejercer presión sobre la industria del vino dependerá de las características del mercado, y podrá variar en función del segmento de mercado y el tipo de vino. Los factores que favorecen un poder negociador alto para los clientes son los siguientes:

- a. El coste por cambiar de suministrador es bajo ya que los consumidores disponen de una amplia oferta de vinos y pueden comparar fácilmente la denominación de origen, el precio y la calidad de los vinos disponibles en el mercado. La facilidad de acceso a la información sobre los productos y los precios a través de internet y otros medios refuerza la posición de poder de los clientes.
- b. La existencia de productos sustitutivos en la industria vitivinícola aumenta el poder negociador de los clientes.
- c. Los clientes muestran sensibilidad ante las variaciones de precio, lo que les otorga cierto poder de negociación, especialmente en el caso de los vinos de bajo y medio rango. Sin embargo, en el caso de los vinos de alta gama y productores con una marca fuerte y reconocida, los clientes pueden estar dispuestos a pagar precios más altos y ser menos sensibles a los cambios en los precios y la disponibilidad.
- d. Los consumidores tienen una gran capacidad de elección entre distintas marcas y tipos de vinos. Por ello, los productores deben tener en cuenta las demandas y preferencias de los clientes y ofrecerles productos de alta calidad y un buen servicio para mantener su fidelidad y satisfacción. Este factor coloca a los clientes en una posición predominante en la negociación con los productores.
- e. Al tratarse de un producto que los consumidores pueden almacenar con facilidad, el poder negociador de los clientes se incrementará.
- f. En general, la concentración de los clientes en la industria del vino es relativamente baja, ya que existen numerosos consumidores finales,

distribuidores y minoristas que compran vino de diferentes bodegas y productores. Si no existe una alta concentración de los clientes su poder disminuirá, y no conseguirán una mejora del precio, calidad y servicio.

Sin embargo, algunas regiones geográficas y segmentos de mercado pueden presentar una mayor concentración de clientes, como en el caso de las grandes cadenas de supermercados o restaurantes que tienen un mayor poder de compra, y por tanto un mayor poder de negociación, para poder imponer sus condiciones a los proveedores de vino.

La presencia de minoristas y distribuidores poderosos en el mercado, como los supermercados, que compran grandes volúmenes de vino, pueden aumentar aún más el poder de negociación de los clientes. En este sentido, los minoristas y distribuidores pueden ejercer presión sobre los productores para que les ofrezcan precios más bajos o para que proporcionen productos exclusivos a cambio de la venta en grandes cantidades.

Por tanto, el grado de concentración de los clientes en la industria del vino puede variar según el segmento de mercado y la región geográfica en la que se opere.

- g. La diferenciación del producto en el sector vitivinícola es un elemento estratégico para los productores. Los consumidores del vino encuentran, cada vez más, un mayor grado de diferenciación en el producto, reduciendo así la posibilidad de comprar a proveedores alternativos y disminuyendo, por tanto, su poder de negociación.

5. El Poder negociador de los proveedores

El poder negociador de los proveedores se refiere a la capacidad que tienen los proveedores de una industria para influir en los precios, la calidad y las condiciones de suministro de los productos o servicios que proporcionan a las empresas compradoras (Keller, 2003), en definitiva, para imponer sus condiciones debido a su posición dominante en el mercado.

La capacidad de los proveedores para ejercer presión sobre la industria del vino servirá para evaluar el atractivo de la industria y su rentabilidad potencial. Los factores que determinan el poder negociador de los proveedores son los siguientes:

- a. En la industria del vino, es común que los proveedores de uva sean también quienes elaboren el vino, solos o en colaboración con otros productores. Muchas bodegas son propietarias de los viñedos que les proveen de la uva con la que fabrican sus vinos.

Cuando los proveedores de la materia prima elaboran el producto final, tiene lugar una integración vertical hacia atrás. Con ello se consigue reducir el coste de producción del vino e incrementar el margen de beneficios. En estos casos el poder de negociación no existe ya que son ellos mismos sus propios proveedores.

Cuando los proveedores simplemente se dedican a vender su cosecha a las bodegas, su poder de negociación es bajo, ya que, generalmente se trata de pequeños agricultores y recolectores con pequeñas extensiones de cultivo, con escaso o nulo grado de concentración y con poco margen para la negociación.

En cambio, su poder de negociación se ve reforzado cuando estos pequeños proveedores deciden unirse bajo la forma de cooperativas. La asociación de pequeños viticultores les permite unir sus cosechas, alcanzando un volumen significativo que les posibilita aumentar su poder para negociar con las bodegas.

- b. El Poder negociador de los proveedores también variara según el tipo de producto que suministran. En la industria vitivinícola se pueden distinguir los siguientes:

- Viticultores: proveedores de materia pima.

A pesar de que las bodegas disponen de sus propios viñedos, la uva recolectada no suele ser suficiente para la producción de vino por lo que las bodegas recurren a la compra de la producción de los pequeños viticultores locales.

Los viticultores suelen ser pequeños productores individuales con una escasa producción de uva, por ello su nivel de concentración es pequeño y su poder de negociación bajo.

- Proveedores de materias primas auxiliares:

Los proveedores de consumibles como corchos, etiquetas o embalaje tienen un poder de negociación variable en función del tipo de materia que suministran. En términos generales, su capacidad de negociación suele ser limitada debido a la amplia oferta de proveedores existentes en el mercado y a los costes reducidos que implicaría cambiar de proveedor.

Los proveedores de vidrio si tienen una alta concentración de mercado por lo que presentan un mayor poder de negociación.

- Proveedores de maquinaria.

Los proveedores de maquinaria son los encargados de abastecer a las bodegas con los equipos necesarios para embotellar el vino, almacenarlo en barricas y refrigerarlo. Estos proveedores suelen tener un cierto poder de negociación, debido a la importancia de los productos que suministran al sector y a la dificultad que tendrán las bodegas para desarrollar esos equipos por sí mismos.

- Proveedores de servicios como transporte, logística, asesoría y recursos financieros. Este grupo de proveedores tiene poco poder de negociación debido a su escaso nivel de diferenciación y a su bajo coste de cambio.

- c.** El elemento diferenciador en el sector vitivinícola viene determinado por el tipo de uva. El grado de diferenciación entre los productores de uva va a variar en función de la región en la que se cultiva. La recuperación y cultivo de variedades de uva autóctonas hace que exista un grado de diferenciación medio-alto de la materia prima, determinado por la calidad de la uva. Esto proporciona a los proveedores un aumento de su poder negociador.
- d.** El cambio de proveedor tiene un coste muy bajo para los productores de vino, por lo que el poder de los proveedores disminuye.

- e. El poder de los proveedores disminuye con la existencia de productos sustitutos. Los proveedores de uva con D. O. P. tendrán mayor poder de negociación, ya que las D. O. P. son difícilmente sustituibles.

6. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno permite evaluar y comprender los recursos, capacidades y competencias internas de una organización. Durante el análisis interno, se examinan aspectos internos de la organización, como sus activos financieros, con el fin de obtener una visión clara de los recursos de la empresa. Este análisis también busca identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa, así como las áreas en las que puede generar ventajas competitivas.

6.1 Análisis económico-financiero de la empresa

Este tipo de análisis se centra en examinar los estados financieros y otros indicadores relevantes con el fin de evaluar su estado financiero, su rendimiento y su capacidad para generar beneficios.

El objetivo principal del análisis económico-financiero es comprender la viabilidad y la rentabilidad de la empresa, así como identificar áreas de mejora y posibles riesgos. Para ello, se utilizan diversas herramientas y técnicas que permiten evaluar aspectos como la liquidez, la solvencia, la rentabilidad, la eficiencia operativa y la estructura de capital de la empresa.

Durante el análisis económico-financiero, se analizan los estados financieros clave, como el balance de situación o la cuenta de resultados. También se evalúan ratios financieros y ratios de rentabilidad, como el margen de beneficio, el retorno sobre la inversión y el rendimiento de los activos.

Esto ayuda a tomar decisiones estratégicas informadas y a diseñar planes de acción que impulsen el crecimiento y la rentabilidad de la empresa.

En definitiva, este análisis proporciona una visión integral de la situación económica y financiera de la empresa, lo que permite gestionar de manera efectiva los recursos y maximizar los resultados.

6.1.1 Balance de situación y cuenta de resultados

Con la finalidad de obtener una visión prepandemia 2020, del estado financiero de Bodegas Volver y del sector vitivinícola en España, los datos utilizados en este análisis corresponden al año 2019.

BALANCE DE SITUACIÓN**Tabla 17 Balance de situación**

ACTIVO		PATRIMONIO NETO Y PASIVO	
Activo No Corriente	3.569.229	Patrimonio neto	4.211.852
		Pasivo No Corriente	1.092.340
Activo Corriente	5.301.083	Pasivo Corriente	3.566.119
Existencias	821.701		
Realizable	2.169.983		
Disponible	2.309.399		
TOTAL ACTIVO	8.870.311	TOTAL ESTRUCTURA FINANCIERA	8.870.311

Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos de InsightView, 2023

CUENTA DE RESULTADOS**Tabla 18 Cuenta de resultados**

RESULTADO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS (BAII)	1.816.362
- Intereses	-15.634
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (BAI)	1.800.728
- Imp. s/beneficio (30%)	-435.883
RESULTADO DEL EJERCICIO (Bº NETO)	1.364.844

Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos en de InsightView, 2023

RESULTADO DEL EJERCICIO

Este resultado del ejercicio forma parte del patrimonio neto de la empresa ya que es un recurso financiero propio para ella. (ver Anexos 8 y 9)

6.1.2 Análisis por ratios

Ratios de Liquidez

Tabla 19 Ratios de liquidez 2019

RATIOS DE LIQUIDEZ 2019	Bodegas Volver	Sector vinícola 2019
Ratio de Liquidez	1,49	1,78
Ratio de Tesorería	0,67	0,76
Ratio de Disponibilidad	0,65	0,18
Ratio de Disponibilidad inmediata	0,65	0,28

Fuente: elaboración propia de datos obtenidos de InsightView, 2023

Como se observa en la tabla 19, Bodegas Volver muestra una situación estable, ya que no presenta problemas de liquidez a corto plazo, de modo que puede hacer frente a los pagos a corto plazo o pasivo corriente con el activo corriente, pero no con el realizable y el disponible de la empresa. Comparativamente, el sector vinícola en España en 2019 tiene una situación de liquidez a corto plazo similar a la de la empresa.

Ratios de Solvencia

Tabla 20 Ratios de solvencia 2019

RATIOS DE SOLVENCIA 2019	Bodegas Volver	Sector vinícola
Ratio de Autonomía	47,48 %	55,43 %
Ratio de Endeudamiento	52,52 %	44,55 %
Endeudamiento a corto plazo	12,31 %	20,11 %
Endeudamiento a largo plazo	40,20 %	24,44%
Ratio de Garantía	1,90	80, 36

Fuente: elaboración propia de datos obtenidos de InsightView, 2023

Esta empresa presenta un alto grado de endeudamiento, principalmente en el endeudamiento a largo plazo, y por tanto un bajo grado de autonomía al tener menores recursos financieros propios que ajenos. Tiene, a su vez, hasta 1,90 veces para hacer frente con su activo total al pago de su pasivo, como garantía de sus acreedores.

Sin embargo, si se compara con la situación del sector vinícola que aparece en la tabla 20, la situación de solvencia de Bodegas Volver es menor que la del sector, ya que este presenta una ratio de garantía muy superior, y un grado de endeudamiento mucho menor que el de la empresa, siendo proporcional en el sector el endeudamiento a corto y largo plazo.

Ratios de Cobertura

Tabla 21 Ratios de cobertura

RATIOS DE COBERTURA 2019	Bodegas Volver	Sector vinícola
Ratio de Cobertura del Inmov. con financiación propia	1,18	0,98
Ratio de Cobertura del Inmov. con financiación permanente	0,31	1.34
Ratio de cobertura de intereses	116,18	2,37

Fuente: elaboración propia de datos obtenidos de InsightView, 2023

Esta empresa, como se observó en análisis por masas, financia el activo fijo con recursos financieros propios, ya que el fondo de maniobra también resultó positivo. Además, tiene hasta 116,18 veces para hacer frente al pago de sus intereses con el beneficio generado.

Comparativamente, Bodegas Volver presenta mejor situación que el sector de aquel sector, ya que este no tiene tanto beneficio para cubrir sus intereses y la ratio de cobertura del inmovilizado con financiación propia es menor que el de la empresa.

Ratios de Rentabilidad**Tabla 22 Ratios de rentabilidad económica**

RATIOS DE RENTABILIDAD ECONÓMICA 2019	Bodegas Volver	Sector vinícola
Ratio de Rentabilidad económica	15,39 %	0,53 %
Ratio de Rentabilidad económica neta	20,30 %	0,75 %
Ratio de Rentabilidad económica de la Inversión (ROI)	20,48 %	1,30 %

Fuente: elaboración propia de datos obtenidos de InsightView, 2023

El beneficio obtenido respecto a la inversión que la empresa tiene en el activo es alto ya que su ratio de rentabilidad es del 15,36%, frente al del sector que no llega a un 1%.

Por ello la situación de la empresa respecto a la rentabilidad, en cualquiera de sus de sus modalidades, tomando como referencia el beneficio neto, el beneficio antes de impuestos o beneficio antes de intereses impuestos es alto con respecto del sector.

Tabla 23 Ratios de rentabilidad financiera

RATIOS DE RENTABILIDAD FINANCIERA 2019	Bodegas Volver	Sector vinícola
Ratio de Rentabilidad Financiera (ROE)	32,40 %	0,96 %
Ratio de Rentabilidad de los recursos Permanente	25,73 %	0,70 %

Fuente: elaboración propia de datos obtenidos de InsightView, 2023

La empresa presenta ratios altos de rentabilidad financiera, del 32,40 % y 25,73 %, comparados con los del sector, ya que estos son inferiores a un 1%.

6.2 Análisis DAFO

Dentro del análisis interno se realiza un análisis de la situación competitiva de la empresa, identificando las fortalezas y debilidades de su entorno interno, así como las oportunidades y amenazas que provienen del entorno externo. Este análisis se lleva a cabo utilizando la matriz o análisis DAFO, cuyo nombre es un acrónimo formado por las iniciales de las palabras Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades.

Tabla 24 Análisis DAFO

	F ORTALEZAS	D EBILIDADES
ANÁLISIS INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Producto de gran calidad. • Pertener a la D.O.P., reconocida por el Consejo Regulador de la D.O • Etiqueta de calidad otorgada por la D.O.P. • La fermentación de los vinos se realiza con levaduras autóctonas. • Fabricación de vinos ecológicos con técnicas que respetan el medio ambiente. • Capacidad para aumentar la producción en función de la demanda. • Instalaciones dotadas de tecnología moderna. 	<ul style="list-style-type: none"> • Imagen de producto más barato que sus principales competidores en precio (Francia e Italia). • Precio alto en comparación con productos sustitutivos como la cerveza. • Desconocimiento de la marca. • Su consumo se reduce a los fines de semana.
	O PORTUNIDADES	A MENAZAS
ANÁLISIS EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Existe demanda de vinos de calidad y con valor añadido. • Tendencia al consumo de productos ecológicos. • El consumidor prefiere vinos modernos y fáciles de beber. • Potenciar la diferenciación a través de las raíces y la región. • Importancia alta a la D.O.P. • El perfil del consumidor está cambiando con la aparición de nuevos consumidores jóvenes. • Crecimiento del consumo en el mercado alemán. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escasa percepción del valor añadido • Alta competencia en el sector • Reducción del consumo de los hogares. • Existencia de productos sustitutivos • Escaso crecimiento del mercado. • Excesiva dependencia de estos mercados europeos.

Fuente: Elaboración propia

El análisis compara las amenazas y oportunidades externas, que se dan en la industria en la que la empresa realiza su actividad, y que escapan total o parcialmente a su control, respecto de los aspectos sobre los que la organización sí tiene control, es decir las fortalezas y debilidades internas de la organización. Esta matriz permite realizar un análisis correcto de la situación competitiva de la empresa, para poder identificar las distintas alternativas estratégicas.

6.2.1 Fortalezas

Las fortalezas hacen referencia al conjunto de capacidades, recursos internos, posiciones de poder y cualquier tipo de ventaja competitiva propia del negocio que sirva para explotar oportunidades.

- Los valores de la bodega están ligados a un modelo de producción cuyo objetivo es la fabricación de vino de calidad. Debe ser un modelo sostenible desde el punto de vista económico, social y medioambiental y que sea rentable para la compañía y para los agricultores.

Su ventaja competitiva proviene de las variedades autóctonas que cultiva en sus viñedos, tales como la uva Tempranillo, Monastrell, Merseguera, Moscatel, Macabeo, etc., que se encuentran protegidas por las denominaciones de origen, y que proporcionan a sus vinos un corte moderno que actúa de sello diferencial.

La D.O.P es una distinción que asegura el cumplimiento de unos requisitos en la producción y composición del vino, que garantizan la calidad a través de la Etiqueta de Calidad concedida por el Consejo Regulador de la D.O. y que otorga valor añadido al producto.

- La fermentación de los vinos se realiza con levaduras autóctonas
- Fabricación de vinos ecológicos con técnicas que respetan el medio ambiente.
- Instalaciones dotadas de tecnología moderna, que proporcionan a la empresa la capacidad necesaria para aumentar la producción en función de la demanda.

6.2.2 Debilidades

Son los aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo del negocio (*la capacidad de desarrollo de la estrategia de la empresa*), debido a sus características internas y que suponen una amenaza para la organización, por lo que deben ser controladas.

- Uno de los obstáculos a los que se enfrenta de forma generalizada el vino español, y en particular el vino de las Bodegas volver, es la imagen de ser un vino más barato que los vinos de sus principales competidores en precio, como Francia o Italia.
- El precio de adquisición del vino es elevado si se compara con el de un producto sustituto como el de la cerveza.
- Existe un desconocimiento de la marca de la bodega Bodegas Volver. La sociedad alemana reacciona con rapidez a la influencia que ejercen las modas y muestra una predisposición por vinos de las marcas conocidas. Las estrategias de marketing deben ir dirigidas a dar a conocer la marca de la bodega, para que su desconocimiento no suponga una debilidad en su proceso de internacionalización.
- Al desconocimiento de la marca, se le añade, además, que existen zonas y variedades autóctonas españolas desconocidas por el consumidor alemán.
- Su consumo se reduce a los fines de semana.

6.2.3 Oportunidades

Son los factores ajenos a la empresa y que representan una posibilidad para mejorar su rentabilidad, o bien todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa. Las oportunidades identificadas para las bodegas Volver son:

- Demanda de vinos con valor añadido y arraigo territorial. La bodega tiene la oportunidad de aprovechar la demanda de vinos con valor añadido, transmitiendo al consumidor los valores ligados al vino que

produce, como por ejemplo la autenticidad, el arraigo cultural, la importancia y el cuidado del origen, la historia familiar y territorial de la compañía, la diversidad, la protección del medio ambiente y el estilo de vida saludable.

- Existe una tendencia creciente de los consumidores alemanes hacia los vinos ecológicos y sostenibles, que se prevé que se incremente en los próximos años. Su interés por la salud y por la búsqueda de productos bajos en azúcares y con poco alcohol, hace que el segmento de los vinos ecológicos sea un nicho de mercado atractivo para empresas que buscan introducirse en este mercado.
- El consumidor alemán busca productos de alta calidad y está abierto a nuevos vinos, y muestra preferencia por vinos modernos y fáciles de beber. Las principales demandas de consumo del mercado alemán se centran en los vinos blancos y los vinos innovadores, especiales o de autor, y esto supone una importante oportunidad de negocio para la compañía.
- Potenciar la diferenciación, buscando obtener un producto lleno de matices diferenciadores. La filosofía de las Bodegas volver es precisamente volver a las raíces y a la esencia de la región donde se ubican, y diferenciarse de otras regiones donde los vinos son más homogéneos.

El mercado vitivinícola alemán es uno de los más maduros de Europa y ofrece grandes oportunidades de negocio, especialmente para aquellas bodegas que con elaboraciones que apuestan por la diferenciación.

- Se trata de un mercado que concede gran importancia a la D.O.P. de los vinos, con un creciente interés por conocer cómo se produce y cuáles son las características de cada vino. Bodegas volver tiene reconocida la D.O.P. de Alicante, y por tanto la oportunidad de utilizarlo en su plan estratégico.

- El perfil del consumidor está cambiando y los nuevos consumidores son cada vez más jóvenes. El nuevo consumidor, con una buena imagen del vino, ha provocado el crecimiento del comercio electrónico en el sector de bebidas y la proliferación de nuevos canales de distribución. En este sentido, la comunicación de la bodega será más efectiva si se realiza a través de redes sociales y canales digitales.
- La forma y hábitos en el consumo de vino en el mercado alemán han ido variado en las últimas décadas. Actualmente, el vino se ha convertido en una bebida accesible y versátil, que puede ser consumida en diferentes situaciones y momentos, desde una cena formal hasta una reunión casual entre amigos. Esta popularización del vino ha llevado a la aparición de nuevos consumidores y a una mayor diversidad en la edad del público, sus gustos y sus preferencias, así como un incremento de la demanda.

6.2.4 Amenazas

Las amenazas son todos aquellos factores del entorno externo que pueden impedir la implantación de la estrategia empresarial y poner en peligro su desarrollo, reducir su efectividad, o bien reducir los ingresos esperados.

- La principal amenaza del sector vinícola español es lograr mejorar la percepción del valor añadido de sus vinos en el mercado alemán, y que esto se traduzca en una rentabilidad económica real.

El consumidor estaría dispuesto a pagar un precio superior por el vino con valor añadido de lo que pagaría por un vino en el que el valor añadido no es percibido. Esto reduce el precio medio de las exportaciones vinícolas españolas en la U. E., y supone, por tanto, una amenaza para la rentabilidad de la bodega. Aunque España es el segundo exportador mundial de vino en volumen, en valor la supera Italia y, sobre todo, Francia, que vende en torno a un 33% menos de vino, pero factura tres veces más, *porque sus precios medios son superiores.*

Tabla 25 Países de destino de las exportaciones de vino según el precio medio

Precio medio	Países	Precio medio			Peso en valor		
		2017	2020	Variación	2017	2020	Variación
Bajo	Portugal, Italia, Francia, Alemania, entre otros	0,67	0,66	-0,01	36,2	33,8	-2,36
Medio-Alto	Dinamarca, Bélgica, Países Bajos, Reino Unido, China, Japón, entre otros	1,78,	1,93	0,15	33,8	35,0	1,17
Medio-Alto	Suecia y Brasil, entre otros	2,44	2,55,	0,10	4,2	5,0	0,77
Alto	EE. UU, Suiza, Canadá y México, entre otros	3,35	3,77	0,42	25,7	26,1	0,43
	Total	1,22	1,28	0,06	100	100	

Nota: Principales países de destino de las exportaciones de vino agrupados según el precio medio del vino español que importan Fuente: CaixaBank Research, a partir de datos de Datacomex.. [El sector del vino español, símbolo de tradición y referente mundial \(caixabankresearch.com\)](https://www.caixabankresearch.com/)

- Alta competencia en el mercado. El sector vitivinícola, tanto a nivel nacional como internacional, se caracteriza por la diversidad de regiones productoras, que ha dado lugar a una gran variedad de vinos, sistemas de crianza y bodegas, lo que se traduce en distintos segmentos de calidad y precio. Por ello, el consumidor dispone de una amplia gama de vinos donde elegir con un coste de cambio bajo, lo que tiende a intensificar la competencia.
- La existencia de productos sustitutivos del vino, como la cerveza y su amplia oferta de marcas, tipos y presentación, supone una amenaza para la industria del vino. Además, el consumo del vino en Alemania es preferido durante los fines de semana, ya que a diario es más habitual el consumo de cerveza o refrescos.
- La crisis sociosanitaria provocada por la Covid produjo una ralentización del crecimiento del mercado, fundamentalmente en los canales del sector HORECA. El escaso crecimiento del sector se refleja en el informe económico publicado por la Organización Interprofesional del Vino (OIVE) del mes de marzo de 2023, y aunque el consumo del vino sigue creciendo, lo hace a un ritmo más lento.

- El principal destino de las ventas de la producción del vino español se concentra en un reducido número de mercados, como son, Francia, Alemania, Italia y Portugal, según el Observatorio Español del Mercado del Vino (OeMV).

La excesiva dependencia de estos mercados supone una amenaza para el sector del vino, ya que la demanda de estos países puede variar en función de su propia disponibilidad de vino y las ventas obtenidas en el exterior.

Lo deseable en el análisis DAFO es obtener un resultado en el que tengamos el menor número de aspectos negativos, y el mayor número de elementos positivos para la empresa. Del análisis realizado para las Bodegas Volver, se extrae, finalmente, un resultado en el que el número de oportunidades y fortalezas son ligeramente superiores al número de amenazas y debilidades.

Por tanto, se puede asegurar que la perspectiva de futuro de la bodega es positiva, y por ello, la estrategia empresarial debe basarse, una vez identificadas las amenazas y debilidades, en minimizar sus efectos negativos, y en aprovechar las oportunidades de negocio que ofrece el mercado alemán, potenciando las fortalezas existentes.

7. PLAN ESTRATÉGICO

En España, el sector del vino es un importante motor dentro de la industria agroalimentaria, que ha experimentado un aumento significativo del número de bodegas productoras de vinos de alta calidad, (según la Federación Española del Vino). El gran número de empresas y agentes que operan en el sector lo ha vuelto más complejo y competitivo.

Para tener éxito en un entorno cambiante, competitivo y fuertemente atomizado como el actual, es necesario que las empresas adopten estrategias efectivas.

La estrategia de empresa es un conjunto de decisiones y acciones orientadas a la consecución de objetivos a largo plazo y a la adaptación de la empresa a su entorno. Estas decisiones y acciones deben ser coherentes con la misión y visión de la empresa, así como con sus recursos y capacidades internas. Además, la estrategia de empresa debe tener en cuenta tanto el análisis de la situación actual de la empresa y su entorno como la proyección de escenarios futuros posibles (M. Menguzzato, JJ. Renau, 1984).

Tanto las grandes como las pequeñas bodegas, ya sean compañías familiares o multinacionales, deben tener un plan estratégico que defina la estrategia de empresa y establezca las herramientas efectivas para alcanzar sus objetivos a medio y largo plazo.

Este plan incluirá las decisiones adoptadas en las etapas anteriores (la definición adecuada de la misión, visión y valores de la compañía), así como la definición de los objetivos estratégicos y la adopción de medidas adecuadas (como la contratación de personal calificado) necesarias para llevar a cabo la estrategia con éxito.

7.1 Definición de los objetivos estratégicos

Los objetivos son las metas o logros que la compañía quiere alcanzar en un periodo de tiempo determinado con el propósito de cumplir con visión estratégica de la empresa, definida tras el análisis externo y el análisis interno, tomando en consideración tanto variables económicas como sociales.

Estos objetivos se deben seguir en el proceso de implementación de la estrategia, y deben ser medibles, específicos, apropiados, coherentes y alcanzables, y estar en concordancia con la filosofía y misión de la empresa.

La visión estratégica de Bodegas Volver es convertirse en una de las bodegas más reconocidas en el mercado internacional de vinos de alta calidad, poniendo en valor las Denominaciones de Origen Alicante, conseguidas con los cultivos y elaboraciones tradiciones. Las bodegas pretenden el reposicionamiento de los vinos españoles de calidad, producidos con la recuperación de viejos viñedos de variedades autóctonas.

La filosofía enológica de la bodega se define por su visión de una viticultura sostenible, que supone cuidar la tierra y el medio ambiente. De esta manera se asegura de que sus vinos representen fielmente las características propias de cada parcela y que sean un verdadero reflejo de la región en la que se producen.

Para lograrlo, la bodega presta una atención especial a los procesos de cultivo y producción de uva, implantando prácticas responsables en su producción y fomentando la agricultura ecológica y la conservación de la biodiversidad.

Para conseguir su visión, la bodega estableció los siguientes objetivos:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
1. Ganar cuota de mercado
2. Diferenciarse de la competencia
3. Ampliar su base de clientes
4. Mejorar su imagen de marca
5. Aumentar su rentabilidad

1. Ganar cuota de mercado: La bodega quiere aumentar sus ventas y presencia en el mercado alemán ganando cuota de mercado en ese país.

2. Diferenciarse de la competencia: La bodega podría buscar destacar frente a sus competidores alemanes, ofreciendo vinos de Alicante con características únicas y diferentes a los que ya existen en ese mercado.
3. Ampliar su base de clientes: La bodega podría buscar atraer a nuevos consumidores en Alemania, ampliando su base de clientes más allá de España. Este objetivo se divide en pequeñas metas con las que la empresa pretende, entender necesidades del cliente, diseñar soluciones a esas necesidades, y ofrecer un servicio que genere confianza.
4. Mejorar su imagen de marca: La bodega podría querer mejorar su imagen de marca en Alemania, construyendo una reputación sólida y estableciéndose como un proveedor confiable de vinos de alta calidad y que cumple con sus objetivos de responsabilidad social.
5. Aumentar su rentabilidad: La bodega podría buscar aumentar su rentabilidad a largo plazo, aprovechando las oportunidades que ofrece el mercado alemán para aumentar su volumen de ventas y reducir sus costos de producción.

7.2 Formulación de estrategias

La formulación de estrategias consiste en diseñar o formular posibles estrategias con las que la empresa pueda competir y hacer frente a los resultados proporcionados por el estudio del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. Su finalidad es guiar a la empresa en sus acciones futuras para cumplir con la misión y alcanzar los objetivos definidos previamente.

Esta etapa determinará:

- a. cuál es la mejor forma de competir en un segmento de mercado previamente identificado.
- b. cómo mejorar sus capacidades internas para obtener el éxito y como desarrollar sus actividades en el futuro.
- c. cómo reaccionar ante las acciones de sus competidores directos.

El diseño de las diferentes opciones estratégicas cuenta con distintos tipos de estrategias a seguir, según se trate de estrategias a nivel competitivo o se trate de estrategias para implementar a nivel corporativo. Las diferentes

opciones estratégicas deben ser evaluadas con criterios correctos que permitan elegir la más adecuada para su implementación posterior.

A nivel competitivo existen dos Estrategias Competitivas básicas, definidas por M. Porter (1985), como refleja la tabla 25, basadas en las dos ventajas competitivas básicas de diferenciación de producto y liderazgo en costes, con las que la organización puede enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas que definen la competencia de una empresa.

Tabla 26 Estrategias de Porter (1979)



Fuente: <https://economipedia.com/>

El acceso a recursos naturales como la tierra en la que se cultiva la vid, la mano de obra cualificada, la ubicación geográfica o la climatología, son algunas de las características o atributos que dan a los productos de bodegas Volver un mayor valor, proporcionando a la empresa una ventaja competitiva que puede ser utilizada para posicionarse mejor que sus competidores. La estrategia competitiva elegida tendrá que permitir a la empresa mantener la ventaja competitiva sobre sus competidores.

La diferenciación es una de las estrategias competitivas genéricas propuestas por M. Porter (1985), que implica la creación de un producto o servicio que sea percibido como único por parte de los consumidores, lo que permite que pueda ser vendido a un mayor precio. A través de una estrategia de diferenciación de producto, Bodegas Volver puede competir en la producción de vinos de alta calidad.

Los productos de Bodegas Volver poseen un fuerte carácter distintivo y se diferencian de los vinos producidos por sus competidores en cada una de las regiones donde opera por la utilización de técnicas de vinificación innovadoras, y por el uso de viñedos de alta calidad con variedades de uva autóctonas. Esto permitirá a la empresa tener una posición destacada en este segmento de mercado.

A nivel corporativo la Matriz de Ansoff (1965) establece una clasificación de las estrategias que la empresa puede desarrollar para crecer en función de los objetivos que tenga definidos y de la dirección estratégica que quiera seguir. Esta matriz, también llamada vector de crecimiento o matriz producto/mercado, describe las distintas opciones estratégicas de expansión o estrategias de diversificación con las que una empresa puede crecer en diferentes direcciones, como muestra la tabla 26.

Cuando la dirección escogida por la empresa es crecer hacia nuevos mercados, utiliza la estrategia de desarrollo de nuevos mercados geográficos o Estrategia de Internacionalización.

Tabla 27 Matriz de Ansoff o Matriz producto-mercado

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	PENETRACIÓN DE MERCADOS	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS
	NUEVOS	DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

Fuente: <https://economipedia.com/definiciones/estrategias-genericas-porter.html>

Bodegas Volver ha comenzado a explorar oportunidades de expansión a otros mercados globales como el de Alemania. La expansión internacional es una estrategia importante para la bodega, ya que le permite aumentar su base de clientes y diversificar sus ingresos.

La globalización en los mercados hace que las empresas cuyo interés sea la expansión hacia mercados internacionales deban prestar atención a los cambios que se producen en su entorno económico, político, tecnológico y

sociocultural, es decir, conocer los términos legales que afectan al producto, entender el país de destino culturalmente y adaptar, si es necesario, el producto al consumidor internacional.

7.3 Implementación de la estrategia de internacionalización

La estrategia de internacionalización se utiliza cuando una empresa decide expandir sus operaciones de producción o comercialización en otros países del mundo. Esto posibilita a la empresa llegar a nuevos mercados, diversificar su base de clientes y aprovechar las oportunidades comerciales que se presentan en el extranjero y desarrollar ventajas competitivas de varias formas.

Al iniciar la estrategia de internacionalización, la empresa debe realizar un análisis de las ventajas competitivas que podría lograr en la esfera internacional. La identificación de las ventajas competitivas permitirá a la empresa adoptar decisiones mucho más claras y lógicas respecto al proceso de internacionalización.

Los criterios utilizados por Bodegas volver para la elección de la estrategia de internacionalización han sido los siguientes:

- a. La estrategia da respuesta a la situación identificada en el análisis estratégico de la bodega, para sostener y mejorar la posición competitiva de la organización. En este sentido, la internacionalización potencia uno de los aspectos fuertes de la bodega como es la calidad del producto.
- b. La estrategia cumple con la definición de los objetivos estratégicos. Las acciones propuestas en la estrategia son apropiadas y alcanzables, y están en concordancia con la filosofía y misión de la empresa. En términos de recursos, la estrategia puede ser financiada, además la empresa dispone de las habilidades requeridas para lograr un posicionamiento en el mercado de vino de Alemania.
- c. La compañía ha tenido en cuenta los costes asociados a la estrategia de internacionalización, tanto los financieros, como los derivados de la separación física o geográfica (costes de transporte, barreras

arancelarias y administrativas), o los generados por la distancia psicológica (diferencias culturales),

7.3.1 Estrategias de entrada

Las estrategias de entrada son un conjunto de acciones que la empresa lleva a cabo para acceder a un nuevo mercado en otro país. Se refieren al modo en que la empresa introduce sus productos o servicios en el mercado extranjero y cómo establece su presencia en él.

Existen varias estrategias de entrada para una bodega de vino que desea internacionalizarse. La clasificación más común de las estrategias de entrada es la siguiente:

Tabla 28 Estrategias de entrada

ESTRATÉGIAS DE ENTRADA	
Estrategia	Canales de distribución
a. Exportación directa / indirecta	a. Distribuidores b. Agentes comerciales c. Mayoristas/minoristas d. Venta directa al consumidor
b. Acuerdos de cooperación empresarial o contractuales	a. Concesión de licencias b. Agentes comerciales c. Franquicias d. Piggyback
c. Realización de inversiones directas en el exterior	a. Joint Venture b. Filiales propias comerciales o productivas

FUENTE: elaboración propia

- a.** la Exportación directa: Consiste en vender los vinos de la bodega directamente a los clientes alemanes a través de distribuidores o agentes comerciales. Esta estrategia es relativamente fácil y de bajo costo, pero puede requerir una importante inversión en marketing y en establecer una red de distribuidores confiables.
- b.** Acuerdos de cooperación: Consiste en establecer alianzas con empresas alemanas ya establecidas en el mercado, tales como distribuidoras de vino, restaurantes, tiendas especializadas, etc. Estas alianzas no requieren de inversión directa y pueden ser muy

beneficiosas para ambas partes, ya que la bodega de vino puede aprovechar la experiencia y la red de contactos de su socio alemán, mientras que el socio alemán puede diversificar su oferta y mejorar su posicionamiento en el mercado.

- c. Realización de inversiones propias a través de la Joint ventures, que supone la creación de una nueva empresa en unión con una empresa alemana ya establecida. Ambas empresas aportan capital, tecnología, recursos para desarrollar una actividad conjunta, por ejemplo, la producción y comercialización de un nuevo vino de alta calidad que se adapte a las preferencias del mercado alemán.

La exportación supone una forma de entrada de bajo control y con poca implicación de recursos. Los acuerdos de cooperación empresarial o contractuales suponen un nivel medio de control y no implican inversión en el exterior. Las inversiones directas en el exterior suponen un nivel alto de control.

La elección de una de estas estrategias para la internacionalización dependerá de factores como la capacidad financiera o el riesgo (amenazas / oportunidades), y los recursos humanos y tecnológicos disponibles, el grado de control sobre las operaciones o el grado de conocimiento que la bodega tenga del mercado alemán (fortalezas / debilidades).

En las primeras etapas del proceso de internacionalización se emplean estrategias de entrada que no lleven asociadas un alto riesgo y que estén diseñadas para no consumir una gran cantidad de recursos.

Por ello, y teniendo en cuenta que Bodegas Volver es una empresa con una fuerte identidad regional y un enfoque en la calidad del producto, la estrategia de entrada más adecuada podría ser la exportación, es decir, vender directa o indirectamente sus productos en Alemania.

Para poder llevar a cabo una entrada efectiva en el nuevo mercado, es necesario utilizar distintos instrumentos de Marketing Mix que permitan adaptar el producto a las necesidades y preferencias de los consumidores en Alemania.

Al aplicar estos instrumentos (política de precios, producto, distribución y promoción) a los mercados internacionales, la empresa podrá asegurarse de que su entrada en el nuevo mercado sea exitosa y sostenible a largo plazo.

7.3.2 Estrategias de producto

Para acceder al mercado de vino alemán o a canales concretos de venta, Bodegas Volver podría adaptar su estrategia de producto para satisfacer las necesidades y preferencias de los consumidores de este mercado.

Los consumidores alemanes, en general, muestran preferencia por vinos de calidad y valoran mucho la autenticidad y la tradición. Buscan vinos de regiones reconocidas y prefieren vinos con tradición, que cuenten una historia, por lo que la estrategia debe ir dirigida a mostrar el arraigo territorial del producto, es decir, a demostrar que el vino ha sido producido en una tierra con una tradición vinícola que se remonta a época romana, con argumentos reales y coherentes que generen confianza entre bodega y consumidor.

En cuanto al tipo de vino, el consumidor alemán prefiere los vinos secos y semisecos, especialmente los blancos, aunque también consume tintos ligeros y frescos, que sean fácilmente combinables con la comida. En este sentido, la estrategia de producto estará encaminada a ofrecer los vinos de la bodega que se adecuen a las preferencias de los consumidores.

Sin embargo, es posible que se requieran algunas modificaciones para adaptar el producto a los gustos y preferencias específicas de los consumidores alemanes. Por ejemplo, podría ajustar la intensidad y el sabor del vino, ya que en Alemania existe preferencia por los vinos menos dulces en comparación con otros mercados a los que exporta la bodega.

Otra de las acciones a llevar a cabo dentro de la estrategia de producto podría ser realizar cambios en el formato y en el surtido, ya que algunos consumidores podrían optar por packs o formatos más económicos, frente a los formatos individuales.

Bodegas Volver también puede considerar agregar información en el etiquetado del vino, como el contenido de azúcar residual y la acidez, ya que

estos son factores importantes para los consumidores alemanes que influyen en el proceso de compra. La finalidad de las modificaciones en el etiquetado o en el nombre de los vinos es que sean más atractivos y comprensibles para el mercado alemán.

Se trata, en definitiva, de mejorar la forma en la que el producto y la marca son percibidos por el consumidor durante el proceso de compra y de consumo.

7.3.3 Estrategias de precios

Para establecer una estrategia de precio adecuada para la entrada de Bodegas Volver en el mercado del vino alemán, se debe realizar un análisis de los precios de la competencia y determinar la percepción de los consumidores alemanes sobre el precio del vino.

Una opción sería establecer precios competitivos en comparación con los vinos de la misma categoría y calidad de la competencia, o se podría optar por una estrategia de precios más elevados si se posiciona el vino como un producto exclusivo o premium.

Si el precio de los vinos que va a comercializar la bodega es más elevado que el de la competencia, la marca necesitará ser respaldada con algún tipo de valor añadido, puesto que el consumidor busca una justificación para pagar un precio mayor. La historia de los vinos de Bodegas Volver está unida a la singularidad de un territorio, a su geografía y a su cultura, aportando el valor añadido que tanto aprecia el consumidor de Alemania.

La política de precios que se adopte debe ser clara y transparente, en la que los precios sean coherentes con la imagen de marca que se quiere transmitir al consumidor.

7.3.4 Estrategias de promoción

Antes de desarrollar cualquier estrategia de promoción, es necesario realizar una investigación del mercado objetivo. Esta investigación debe incluir aspectos como las preferencias del consumidor, los canales de distribución, la competencia y las tendencias del mercado en Alemania. Esta información

ayudará a adaptar la estrategia de promoción a las necesidades y expectativas de los consumidores alemanes.

Algunas de las posibles estrategias de promoción que la bodega podría considerar, para impulsar las ventas y aumentar la visibilidad de la marca en el mercado alemán, dentro del proceso de internacionalización son las siguientes:

- Marketing digital: En la era digital, el marketing en línea resulta muy útil para llegar a audiencias internacionales. Bodegas Volver podría desarrollar una estrategia de marketing digital que incluya la creación de un sitio web multilingüe, el uso de redes sociales, campañas de correo electrónico y publicidad en línea.

La promoción a través de las redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter, Tik Tok), como estrategia de comunicación, favorece la interactividad entre bodega y cliente mediante el uso eficiente de las redes sociales.

- Participación en ferias y eventos internacionales: asistir a ferias y eventos internacionales de vinos puede ser manera de promocionar los productos de Bodegas Volver y establecer contactos comerciales. Estas plataformas ofrecen la oportunidad de presentar los vinos a distribuidores, minoristas y profesionales del sector, así como de generar interés y aumentar la visibilidad de la marca en mercados específicos.

La feria del vino más importante en Alemania es la "ProWein". ProWein se celebra anualmente en la ciudad de Düsseldorf y es reconocida a nivel internacional como una de las principales plataformas para la industria vinícola. La feria reúne a productores, distribuidores, minoristas, importadores, exportadores y expertos en vinos de todo el mundo. ProWein ofrece la oportunidad de exhibir y degustar una amplia variedad de vinos, así como establecer contactos comerciales, descubrir nuevas tendencias y participar en seminarios y conferencias.

- Relaciones públicas y relaciones con los medios: establecer relaciones con periodistas y medios de comunicación locales puede ayudar a generar cobertura mediática y a aumentar el conocimiento de la marca. Organizar degustaciones y eventos relacionados con el vino puede ser una estrategia efectiva para atraer la atención de los medios, al igual que generar

conversaciones entre la gente (Buzz o boca a boca) sobre una marca o producto en el mercado objetivo.

- Colaboraciones y asociaciones estratégicas: explorar oportunidades de colaboración con restaurantes, hoteles, tiendas especializadas y otros actores relevantes en el mercado objetivo puede ser beneficioso para promocionar los vinos de Bodegas Volver. Estas asociaciones estratégicas pueden incluir la inclusión de los vinos en las cartas de los restaurantes, eventos conjuntos o programas de fidelización.

Además, la colaboración con influencers o expertos en vinos locales puede aumentar la visibilidad de la marca.

Consiste en adaptar la estrategia de promoción a las características y necesidades de cada mercado alemán. Una combinación de enfoques, incluyendo marketing digital, relaciones públicas y asociaciones estratégicas, puede ayudar a Bodegas Volver a establecer relaciones comerciales, promover sus vinos de manera efectiva y establecer una sólida presencia en Alemania.

7.3.5 Estrategias de distribución y venta

El canal de distribución está constituido por la trayectoria que ha de seguir un bien o servicio desde su punto de origen o producción hasta su consumo, y, además, por el conjunto de personas y/o entidades que permiten la realización de las tareas correspondientes a lo largo de dicha trayectoria. (Miquel y Parra, p.57)

Respecto a los canales de distribución del vino en el mercado de Alemania, existe una marcada bipolarización entre los canales del comercio especializado y el canal HORECA, y los canales minoristas.

Tabla 29 Modalidades de exportación y sus canales de distribución

EXPORTACIÓN		
TIPO	CANALES DE DISTRIBUCIÓN	CARACTERÍSTICAS
DIRECTA Canal de distribución especializado	a. Venta directa al consumidor final b. Tiendas especializadas c. Ventas online	<ul style="list-style-type: none"> • Suministro de bienes directamente al consumidor • No utiliza intermediarios • No requiere inversión

INDIRECTA Canal de distribución minorista	a. Distribuidores	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor control del suministro de los productos. • Rápida gestión / eliminación de los productos. • Menores gastos de venta. • Precisa formación de los vendedores • Retroalimentación rápida.
	b. Importadores	
	c. Mayoristas	
	d. compañías de trading	

Fuente: elaboración propia

El **canal de distribución especializado** 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, canal de gran importancia por la variedad y el valor de los vinos que en él se distribuyen, y por otro al consumidor final. Este canal Incluye los vinos comercializados por mayoristas, minoristas, tiendas especializadas y ventas en línea, y se caracteriza por ofrecer vinos de un amplio número de regiones, D.O.P., bodegas y marcas de valor.

El **canal de distribución minorista** es el canal de comercialización masiva, también llamado canal de gran distribución, e incluye cadenas de supermercados e hipermercados, cadenas de supermercados de descuento, gasolineras y otros establecimientos. Es utilizado mayoritariamente por bodegas con una gran experiencia exportadora para comercializar enormes volúmenes a muy bajo precio.

En este último, se oferta un número mucho menor de regiones, D.O.P., bodegas y marcas que en el canal especializado y sobre todo de un valor mucho menor.

Ambos canales tienen una gran importancia en el mercado alemán del vino y las empresas que deseen introducirse en él deben considerar aquel canal de distribución que mejor se ajusta a su estrategia de entrada

La estrategia de entrada que va a llevar a cabo B.V. será a través de la exportación directa para lo que ha elaborado un plan con la finalidad de distribuir sus vinos a través de una cadena de tiendas especializadas que los introducirá en restauración y establecimientos gourmet. Con ello persigue favorecer una mayor penetración de sus vinos en el canal especializado e

intensificar la rotación de sus productos, tanto en la distribución como en la venta. El canal especializado actúa como canal creador de tendencias en el mercado local y en el resto de canales de distribución y es el canal utilizado por la mayor parte de los vinos de calidad internacionales.

8. CONCLUSIONES

El proceso de internacionalización de la bodega alicantina hacia el mercado alemán ha sido un desafío emocionante y prometedor. A través de un análisis del entorno empresarial, se ha logrado identificar las oportunidades y desafíos clave para la expansión exitosa en un mercado extranjero, y con ello se ha podido determinar la estrategia de entrada al mercado alemán y las acciones de Marketing Mix a desarrollar.

Durante este proceso, se ha destacado la importancia de adaptarse a las preferencias y demandas específicas de los consumidores alemanes, así como de comprender y cumplir con los requisitos legales y regulatorios, tanto a nivel del mercado nacional como internacional. La estrategia de entrada elegida, en este caso, la exportación directa a través de las tiendas especializadas es la opción más adecuada para establecer una presencia inicial en Alemania y aprovechar su red de distribución existente.

La estrategia de precio se ha enfocado en encontrar un equilibrio entre la calidad del vino ofrecido por Bodegas Volver y la competitividad en términos de precios en el mercado alemán. También se ha puesto de manifiesto que el consumidor alemán asocia el precio con el valor añadido del producto. Además, se ha reconocido la importancia de la promoción y la comunicación efectiva, utilizando herramientas como la publicidad, las redes sociales y la participación en eventos relacionados con el vino para aumentar la visibilidad y generar interés en los productos de la bodega.

La internacionalización de la bodega a Alemania ha sido un paso estratégico para ampliar su presencia en el mercado global y buscar nuevas oportunidades de crecimiento. A través de una combinación de estrategias bien planificadas, adaptación a las preferencias locales y un enfoque centrado en la calidad y la diferenciación, Bodegas Volver está bien posicionada para tener éxito en su incursión en el mercado alemán y establecer relaciones duraderas con los consumidores alemanes amantes del vino.

9. REFERENCIAS

Ansoff, H. I. (1977). *Estrategia corporativa*. McMillan.

Arnoldo, L. (2009) El proceso de internacionalización de empresas. Studocu.
<https://www.studocu.com/es-mx/document/universidad-autonoma-de-baja-california/contabilidad-administrativa/el-proceso-de-internacionalizacion-de-empresas/5252609>

Baena, E., Jairo, J. y Montoya, O. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. Scientia et Technica.

<https://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/7385>

Benito-Ososrio, D., Peris-Ortiz, M. y Rueda-Armengot, C. Internacionalización: Métodos de entrada en mercados exteriores. *Universidad Politécnica de Valencia*.

https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/31217/Internacionalizaci%C3%B3n_submissionb.pdf

Bueno, E. (1987). *Dirección estratégica de la empresa: metodología, técnicas y casos*. Pirámide.

Canals, J. (1994). *La internacionalización de la empresa*. McGraw-Hill.

Cannice, M., Koontz, H. y Weihrich, H. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. McGraw-Hill.

Cepas y vino. El mercado del vino en Alemania.

<https://cepasyvinos.com/2019/07/el-mercado-del-vino-en-alemania/#:~:text=En%20lo%20referente%20a%20los.se%20comercializan%20y%20los%20vinos>

Consejo Regulador de la Denominación de Origen de Alicante. Certificación de producto.

<https://vinosalicantedop.org/certificacion/>

Domínguez, E. (2023). Internacionalización de una empresa bodeguera. Campus internacional del vino.

<https://www.campusdelvino.com/blog/item/90-internacionalizacion-empresa-bodeguera>

Federación española del vino (FEV) (2022). El sector en cifras.

<https://www.fev.es/sector-cifras/>

Fernández, J. (2012). La evolución reciente del sector vitivinícola internacional. GeoGraphos.

<https://web.ua.es/es/revista-geographos-giecryal/documentos/julio-fernandez>.

Giménez, M. (28 de septiembre de 2022). Volver, una historia familiar con mucho futuro. La gaceta del vino.

<https://lagacetadelvino.com/entrevistas/volver-una-historia-familiar-con-mucho-futuro/>

Grant, R. M. (2006). Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones. Thomson-Civitas.

Guerras, L.A. y Navas, J.E. (2007). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Cívitas.

Guerras, L. A. y Navas, J. E. (2016). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. Civitas.

Jarillo, J.C. (1990). *Dirección Estratégica*. McGraw Hill.

León, F. (2022). Estrategias de marketing en el mundo del vino. Fernando León

<https://www.fernando-leon.com/estrategia-de-marketing-en-el-mundo-del-vino/>

Menguzzato, M. y Renau, J. J. (1984). *El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos*. Pirámide.

Ministerio de agricultura, pesca y alimentación. Comercio exterior del sector vinícola.

<https://www.mapa.gob.es/es/agricultura/temas/producciones-agricolas/vitivinicultura/>

Observatorio Español del mercado del vino (2022). Principales exportadores mundiales de vino.

<https://www.oemv.es/principales-exportadores-mundiales-de-vino-ano-2022>

Pérez, A. (2023). Barreras de entrada: qué son, impacto y fuentes. OBS Business School.

<https://www.obsbusiness.school/blog/barreras-de-entrada-que-son-impacto-y-fuentes>

Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva*. C.E.C.S.A.

Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenibilidad de un desempeño superior*. Free Press

Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review.

Porter, M. (2018). *Estrategia Corporativa*. Palgrave Macmillan.

ICEX (2022). Guía de Alemania elaborada por la Oficina Económica y Comercial de España en Berlín.

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Diagnóstico y análisis estratégico del sector agroalimentario español.

https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-tendencias/resumen_piensos_tcm30-89506.pdf

Mintzberg, H. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Prentice Hall Hispano América.

Lafuente, M. (12 de agosto de 2020). Descubre los viñedos de más de 80 años en Bogas Volver.

<https://5barricas.valenciaplaza.com/descubre-los-vinedos-de-mas-de-80-anos-en-bodegas-volver/?pdc=n>

Rey, M. (2002). *ICEX: El mercado del vino en Alemania*

Salvador M. P., y Parra, F. (2008). *Distribución comercial*. ESIC.

Secretaría de Estado de Comercio, ICEX. (2022). Informe económico y comercial. Alemania 2022.

<http://www.oemv.es/esp/icex-eeuu-un-mercado-para-los-vinos-espanoles-579k.ph>

Secretaría de Estado de Comercio, ICEX. (2022). Guía país. Alemania 2022 [Informes de Secretaría:Guía de País \(icex.es\)](https://www.icex.es/informes-de-secretaria/guia-de-pais)

Soto, L. y Rivera, Y. Dirección estratégica: qué es, evolución, diagnóstico estratégico y formulación de estrategias. Gestopolis.

<https://www.gestiopolis.com/direccion-estrategica-evolucion-y-etapas/>

Universidad Autónoma de Madrid. Análisis del sector del vino en España.

<https://libros.uam.es/tfm/catalog/download/372/684/504?inline=1>

Vinos de Alicante Denominación de Origen Protegida. Resumen histórico. Consejo Regulador de la Denominación de Origen Protegida

<https://vinosalicantedop.org/resumen-historico/>

10. ANEXOS

10.1 Anexo 1. Composición del gobierno en Alemania

Las últimas elecciones federales en Alemania se celebraron el 26 de septiembre de 2021. El partido que ganó fue el Partido Socialdemócrata de Alemania (SPD), liderado por Olaf Scholz, que obtuvo el 25.7% de los votos y 206 escaños en el Bundestag (Cámara Baja).

El segundo partido más votado fue la Unión Demócrata Cristiana (CDU), liderada por Armin Laschet, que obtuvo el 24.1% de los votos y 196 escaños. En tercer lugar, quedó el Partido Verde, liderado por Annalena Baerbock, que obtuvo el 14.8% de los votos y 118 escaños.

Otras formaciones políticas con representación en el Bundestag son el Partido Liberal Demócrata (FDP) con 92 escaños, la Alternativa para Alemania (AfD) con 83 escaños, Die Linke con 39 escaños y los Verdes liberales (FDP) con 2 escaños.

En el Bundesrat (Consejo Federal), la composición varía según los resultados electorales en los estados federados alemanes. Actualmente, el partido que tiene la mayoría de los escaños en el Bundesrat es el Partido Verde, que gobierna en varios estados federados.

10.2 Anexo 2. Normativa de la Unión europea del etiquetado de alimentos

Los aspectos más relevantes que establece la Ley del Etiquetado de Alimentos en Alemania, y la normativa de la Unión Europea son los siguientes:

- a. La normativa general para etiquetado de envases y embalajes de Alemania establece que la etiqueta debe figurar en alemán.
- b. La etiqueta debe contener la combinación de una información obligatoria (conocida como “vorgeschriebene Angaben”) con una información complementaria (conocida como “wahlweise Angaben”).
- c. En todo caso, la etiqueta del vino contendrá los elementos obligatorios del etiquetado, que se establecen en disposiciones del reglamento de indicaciones, y son los siguientes:
 - 1) Denominación de Origen
 - 2) Capacidad nominal
 - 3) Tipo de uva
 - 4) Número de lote
 - 5) Grado alcohólico volumétrico
 - 6) Nombre o empresa, así como la localidad
 - 7) Estado miembro del embotellador o del importador.
 - 8) Desde el 25 de noviembre de 2005 es obligatorio que en la etiqueta aparezca que el vino contiene sulfitos, lo cual debe indicarse con la siguiente expresión en alemán: *“Enthält Sulfite”* (Contiene sulfitos).

Se admite que sean añadidas otras indicaciones siempre y cuando sean ciertas y no conduzcan a error con respecto a las indicaciones reguladas.

Los elementos que no se consideran parte del etiquetado del vino son:

- 1) indicaciones, signos y otros sellos que no se refieren al producto.
- 2) el *“Punto Verde”* o similares tampoco pertenecen al etiquetado.

10.3 Anexo 3. Normativa que regula el vino en la Unión Europea.

Reglamento	Descripción
Reglamento (CE) nº 1308/2013 del Parlamento Europeo y del Consejo de 17 de diciembre de 2013 por el que se crea la organización común de mercados de los productos agrarios y por el que se derogan los Reglamentos (CEE) nº 922/72, (CEE) nº 234/79, (CE) nº 1037/2001 y (CE) nº 1234/2007.	Este reglamento establece la normativa común para la producción, comercialización y etiquetado de vino en la UE. Incluye disposiciones sobre la denominación de origen y la indicación geográfica protegida, la calidad del vino, la elaboración y producción del vino, las prácticas enológicas autorizadas, el etiquetado y la presentación, la trazabilidad y los controles oficiales. Además, establece medidas específicas de apoyo al sector vitivinícola de la UE.
Reglamento (UE) nº 1306/2013 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 17 de diciembre de 2013.	Sobre la financiación disponible para la política agrícola común y por el que se derogan los Reglamentos (CEE) nº 352/78, (CE) nº 165/94, (CE) nº 2799/98, (CE) nº 814/2000, (CE) nº 1290/2005 y (CE) nº 485/2008 del Consejo
Reglamento (CE) nº 607/2009 de la Comisión, de 14 de julio de 2009.	Establecen determinadas disposiciones de aplicación del Reglamento (CE) nº 479/2008 del Consejo en lo que se refiere a las indicaciones geográficas y las denominaciones de origen protegidas, a las menciones tradicionales, al etiquetado y la presentación de determinados productos vitivinícolas, así como a las prácticas enológicas
Reglamento (CE) nº 1234/2007 del Consejo, de 22 de octubre de 2007.	Crea una organización común de mercados agrícolas y se establecen disposiciones específicas para determinados productos agrícolas (Reglamento único para las OCM).
Reglamento (CE) nº 178/2002 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 28 de enero de 2002.	Establece los principios y los requisitos generales de la legislación alimentaria, se crea la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria y se fijan procedimientos relativos a la seguridad alimentaria.
Reglamento (CE) nº 852/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 29 de abril de 2004.	Relativo a la higiene de los productos alimenticios
Regulación (CE) No. 396/2005 del Parlamento Europeo y del Consejo de	Define los Límites Máximos de Residuos de Plaguicidas

Febrero 2005	
Directiva 87/250/CEE de la Comisión de Abril 1987.	Establece disposiciones específicas para el etiquetado de las bebidas alcohólicas destinadas al consumidor final
Reglamento (UE) 2019/787 del Parlamento Europeo y del Consejo, del 1 de agosto de 2019.	Establece las disposiciones comunes relativas a la producción de vino y a la protección de las indicaciones geográficas y las denominaciones de origen

Fuente: elaboración propia

10.4 Anexo 4. Reglamento (CE) n.o 607/2009 de la Comisión Europea sobre el etiquetado del vino.

En España, la legislación del vino de la U.E determina que el vino con destino al mercado de consumo debe estar etiquetado siguiendo la normativa establecida para este tipo de producto, y concierne fundamentalmente a los elementos obligatorios de su contenido y al lugar donde deben aparecer estos elementos:

- 1) el etiquetado debe ser colocado sobre el mismo envase.
- 2) el etiquetado no solo lo compone la etiqueta principal, sino que la envoltura del cuello y la del reverso también forman parte de éste.

Se considera como etiqueta principal de la botella a aquélla que recoge los elementos obligatorios del etiquetado, y no a la que tenga un tamaño mayor. Estos elementos son: información sobre la denominación de origen o indicación geográfica, la variedad de uva, el contenido neto, el grado alcohólico, el nombre y la dirección del productor.

10.5 Anexo 5. Documentación exigible, con carácter general, en la exportación de vino de España a Alemania.

Documentación exigible por parte del importador (Alemania)	Descripción
Factura de exportación	Debe incluir el origen de la mercancía, el nombre del destinatario, lugar de entrega, IVA según corresponda o no, y el Incoterm 2010 de la operación.
Packing List	Es una descripción de la mercancía: número, cajas, peso, lotes y marcas.

Documento de transporte	CMR en el caso de envíos terrestres y Bill of Lading o SeaWaybill. en el caso de envíos marítimos. Lo expide la empresa de transporte.
Certificado de Seguro de Transporte	Seguro en vigor para enviar a un país extranjero, indicando el nombre de la empresa aseguradora y las condiciones de cobertura.
Certificado de Origen	Documento probatorio del origen de la mercancía.
Certificado EUR1	Certifica el origen preferencial de la mercancía para países con los que la Unión Europea tiene acuerdos preferenciales.
Certificado de Libre Venta	Certificado que garantiza que la empresa española cumple la legalidad, y que por tanto sus productos son aptos para el consumo humano y para la venta libre en la Unión Europea.
Certificado de Registro Sanitario	Certificado que avala que el vino ha sido elaborado cumpliendo la legalidad sanitaria vigente.
Certificado de Análisis Sanitario	Certifica que las partidas, lotes, número de botellas, etc. cumplen la normativa sanitaria. Lo expide el inspector asignado a la empresa
Certificado de Libre Venta	Certifica que la empresa está legamente establecida y que sus productos son libres para la venta y aptos para el consumo humano.
Certificado de Denominación de Origen	Certifica que la empresa está registrada al amparo de la D.O. Alicante, e incluye el número de Instalación en dicho registro.
Certificado fitosanitario	Acredita que los productos analizados están libres de restos de determinados pesticidas.
Certificado de Exportación	Acredita el cumplimiento de determinados parámetros de exportación exigidos por algunos países.
Certificado de Registro de Viñedos inscritos en la Comunidad Autónoma de Valencia	Certifica los viñedos y variedades que la empresa exportadora tiene registrados en la Comunidad Autónoma.

Fuente: elaboración propia

10.6 Anexo 6. Trámites administrativos y obligaciones fiscales.

Los requisitos administrativos y obligaciones fiscales para la exportación de vino, independientemente de la cantidad exportada, en España son:

1- Las bodegas productoras de vino deben estar inscritas en el EORI, que es el registro de exportadores e importadores de la Agencia Tributaria.

2-Para operaciones intracomunitarias también es necesario estar inscrito en el VIES, el registro de operadores intracomunitarios de la Agencia Tributaria.

3- El número CAE de Impuestos Especiales que proporciona la Agencia Tributaria (Código de Actividad y Establecimiento), ya que el vino es un producto sujeto a Impuestos Especiales en régimen suspensivo. Además, el destinatario del vino en una operación intracomunitaria también debe ser titular de un CAE.

4- El Documento de acompañamiento Modelo 500. Si el envío es intracomunitario, este deberá acompañar obligatoriamente al producto hasta su destino, garantizando así la trazabilidad y control del envío.

5- En relación con el IVA, cuando la operación se realice con un operador intracomunitario, como es el caso de Alemania, e inscrito en el IVA, la factura deberá emitirse sin IVA.

10.7 Anexo 7. Regulación del medio ambiente y su conservación.

La Ley Federal de Control de la Contaminación (Bundesimmissionsschutzgesetz, BImSchG) es la principal ley ambiental, que establece los requisitos para la protección del medio ambiente y la prevención de la contaminación. La ley se aplica a una amplia gama de actividades y establecimientos, incluyendo bodegas y otros negocios relacionados con la producción y venta de vino.

El 20 de marzo de 2002, el Ministerio Federal de Medio Ambiente del gobierno alemán, aprobó un plan para imponer un depósito obligatorio a los envases no retornables, que incluye la gestión adecuada de residuos y la prevención de la contaminación del aire, agua y suelo, a partir del 1 de enero de 2003.

10.8 Anexo 8. Informe Bodegas Volver

ANEXO 8: Informe Bodegas Volver

Insight View

BODEGAS VOLVER SL
Análisis financiero

#10 | Balance de situación : Activo]

Activo	31 dic. 2019		31 dic. 2018		31 dic. 2017	
ACTIVO NO CORRIENTE	3.569.229 €	40,24%	3.680.768 €	37,65%	3.347.413 €	34,57%
Inmovilizado Intangible	174.301 €	1,96%	173.668 €	1,78%	156.517 €	1,62%
Inmovilizado material	2.534.433 €	28,57%	2.644.313 €	27,05%	2.328.110 €	24,04%
Terrenos y construcciones	781.383 €	8,81%	834.670 €	8,54%	801.085 €	8,27%
Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	1.751.155 €	19,74%	1.807.748 €	18,49%	1.300.456 €	13,43%
Inmovilizado en curso y anticipos	1.895 €	0,02%	1.895 €	0,02%	226.568 €	2,34%
Amortizaciones y Provisiones Plan 1990	0 €	0%	0 €	0%	0 €	0%
Inversiones inmobiliarias	0 €	0%	0 €	0%	0 €	0%
Terrenos	0 €	0%	0 €	0%	0 €	0%
Construcciones	0 €	0%	0 €	0%	0 €	0%
Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo	838.086 €	9,45%	838.086 €	8,57%	838.086 €	8,65%
Instrumentos de patrimonio	153.012 €	1,72%	153.012 €	1,57%	153.012 €	1,58%
Créditos a empresas	685.074 €	7,72%	685.074 €	7,01%	685.074 €	7,07%
Otros	0 €	0%	0 €	0%	0 €	0%
Inversiones financieras a largo plazo	20.908 €	0,24%	23.200 €	0,24%	23.200 €	0,24%
Instrumentos de patrimonio	17.908 €	0,20%	20.200 €	0,21%	20.200 €	0,21%
Créditos a terceros	0 €	0%	0 €	0%	0 €	0%
Otros	3.000 €	0,03%	3.000 €	0,03%	3.000 €	0,03%
Provisiones Plan 1990	0 €	0%	0 €	0%	0 €	0%
Activos por impuesto diferido	1.501 €	0,02%	1.501 €	0,02%	1.501 €	0,02%
Deudas comerciales no corrientes	0 €	0%	0 €	0%	0 €	0%
ACTIVO CORRIENTE	5.301.083 €	59,76%	6.095.769 €	62,35%	6.336.479 €	65,43%
Activos no corrientes mantenidos para la venta	0 €	0%	0 €	0%	0 €	0%
Existencias	821.701 €	9,26%	1.299.995 €	13,30%	1.033.651 €	10,67%
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	2.155.583 €	24,30%	1.990.536 €	20,36%	3.317.604 €	34,26%
Clientes por ventas y prestaciones de servicios	1.852.283 €	20,88%	1.813.978 €	18,55%	2.608.494 €	26,94%
Clientes empresas del grupo y asociadas	0 €	0%	0 €	0%	0 €	0%
Deudores varios	100 €	0,00%	100 €	0,00%	250.100 €	2,58%
Personal	0 €	0%	0 €	0%	0 €	0%
Activos por impuesto corriente	-95 €	-0,00%	-95 €	-0,00%	0 €	0%
Otros créditos con las Administraciones Públicas	303.295 €	3,42%	176.553 €	1,81%	459.009 €	4,74%
Accionistas (socios) por desembolsos exigidos	0 €	0%	0 €	0%	0 €	0%
Provisiones Plan 1990	0 €	0%	0 €	0%	0 €	0%
Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo	13.500 €	0,15%	995.696 €	10,18%	225.499 €	2,33%
Inversiones financieras a corto plazo	900 €	0,01%	9.747 €	0,10%	40.679 €	0,42%
Periodificaciones a corto plazo	0 €	0%	0 €	0%	0 €	0%
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	2.309.399 €	26,04%	1.799.794 €	18,41%	1.719.047 €	17,75%
TOTAL ACTIVO	8.870.312 €	100%	9.776.536 €	100%	9.683.892 €	100%

ANEXO 8: Informe Bodegas Volver

#11 | Balance de situación : Patrimonio Neto y Pasivo

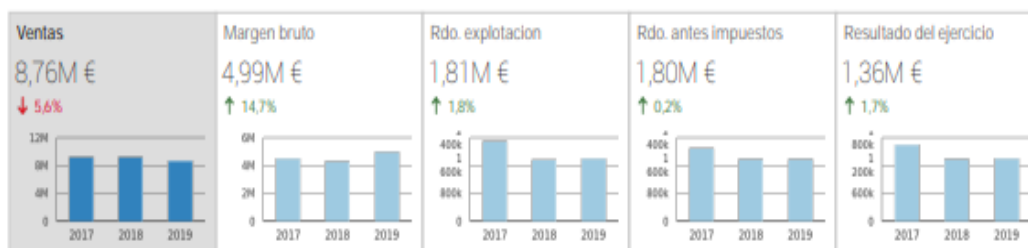
Patrimonio Neto y Pasivo	31 dic. 2019		31 dic. 2018		31 dic. 2017	
PATRIMONIO NETO	4.211.852 €	47,48%	5.300.143 €	54,21%	4.656.711 €	48,09%
Fondos propios	3.798.739 €	42,83%	4.975.349 €	50,89%	4.231.402 €	43,70%
Capital	399.600 €	4,50%	399.600 €	4,09%	399.600 €	4,13%
Prima de emisión	0 €	0%	0 €	0%	0 €	0%
Reservas	2.034.294 €	22,93%	3.233.879 €	33,08%	2.180.039 €	22,51%
(Acciones y participaciones en patrimonio propias)	0 €	0%	0 €	0%	0 €	0%
Resultados de ejercicios anteriores	0 €	0%	0 €	0%	0 €	0%
Otras aportaciones de socios	0 €	0%	0 €	0%	0 €	0%
Resultado del ejercicio	1.364.844 €	15,39%	1.341.870 €	13,73%	1.651.763 €	17,06%
(Dividendo a cuenta)	0 €	0%	0 €	0%	0 €	0%
Otros instrumentos de patrimonio neto	0 €	0%	0 €	0%	0 €	0%
Ajustes por cambios de valor	0 €	0%	0 €	0%	0 €	0%
Subvenciones, donaciones y legados recibidos	413.114 €	4,66%	324.794 €	3,32%	425.309 €	4,39%
PASIVO NO CORRIENTE	1.092.340 €	12,31%	1.384.175 €	14,16%	1.514.042 €	15,63%
Provisiones a largo plazo	0 €	0%	0 €	0%	0 €	0%
Deudas a largo plazo	503.072 €	5,67%	928.183 €	9,49%	1.187.446 €	12,26%
Obligaciones y otros valores negociables (LP)	0 €	0%	0 €	0%	0 €	0%
Deudas con entidades de crédito (LP)	503.072 €	5,67%	928.183 €	9,49%	1.187.446 €	12,26%
Acreedores por arrendamiento financiero (LP)	0 €	0%	0 €	0%	0 €	0%
Derivados y otros pasivos financieros (LP)	0 €	0%	0 €	0%	0 €	0%
Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo	0 €	0%	0 €	0%	0 €	0%
Pasivos por impuesto diferido	589.268 €	6,64%	455.991 €	4,66%	326.596 €	3,37%
Periodificaciones a largo plazo	0 €	0%	0 €	0%	0 €	0%
Acreedores comerciales no corrientes	0 €	0%	0 €	0%	0 €	0%
Deuda con características especiales a largo plazo	0 €	0%	0 €	0%	0 €	0%
PASIVO CORRIENTE	3.566.119 €	40,20%	3.092.219 €	31,63%	3.514.140 €	36,28%
Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para	0 €	0%	0 €	0%	0 €	0%
Provisiones a corto plazo	0 €	0%	30.740 €	0,31%	16.748 €	0,17%
Deudas a corto plazo	744.886 €	8,40%	876.396 €	8,96%	819.227 €	8,46%
Obligaciones y otros valores negociables (CP)	0 €	0%	0 €	0%	0 €	0%
Deudas con entidades de crédito (CP)	546.232 €	6,16%	795.917 €	8,14%	775.110 €	8,00%
Acreedores por arrendamiento financiero (CP)	0 €	0%	0 €	0%	0 €	0%
Derivados y otros pasivos financieros (CP)	198.654 €	2,24%	80.480 €	0,82%	44.117 €	0,46%
Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo	1.208.427 €	13,62%	229.097 €	2,34%	42 €	0,00%
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	1.612.806 €	18,18%	1.955.986 €	20,01%	2.677.123 €	27,65%
Proveedores	746.581 €	8,42%	1.007.498 €	10,31%	1.313.142 €	13,56%
Proveedores, empresas del grupo y asociadas	0 €	0%	0 €	0%	0 €	0%
Acreedores varios	710.944 €	8,01%	877.537 €	8,98%	1.187.237 €	12,26%
Personal (remuneraciones pendientes de pago)	7.631 €	0,09%	6.600 €	0,07%	15.030 €	0,16%
Pasivos por impuesto corriente	116.307 €	1,31%	48.022 €	0,49%	148.669 €	1,54%
Otras deudas con las Administraciones Públicas	31.344 €	0,35%	16.329 €	0,17%	13.044 €	0,13%
Anticipos de clientes	0 €	0%	0 €	0%	0 €	0%
Periodificaciones a corto plazo	0 €	0%	0 €	0%	0 €	0%
Deuda con características especiales a corto plazo	0 €	0%	0 €	0%	0 €	0%
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	8.870.312 €	100%	9.776.536 €	100%	9.683.892 €	100%

ANEXO 8: Informe Bodegas Volver

Insight View

BODEGAS VOLVER SL
Análisis financiero

#12 [Cuenta de Resultados]



	31 dic. 2019	31 dic. 2018	31 dic. 2017
Importe neto de la cifra de negocios	8.757.105 € 100,00%	9.277.124 € 100,00%	9.268.882 € 100,00%
Ventas	0 € 0%	0 € 0%	9.268.882 € 100,00%
Prestaciones de servicios	0 € 0%	0 € 0%	0 € 0%
Variación de existencias de productos terminados y en curso de	-478.434 € -5,46%	300.337 € 3,24%	109.148 € 1,18%
Trabajos realizados por la empresa para su activo	0 € 0%	0 € 0%	0 € 0%
Aprovisionamientos	-3.769.337 € -43,04%	-4.929.847 € -53,14%	-4.722.222 € -50,95%
Otros ingresos de explotación	134.411 € 1,53%	186.246 € 2,01%	211.329 € 2,28%
Gastos de personal	-407.279 € -4,65%	-290.106 € -3,13%	-161.864 € -1,75%
Otros gastos de explotación	-2.140.018 € -24,44%	-2.433.964 € -26,24%	-2.102.634 € -22,68%
Amortización del inmovilizado	-455.925 € -5,21%	-438.715 € -4,73%	-493.340 € -5,32%
Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y	106.814 € 1,22%	125.376 € 1,35%	176.881 € 1,91%
Excesos de provisiones	30.740 € 0,35%	0 € 0%	0 € 0%
Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	0 € 0%	0 € 0%	3.365 € 0,04%
Diferencia negativa de combinaciones de negocio	0 € 0%	0 € 0%	0 € 0%
Otros resultados	29.116 € 0,33%	-22.067 € -0,24%	20.831 € 0,22%
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	1.807.193 € 20,64%	1.774.384 € 19,13%	2.310.375 € 24,93%
Ingresos financieros	777 € 0,01%	487 € 0,01%	108 € 0,00%
Gastos financieros	-15.634 € -0,18%	-21.656 € -0,23%	-27.911 € -0,30%
Variación de valor razonable en instrumentos financieros	0 € 0%	0 € 0%	0 € 0%
Diferencias de cambio	10.684 € 0,12%	44.541 € 0,48%	-199.402 € -2,15%
Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos	-2.292 € -0,03%	0 € 0%	19.600 € 0,21%
Otros ingresos y gastos de carácter financiero	0 € 0%	0 € 0%	0 € 0%
RESULTADO FINANCIERO	-6.465 € -0,07%	23.372 € 0,25%	-207.605 € -2,24%
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	1.800.728 € 20,56%	1.797.756 € 19,38%	2.102.770 € 22,69%
Impuestos sobre beneficios	-435.883 € -4,98%	-455.886 € -4,91%	-451.007 € -4,87%
RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE	0 € 0%	0 € 0%	1.651.763 € 17,82%
Resultado del ejercicio procedente de operaciones	0 € 0%	0 € 0%	0 € 0%
RESULTADO DEL EJERCICIO	1.364.844 € 15,59%	1.341.870 € 14,46%	1.651.763 € 17,82%

10.9 Anexo 9. Informe del sector del vino

Valores agregados. Para cada ejercicio se muestra, entre paréntesis, el número de empresas con cuentas anuales						
	2019 (654 empresas)		2020 (648 empresas)		2021 (582 empresas)	
ACTIVO NO CORRIENTE	1.532.756.355 €	56,4 %	1.559.634.162 €	56,4 %	1.429.006.937 €	55,5 %
Inmovilizado Intangible	28.710.632 €	1,06 %	27.925.839 €	1,01 %	24.092.357 €	0,94 %
Inmovilizado material	1.192.742.963 €	43,9 %	1.194.847.030 €	43,2 %	1.108.079.854 €	43,1 %
Terrenos y construcciones	98.780.316 €	3,63 %	90.874.584 €	3,29 %	60.804.530 €	2,36 %
Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	24.795.056 €	0,91 %	18.603.960 €	0,67 %	13.011.244 €	0,51 %
Inmovilizado en curso y anticipos	6.527.341 €	0,24 %	6.410.143 €	0,23 %	6.439.499 €	0,25 %
Amortizaciones y Provisiones Plan 1990	0 €	0 %	0 €	0 %	0 €	0 %
Inversiones inmobiliarias	33.073.857 €	1,22 %	44.592.360 €	1,61 %	41.041.787 €	1,59 %
Terrenos	425.239 €	0,02 %	407.037 €	0,01 %	394.353 €	0,02 %
Construcciones	644.709 €	0,02 %	691.542 €	0,03 %	644.079 €	0,03 %
Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo	183.720.952 €	6,76 %	190.983.519 €	6,91 %	174.433.560 €	6,78 %
Instrumentos de patrimonio	75.464.902 €	2,78 %	74.902.377 €	2,71 %	73.559.114 €	2,86 %
Créditos a empresas	1.957.616 €	0,07 %	2.373.694 €	0,09 %	2.377.596 €	0,09 %
Otros	0 €	0 %	0 €	0 %	0 €	0 %
Inversiones financieras a largo plazo	48.998.491 €	1,8 %	53.128.122 €	1,92 %	39.796.755 €	1,55 %
Instrumentos de patrimonio	4.275.697 €	0,16 %	3.009.021 €	0,11 %	147.252 €	0,01 %
Créditos a terceros	274.629 €	0,01 %	222.956 €	0,01 %	28.174 €	0 %
Otros	10.764.542 €	0,4 %	11.385.549 €	0,41 %	151.864 €	0,01 %
Provisiones Plan 1990	0 €	0 %	0 €	0 %	0 €	0 %

Valores agregados. Para cada ejercicio se muestra, entre paréntesis, el número de empresas con cuentas anuales						
	2019 (654 empresas)		2020 (648 empresas)		2021 (582 empresas)	
Activos por impuesto diferido	45.095.384 €	1,66 %	47.819.946 €	1,73 %	41.562.221 €	1,62 %
Deudas comerciales no corrientes	414.076 €	0,02 %	337.346 €	0,01 %	404 €	0 %
ACTIVO CORRIENTE	1.186.656.321 €	43,6 %	1.204.518.530 €	43,6 %	1.144.352.913 €	44,5 %
Activos no corrientes mantenidos para la venta	0 €	0 %	0 €	0 %	3.467.061 €	0,13 %
Existencias	679.039.555 €	25 %	698.358.664 €	25,3 %	640.434.398 €	24,9 %
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	300.039.398 €	11 %	275.430.508 €	9,96 %	283.206.047 €	11 %
Clientes por ventas y prestaciones de servicios	249.078.511 €	9,16 %	224.144.079 €	8,11 %	235.713.273 €	9,16 %
Clientes empresas del grupo y asociadas	5.930.991 €	0,22 %	5.559.442 €	0,2 %	10.234.382 €	0,4 %
Deudores varios	42.560.566 €	1,57 %	43.386.317 €	1,57 %	36.582.484 €	1,42 %
Personal	7.758 €	0 %	8.057 €	0 %	1.369 €	0 %
Activos por impuesto corriente	275.427 €	0,01 %	135.043 €	0 %	6.514 €	0 %
Otros créditos con las Administraciones Públicas	1.212.225 €	0,04 %	1.194.224 €	0,04 %	428.787 €	0,02 %
Accionistas (socios) por desembolsos exigidos	228.746 €	0,01 %	1.003.346 €	0,04 %	239.239 €	0,01 %
Provisiones Plan 1990	0 €	0 %	0 €	0 %	0 €	0 %
Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo	43.207.368 €	1,59 %	30.356.908 €	1,1 %	28.718.899 €	1,12 %
Inversiones financieras a corto plazo	41.000.911 €	1,51 %	37.908.525 €	1,37 %	37.366.179 €	1,45 %
Periodificaciones a corto plazo	4.924.249 €	0,18 %	4.415.218 €	0,16 %	2.490.011 €	0,1 %
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	118.444.839 €	4,36 %	158.048.706 €	5,72 %	148.670.318 €	5,78 %
TOTAL ACTIVO	2.719.412.676 €	100 %	2.764.152.691 €	100 %	2.573.359.850 €	100 %

ANEXO 9: Informe sector vino 1102

Valores agregados. Para cada ejercicio se muestra, entre paréntesis, el número de empresas con cuentas anuales						
	2019 (654 empresas)		2020 (648 empresas)		2021 (582 empresas)	
PATRIMONIO NETO	1.507.406.225 €	55,4 %	1.506.616.923 €	54,5 %	1.452.540.604 €	56,4 %
Fondos propios	1.453.102.249 €	53,4 %	1.451.510.845 €	52,5 %	1.399.719.224 €	54,4 %
Capital	798.643.577 €	29,4 %	813.408.341 €	29,4 %	756.290.173 €	29,4 %
Prima de emisión	147.748.815 €	5,43 %	141.768.807 €	5,13 %	133.621.216 €	5,19 %
Reservas	561.075.950 €	20,6 %	593.555.261 €	21,5 %	574.187.091 €	22,3 %
(Acciones y participaciones en patrimonio propias)	-3.389.175 €	0 %	-4.458.811 €	0 %	-4.375.570 €	0 %
Resultados de ejercicios anteriores	-191.413.971 €	-7 %	-205.102.065 €	-7 %	-222.309.310 €	-9 %
Otras aportaciones de socios	126.519.973 €	4,65 %	132.007.303 €	4,77 %	133.710.300 €	5,2 %
Resultado del ejercicio	14.374.727 €	0,53 %	-19.308.873 €	-1 %	28.987.618 €	1,13 %
(Dividendo a cuenta)	-435.271 €	0 %	-341.824 €	0 %	-375.000 €	0 %
Otros instrumentos de patrimonio neto	-22.377 €	0 %	-17.293 €	0 %	-17.293 €	0 %
Ajustes por cambios de valor	43.435 €	0 %	-156.560 €	0 %	61.592 €	0 %
Subvenciones, donaciones y legados recibidos	54.260.541 €	2 %	55.262.639 €	2 %	52.759.788 €	2,05 %
PASIVO NO CORRIENTE	546.845.062 €	20,1 %	683.725.115 €	24,7 %	589.935.608 €	22,9 %
Provisiones a largo plazo	2.433.164 €	0,09 %	1.922.899 €	0,07 %	2.121.521 €	0,08 %
Deudas a largo plazo	393.985.997 €	14,5 %	513.938.031 €	18,6 %	436.395.032 €	17 %
Obligaciones y otros valores negociables (LP)	0 €	0 %	0 €	0 %	0 €	0 %
Deudas con entidades de crédito (LP)	260.795.365 €	9,59 %	364.130.337 €	13,2 %	305.300.890 €	11,9 %
Acreedores por arrendamiento financiero (LP)	7.509.301 €	0,28 %	7.764.240 €	0,28 %	7.585.738 €	0,29 %

Valores agregados. Para cada ejercicio se muestra, entre paréntesis, el número de empresas con cuentas anuales						
	2019 (654 empresas)		2020 (648 empresas)		2021 (582 empresas)	
Derivados y otros pasivos financieros (LP)	122.992.105 €	4,52 %	139.252.268 €	5,03 %	123.508.405 €	4,8 %
Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo	126.540.085 €	4,65 %	144.098.873 €	5,21 %	131.737.097 €	5,12 %
Pasivos por impuesto diferido	18.357.174 €	0,68 %	17.685.733 €	0,64 %	16.782.651 €	0,65 %
Periodificaciones a largo plazo	90.000 €	0 %	80.000 €	0 %	70.000 €	0 %
Acreedores comerciales no corrientes	782.575 €	0,03 %	525.447 €	0,02 %	0 €	0 %
Deuda con características especiales a largo plazo	4.656.067 €	0,17 %	5.474.132 €	0,2 %	2.829.306 €	0,11 %
PASIVO CORRIENTE	664.552.365 €	24,4 %	575.844.025 €	20,8 %	530.785.807 €	20,6 %
Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta	0 €	0 %	177 €	0 %	0 €	0 %
Provisiones a corto plazo	1.795.359 €	0,07 %	700.227 €	0,03 %	1.254.003 €	0,05 %
Deudas a corto plazo	222.681.268 €	8,19 %	182.931.348 €	6,61 %	164.061.335 €	6,38 %
Obligaciones y otros valores negociables (CP)	0 €	0 %	0 €	0 %	0 €	0 %
Deudas con entidades de crédito (CP)	151.208.308 €	5,56 %	115.115.259 €	4,16 %	109.137.934 €	4,24 %
Acreedores por arrendamiento financiero (CP)	1.902.147 €	0,07 %	1.911.809 €	0,07 %	1.757.348 €	0,07 %
Derivados y otros pasivos financieros (CP)	69.454.713 €	2,55 %	65.791.689 €	2,38 %	53.166.053 €	2,07 %
Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo	80.909.722 €	2,98 %	66.341.790 €	2,4 %	70.145.582 €	2,73 %
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	357.153.006 €	13,1 %	323.977.676 €	11,7 %	295.417.432 €	11,5 %
Proveedores	184.003.818 €	6,77 %	170.083.374 €	6,15 %	174.525.342 €	6,78 %
Proveedores, empresas del grupo y asociadas	25.430.166 €	0,94 %	13.292.628 €	0,48 %	10.042.583 €	0,39 %
Acreedores varios	141.140.479 €	5,19 %	137.966.319 €	4,99 %	108.956.566 €	4,23 %

ANEXO 9: Informe sector vino 1102

Valores agregados. Para cada ejercicio se muestra, entre paréntesis, el número de empresas con cuentas anuales						
	2019 (654 empresas)		2020 (648 empresas)		2021 (582 empresas)	
Personal (remuneraciones pendientes de pago)	4.231.015 €	0,16 %	173.468 €	0,01 %	68.033 €	0 %
Pasivos por impuesto corriente	377.794 €	0,01 %	298.323 €	0,01 %	221.351 €	0,01 %
Otras deudas con las Administraciones Públicas	1.327.581 €	0,05 %	1.035.995 €	0,04 %	952.506 €	0,04 %
Anticipos de clientes	642.154 €	0,02 %	712.317 €	0,03 %	651.051 €	0,03 %
Periodificaciones a corto plazo	1.943.617 €	0,07 %	1.822.896 €	0,07 %	-92.546 €	0 %
Deuda con características especiales a corto plazo	69.393 €	0 %	69.910 €	0 %	0 €	0 %
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	2.718.803.652 €	100 %	2.766.186.063 €	100 %	2.573.262.020 €	100 %