



---

**Universidad de Valladolid**

**Facultad de Ciencias Económicas  
y Empresariales**

**Trabajo Fin de Grado**

**Grado en A.D.E.**

**Estrategia de  
internacionalización de una  
PYME: Bodegas Lezcano-Lacalle**

Presentado por:

***Jimena Lezcano Mambrilla***

Tutelado por:

***Julio Herrera Revuelta***

*Valladolid, xx de xxxxx de 2024*

## **RESUMEN.**

Las Pymes constituyen el motor económico de España; son una fuente de innovación y generan numerosos puestos de trabajo en nuestro país. No obstante, estas encuentran grandes dificultades a la hora de encontrar un hueco en el mercado donde expandir sus productos. Ante un escenario económico tan complejo y descoordinado dónde destaca la competitividad y la interdependencia entre países, la diversificación de estrategias de negocio resulta una solución muy acertada a la hora de sortear todas las dificultades que provienen de reducirse a un sólo mercado.

En este trabajo se pretende exponer y analizar meticulosamente el proceso de internacionalización de una pequeña empresa que hace años decidió cruzar fronteras con el fin de ampliar su red de clientes y superar los obstáculos y limitaciones que suponía vender en un único territorio.

### **Palabras clave.**

Pyme (pequeñas y medianas empresas), Internacionalización, mercado, diversificación, dificultades, interdependencia.

## **ABSTRACT.**

SMEs are the economic engine of Spain; they are a source of innovation and generate numerous jobs in our country. However, they encounter great difficulties when it comes to finding a niche in the market where they can expand their products. In such a complex and uncoordinated economic scenario, where competitiveness and interdependence between countries stand out, the diversification of business strategies is a very successful solution to overcome all the difficulties that come from being reduced to a single market.

In this paper we intend to expose and meticulously analyze the internationalization process of a small company that years ago decided to cross borders in order to expand its customer network and overcome the obstacles and limitations of selling in a single territory.

### **Key words.**

SMEs (small and medium-sized enterprises), internationalization, market, diversification, difficulties, interdependence.

# ÍNDICE

## 1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS.

## 2. METODOLOGÍA.

## 3. MARCO TEÓRICO.

### 3.1. Definición de Pyme.

### 3.2. Contexto actual de las Pymes en España.

### 3.3. Las Pymes en la Unión Europea.

### 3.4. Internacionalización de las Pymes.

### 3.5. Estrategias de internacionalización.

### 3.6. Motivaciones y promotores.

## 4. CASO PRÁCTICO: BODEGAS LEZCANO-LACALLE.

### 4.1. Presentación de la empresa y antecedentes.

4.1.1. *Fundación y datos importantes de la empresa.*

4.1.2. *Antecedentes económicos y primeras inversiones.*

4.1.3. *Objetivos empresariales.*

4.1.4. *Entorno socioeconómico del momento e importancia de las D.O.*

4.1.5. *Evolución e industrialización del sector.*

### 4.2. Primeros pasos hacia la internacionalización.

4.2.1. *Venta nacional y crecimiento de producción.*

4.2.2. *Primeros objetivos internacionales. Importancia de la Unión Europea.*

4.2.3. *Apoyo de organismos oficiales y asistencia a ferias.*

### 4.3. Enfoque hacia la internacionalización. Cambio de estrategias.

4.3.1. *Cambios de producción. Orientación hacia la exportación.*

4.3.2. *Visitas y extensión de visión de marca.*

4.3.3. *Impacto económico de la crisis de 2008.*

4.3.4. *Presencia en el mercado europeo y crecimiento a otros continentes.*

### 4.4. Situación actual de la empresa tras la internacionalización.

4.4.1. *Exportación.*

4.4.2. *Impacto económico del COVID-19.*

4.4.3. *Mejoras de producción y aumento económico gracias a la internacionalización.*

**4.5. Futuro de la empresa.**

4.5.1. *Aumento de producción.*

4.5.2. *Enfoque internacional de marcas.*

4.5.3. *Incorporación de terceras empresas comercializadoras.*

4.5.4. *Posicionamiento de marcas.*

**4.6. Visión final de la trayectoria empresarial.**

**5. CONCLUSIONES.**

**6. BIBLIOGRAFÍA.**

## ANEXOS

**Ilustración 1:** Clasificación de las empresas según su tamaño.

**Ilustración 2:** Empresas por tamaño.

**Ilustración 3:** Distribución de empresas por tamaño.

**Ilustración 4:** Distribución de empresas por tamaño y sector.

**Ilustración 5:** Porcentaje de empresas pequeñas en cada país de la UE.

**Ilustración 6:** Denominaciones de Origen de vino, España.

**Ilustración 7:** Distribución de ventas Bodegas Lezcano-Lacalle, 1996-1998.

**Ilustración 8:** Distribución de ventas Bodegas Lezcano-Lacalle, año 1999.

**Ilustración 9:** Distribución de ventas Bodegas Lezcano-Lacalle, año 2004.

**Ilustración 10:** Principales países productores de vino en el mundo. Año 2016.

**Ilustración 11:** Evolución de Ingresos, Gastos y Beneficio. Bodegas Lezcano-Lacalle. 2011.

**Ilustración 12:** Distribución de ventas Bodegas Lezcano-Lacalle, año 2019.

**Ilustración 13:** Distribución de ventas en la Unión Europea, Bodegas Lezcano-Lacalle, 2019.

**Ilustración 14:** Previsiones de la OCDE sobre la evolución del PIB mundial en 2023 y 2024.

**Ilustración 15:** Distribución de ventas por países de Bodegas Lezcano-Lacalle, año 2023.

**Ilustración 16:** Evolución de ingresos, gastos y beneficios, Bodegas Lezcano-Lacalle.

**Ilustración 17:** Evolución en serie de ventas nacionales frente a extranjeras, Bodegas Lezcano-Lacalle.

## **1. INTRODUCCIÓN.**

### **1.1. Objetivos.**

En el presente trabajo de fin de grado se pretende exponer la importancia de la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas.

Tiene por objetivo la profunda definición del concepto de Pequeñas y Medianas Empresas (Pyme en adelante), las características que estas tienen en España y la Unión Europea y las posibles vías y consiguientes problemas de internacionalización.

Además, nos adentraremos en el caso concreto de la empresa “Bodegas Lezcano-Lacalle” con el fin de estudiar en profundidad el análisis del proceso de internacionalización y de sus estrategias de apertura de mercado.

Presentaremos la empresa concretando su andadura desde su fundación. También definiremos sus motivos de apertura de venta hacia otros países y las vías que escoge para lograrlo.

Además, la adaptación de la empresa a nuevos mercados y la comparación de los ingresos, costes y beneficios antes y después del proceso de internacionalización, concretando si tras internacionalizarse ha mejorado los márgenes de beneficio y en qué proporción. También estudiaremos qué parte de los beneficios se obtiene en el mercado internacional frente al nacional.

Por último, se especificará si la internacionalización ha sometido a la empresa a una modernización progresiva en la línea de producción.

En definitiva, si el proceso de internacionalización de esta pequeña empresa ha sido un éxito y qué ventajas y desventajas han resultado tras la evolución.

### **1.2. Metodología.**

Como se ha mencionado, el objetivo de este trabajo es analizar el concepto de internacionalización de las Pymes en el contexto actual identificando los principales retos y oportunidades que desencadena, así como presentar el análisis completo de la estrategia de internacionalización de una entidad en concreto.

Para alcanzar dichas metas, se han empleado diversas fuentes de información para realizar el trabajo, entre las que destacan fuentes primarias. Por un lado, en la exposición del concepto de internacionalización se han consultado organismos e instituciones como por ejemplo la Comisión Europea o el Instituto Oficial de Estadística (INE) ya que han aportado resultados empíricos del contenido a estudiar. Por otro lado, en el desarrollo del caso práctico de Bodegas Lezcano-Lacalle se ha contactado directamente con el gerente de la entidad quien ha facilitado información de primera mano acerca de la entidad.

A mayores, se han consultado fuentes secundarias de información como por ejemplo páginas web y artículos académicos de ámbito económico.

## **2. MARCO TEÓRICO.**

### **2.1. Definiciones de Pyme.**

Tradicionalmente las empresas se dividen según su tamaño en tres; pequeñas, medianas y grandes empresas. Así pues, el conjunto de las dos primeras se denomina de forma conjunta y abreviada como “Pymes” (pequeñas y medianas empresas).

Si bien es cierto, las pequeñas y medianas empresas no tienen una definición única y universal.

Desde una perspectiva económica, definición de Pyme está recogida en el *Reglamento (UE) nº 651/2014 de la Comisión* como las empresas que ocupan menos de 250 personas, cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones de euros o cuyo balance general anual no supera los 10 millones de euros. Dentro de la categoría de Pyme, existen también las microempresas.

Además, el siguiente gráfico que aporta la Comisión Europea (2019) podemos comprobar según los criterios *empleados efectivos, volumen de negocios y balance general* si una empresa se considera microempresa, pequeña o mediana.

Ilustración 1: Clasificación de las empresas según su tamaño.

CATEGORÍA DE EMPRESA	EFFECTIVOS	VOLUMEN DE NEGOCIO	BALANCE GENERAL
Mediana	<250	<= 50 millones EUR	<= 43 millones EUR
Pequeña	<50	<= 10 millones EUR	<= 10 millones EUR
Micro	<10	<= 2 millones EUR	<= 2 millones EUR

*Fuente: Guía del usuario sobre la definición del concepto pyme. Comisión Europea. (2019)*

Cabe resaltar que el tamaño de una empresa depende del sector en que se desenvuelva.

## 2.2. Contexto actual de las Pymes en España.

Según el informe mensual “Cifras PYME” publicado en diciembre de 2023, que informa sobre los datos actuales de las pymes en el país, por la Dirección General de Industria y de la PYME, el número total de empresas pequeñas y medianas asciende a 2.942.581, siendo la cifra de grandes empresas de 5.520.

Ilustración 2: Empresas por tamaño.

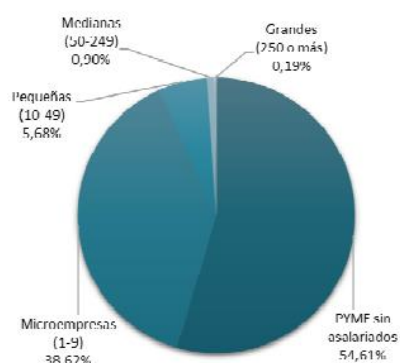
Empresas por tamaño	Número de empresas	Tasa de variación %	
		mensual	anual
PYME sin asalariados	1.609.910	0,00	-0,24
PYME (1-249 asalariados)	1.332.671	0,50	0,61
Microempresas (1-9 asalariados)	1.138.572	0,61	0,19
Pequeñas (10-49 asalariados)	167.552	0,02	3,33
Medianas (50-249 asalariados)	26.547	-1,26	1,94
<b>Grandes (250 o más asalariados)</b>	5.520	-0,47	5,04
<b>Total empresas</b>	<b>2.948.101</b>	<b>0,22</b>	<b>0,15</b>

Fuente: Cifras Pyme sobre la base del INE y Seguridad Social (diciembre 2023).

Además, Podemos observar en el siguiente gráfico de la estructura del parque empresarial español cómo el conjunto de micro, pequeñas y medianas es un 99,81% sobre el total.



Ilustración 3: Distribución de empresas por tamaño.



Fuente: Fuente: Cifras Pyme sobre la base del INE y Seguridad Social (diciembre 2023).

Acerca de los sectores en los que desenvuelven en España las Pymes, podemos observar en la siguiente ilustración como es el sector agrícola el que más Pymes sin asalariados acoge (63,2%). Por otro lado, las Pymes con personas asalariadas, más concreto las microempresas, se concentran en mayor medida en el sector industrial (60,8%), y en menor proporción en el agrario (36,8%).

Ilustración 4: Distribución de empresas por tamaño y sector.

	Agrario	%	Industria	%	Construcción	%	Servicios	%	Total
<b>PYME</b>	291.570	100	168.945	99,3	334.351	100	2.147.715	100	2.942.581
PYME sin asalariados <sup>3</sup> (0 asalariados) 1T2022	184.286	63,2	65.526	38,5	196.120	58,6	1.163.978	54,1	1.609.910
PYME (1-249 asalariados)	107.284	36,8	103.419	60,8	138.231	41,3	983.737	45,7	1.332.671
Microempresas (1-9 asalariados) <sup>4</sup>	97.701	33,5	72.720	42,8	117.692	35,2	850.459	39,5	1.138.572
Pequeñas (10-49 asalariados)	8.790	3,0	25.064	14,7	18.709	5,6	114.989	5,3	167.552
Medianas (50-249 asalariados)	793	0,3	5.635	3,3	1.830	0,5	18.289	0,8	26.547
<b>Grandes (250 o más asalariados)</b>	119	0,0	1.144	0,7	144	0,0	4.113	0,2	5.520
<b>Total empresas</b>	291.689	100	170.089	100	334.495	100	2.151.828	100	2.948.101

Fuente: Cifras Pyme sobre la base del INE y Seguridad Social (diciembre 2023).

Tras una visualización de algunos datos objetivos sobre la estructura empresarial en España podemos concluir que el peso de las pymes en España está en continuo crecimiento y que nuestro país es una economía de Pymes.

No obstante, cabe añadir que tener un tejido empresarial demasiado pequeño tiene consecuencias muy perjudiciales:

- Menor productividad que deriva en menores salarios.
- Menor resistencia ante crisis.
- Aprovechamiento limitado de las económicas de escala.
- Vida media más corta, lo que añade inestabilidad al empleo.
- Financiación a mayores tipos de interés.
- Menor capacidad de exportación.

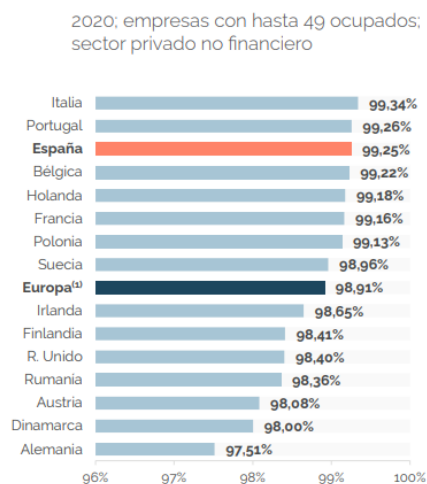
Por este motivo, la internacionalización empresarial se ha convertido en una de las alternativas a la hora de buscar crecimiento y nuevos mercados que explotar.

### 2.3. Las Pymes en la Unión Europea.

En comparación con el resto de los países de la UE, España se caracteriza por ser el tercer país detrás de Italia y Portugal con un mayor porcentaje de pequeñas empresas sobre el total.

En el siguiente gráfico podemos observar cómo el peso de las pequeñas empresas en España en 2020 está en un 99,25%, muy por encima de la media.

Ilustración 5: Porcentaje de empresas pequeñas en cada país de la UE.



*Fuente: Situación de las Pymes en España comparada con la de otros países europeos. CEPYME. (noviembre 2023)*

## **2.4. Internacionalización de las Pymes.**

“La internacionalización es un proceso estratégico mediante el cual las empresas expanden sus operaciones más allá de las fronteras nacionales para aprovechar oportunidades de crecimiento en mercados extranjeros. Implica la adaptación de productos, servicios y operaciones al contexto cultural, legal y económico de los países de destino.” (Michael R. Czinkota y Ilkka A. Ronkainen, (2008), *“Marketing Internacional”*)

Consiste en llevar a cabo operaciones comerciales fuera de las fronteras del país de origen, estableciendo presencia y adaptando su producto, servicio o modelo de negocio a las características y necesidades de esos nuevos mercados.

La internacionalización es fundamentalmente importante para las pymes debido a que les ofrece novedosas oportunidades de crecimiento y desarrollo. Con el fin de diversificar su cartera de clientes, mejorar su rentabilidad, incrementar sus ingresos o reducir su dependencia a un solo mercado, las pymes orientan su actividad a la expansión hacia nuevos mercados.

Además, gracias al proceso de internacionalización las empresas interactúan con otras compañías y clientes internacionales que proporcionan la oportunidad de aprender nuevas técnicas y adquirir habilidades que permitan mejorar su competitividad. También da acceso a las pymes a nuevos recursos, conocimientos y tecnologías.

La internacionalización también promueve la innovación y la flexibilidad de las pequeñas y medianas empresas. Al enfrentarse a la necesidad de adaptarse a diversas culturas, regulaciones y demandas de los mercados extranjeros, las pymes se ven impulsadas a mejorar sus productos o servicios, explorar nuevas formas de hacer negocios y demostrar mayor creatividad en su estrategia.

A modo de breve resumen, el proceso de internacionalización es fundamental para las pymes, ya que les brinda oportunidades de crecimiento, desarrollo, acceso a recursos y mejora de su competitividad. Es una estrategia que les permite expandirse más allá de sus fronteras y beneficiarse de las ventajas que ofrecen los mercados internacionales.

## 2.5. Estrategias de internacionalización.

Existen varias estrategias de internacionalización que una empresa puede utilizar para expandirse a nuevos mercados extranjeros. Algunas de las estrategias más comunes son:

- *Exportación*: La empresa vende sus productos o servicios en mercados extranjeros. Es indirecta cuando se opera a través de intermediarios, como distribuidores o agentes de ventas o puede ser directa cuando la empresa se encarga por su propia cuenta de llevarla a cabo. Se caracteriza por su bajo coste de entrada y su menor riesgo financiero.

- *Joint ventures*: Se trata de la unión de dos o más empresas con el fin de crear de forma conjunta una nueva compañía para operar en un mercado extranjero. Ambas empresas comparten la propiedad, los costes y las ganancias. No obstante, suponen un mayor riesgo financiero.

- *Inversión directa*: La empresa establece una filial o adquiere una empresa existente en el mercado extranjero para operar de manera directa en dicho mercado. Supone un alto coste de entrada, un gran riesgo financiero y un control total sobre el mercado financiero.

- *Franquicias y licencias*: La empresa otorga a terceros el derecho a usar su propiedad intelectual (tecnología, patentes o conocimientos técnicos) y/o su modelo de negocio en mercados extranjeros. Destaca por su moderado coste de entrada y su control limitado sobre el nuevo mercado.

- *Acceso a mercados extranjeros mediante internet*: La empresa utiliza plataformas de comercio electrónico y marketing digital para llegar a clientes de todo el mundo.

La elección de una estrategia determinada dependerá de los recursos disponibles y de los objetivos de la empresa.

Es importante que la empresa realice un análisis previo del mercado objetivo e identifique las barreras comerciales y culturales. Además, es fundamental una posterior adaptación de sus productos o servicios y de las estrategias de marketing en función de las preferencias del nuevo mercado.

## **2.6. Motivaciones y promotores.**

Existen varias motivaciones y promotores que impulsan a las empresas a internacionalizarse.

Para comenzar, por las oportunidades de crecimiento y expansión. La internacionalización permite a las empresas acceder a nuevos mercados y aprovechar oportunidades de crecimiento económico. Al expandirse a otros países, las empresas pueden aumentar su base de clientes, diversificar sus fuentes de ingresos y aprovechar economías de escala.

A continuación, por una mayor rentabilidad. La internacionalización puede llevar a costos de producción más bajos, aunque también puede haber costos asociados con la entrada a nuevos mercados. Sin embargo, la expansión internacional puede permitir a las empresas acceder a recursos, tecnologías y mano de obra más baratos, lo que puede conducir a una mayor rentabilidad.

En tercer lugar, por la competencia global. La globalización ha llevado a un aumento de la competencia a nivel mundial. Las empresas que no se internacionalizan pueden perder oportunidades de mercado y quedarse rezagadas frente a sus competidores que sí lo hacen.

Además, por el acceso a recursos y talento. La internacionalización permite a las empresas acceder a recursos y talento humano calificado que pueden no estar disponibles en su país de origen. Al establecer diferentes instalaciones en diferentes países, las empresas pueden aprovechar los recursos naturales, infraestructuras y talento humano local.

Asimismo, por la posible diversificación y reducción de riesgos y mercados. La internacionalización puede ayudar a las empresas a diversificar sus riesgos al no depender de un solo mercado o país. Esto puede proteger a las empresas de fluctuaciones económicas o políticas en un solo mercado. Además, una vez conocida la marca, se puede maximizar el beneficio mediante la discriminación de precios.

Otra motivación puede ser la innovación y aprendizaje. La internacionalización puede exponer a las empresas a nuevas ideas, tecnologías y formas de hacer negocios. Al

interactuar con diferentes culturas y mercados, las empresas pueden adquirir conocimientos y experiencias que pueden ser aplicables en su mercado de origen.

También, la diversificación de mercados. Esto permite, por una parte, diferenciar precios, una vez conocida la marca de forma que se puede maximizar el beneficio mediante la discriminación de precios. Por otra parte, la internacionalización permite sortear los problemas de demanda debidos a crisis u otros factores en uno de los mercados, de forma que diversificamos el riesgo.

Por último, para mejorar la imagen de marca. La internacionalización puede ayudar a las empresas a mejorar su imagen de marca y reputación al ser reconocidas como empresas globales y tener presencia en diferentes mercados.

Los promotores de la internacionalización pueden ser tanto internos como externos. Algunos ejemplos de promotores internos incluyen la visión y estrategia de la empresa, la capacidad financiera y los recursos disponibles. Los promotores externos pueden incluir acuerdos comerciales internacionales, cambios en las políticas y regulaciones comerciales, y la demanda y preferencias de los consumidores en diferentes países.

## **2.7. Principales problemas de internacionalización.**

La internacionalización puede tener diversos desafíos y problemas. Algunos de los principales problemas que las empresas pueden enfrentar al intentar internacionalizarse son:

1. Barreras culturales y lingüísticas: Las diferencias culturales y lingüísticas pueden dificultar la comunicación y la comprensión de los mercados internacionales. Esto puede afectar la forma en que se negocian los contratos, se desarrollan estrategias de marketing y se gestionan las relaciones con los clientes.
2. Barreras legales y regulatorias: Cada país tiene sus propias leyes y regulaciones comerciales, lo que puede generar complicaciones legales para las empresas que desean operar internacionalmente. Es importante entender y cumplir con todas las leyes y normativas relevantes para evitar problemas legales y sanciones.

3. Barreras económicas y financieras: Entrar en nuevos mercados internacionales puede requerir una inversión financiera significativa. Los costos asociados con la expansión internacional, como la inversión en infraestructura, el transporte de mercancías o el establecimiento de redes de distribución, pueden ser considerablemente altos.

4. Competencia local: En muchos casos, las empresas deben competir con empresas locales que ya tienen una sólida presencia en el mercado. Superar la competencia local puede ser un desafío, ya que estas empresas pueden tener una mejor comprensión del mercado y una ventaja competitiva establecida.

5. Diferencias en el comportamiento del consumidor: Los comportamientos y preferencias de los consumidores pueden variar de un país a otro, lo que puede requerir una adaptación de los productos, servicios y estrategias de marketing. Entender y adaptarse a las necesidades y preferencias de los consumidores extranjeros puede llevar tiempo y recursos.

6. Logística y cadena de suministro: La internacionalización puede generar desafíos en la gestión de la cadena de suministro y la logística, especialmente cuando se trata de transportar mercancías a largas distancias. La coordinación y gestión eficiente de las actividades logísticas a nivel internacional puede ser compleja y costosa.

7. Riesgo político y económico: Las fluctuaciones políticas y económicas en los mercados extranjeros pueden tener un impacto significativo en los negocios internacionales. Los cambios en las políticas gubernamentales, las crisis económicas o los conflictos pueden generar incertidumbre y riesgos para las empresas que operan internacionalmente.

Es importante que las empresas consideren estos desafíos y problemas antes de emprender la internacionalización, y desarrollen estrategias y planes adecuados para superarlos.

### **3. CASO PRÁCTICO: BODEGAS LEZCANO-LACALLE.**

#### **3.1. Presentación de la empresa y antecedentes.**

##### *3.1.1. Fundación y datos importantes sobre la empresa.*

Bodegas Lezcano-Lacalle se trata de una PYME familiar que se creó en 1991, caracterizada como Sociedad Limitada y con el objetivo de la elaboración y la comercialización de vinos.

Se encuentra en Castilla y León, en un pueblo de Valladolid llamado Trigueros del Valle, dentro de una de las cinco zonas vitivinícolas consolidadas. Una región muy comprometida con la elaboración de vinos rosados.

Se trata de una empresa del sector primario, responsable de su propia producción de materia prima. Abarca todas las fases posibles de la cadena de producción de una bodega elaboradora de vino:

1. Cultivo o compra de uvas: Esta fase implica el cultivo de las uvas, inicialmente en los viñedos propios de la bodega y después a mayores se dará la compra de uvas a proveedores externos.
2. Vendimia: En esta fase se realiza la recolección de las uvas maduras de los viñedos.
3. Despalillado y estrujado: Las uvas recolectadas son separadas de los racimos y aplastadas para extraer el jugo y la pulpa.
4. Fermentación: El mosto obtenido de las uvas se coloca en tanques de fermentación donde se añaden levaduras para iniciar el proceso de fermentación alcohólica, donde se transforma el azúcar en alcohol.
5. Prensado: Una vez finalizada la fermentación, se realiza el prensado para extraer el líquido restante de los residuos sólidos de las uvas.
6. Crianza: Algunos vinos pasan por una fase de crianza, donde se almacenan en barricas de roble para adquirir características específicas de sabor y aroma. Además, aporta un mayor precio en el mercado y prestigio.<sup>7</sup>
7. Filtración y clarificación: Para obtener un vino claro y sin sedimentos, se realiza una filtración y clarificación para eliminar impurezas y partículas sólidas.



8. Embotellado: Una vez filtrado y clarificado, el vino se embotella y se etiqueta, listo para su comercialización.

Cabe destacar que, aunque estas son las fases generales de la cadena de producción de una bodega, el proceso puede variar dependiendo del tipo de vino, las técnicas utilizadas y los estándares de cada bodega en particular.

### *3.1.2. Antecedentes económicos y primeras inversiones.*

Esta pequeña empresa es creada a través de fondos propios. Es decir, en un primer momento no requiere de la financiación de entidades bancarias o capital externo para el comienzo de su actividad.

Al tratarse de una familia que no estaba vinculada inicialmente al sector, sus primeras inversiones fueron la compra de terrenos para la plantación de viñedo y primeras construcciones.

Entre los años 1991 y 1995 la entidad se centra fundamentalmente en la creación de su concepto de empresa, en la inversión, estrategia y posicionamiento. Elabora una investigación de la demanda de mercado con el objetivo de crear un producto inicial exitoso. Las ventas iniciales aportan solvencia para sufragar parte de los gastos iniciales de inversión.

### *3.1.3. Objetivos empresariales.*

El objetivo principal de la empresa es la elaboración y comercialización de vinos a partir de viñedos propios.

Se trata de una bodega que continúa con la tradición de la comarca donde se encuentra ubicada; la elaboración de vino rosado y su posterior comercialización regional con el fin de progresivamente ampliar el círculo de venta. Más tarde podremos ver cómo la empresa extiende sus ventas a través de un largo proceso donde se comienza con las ventas locales hasta las ventas internacionales, transformando sus preferencias de producción basándose en los gustos de sus clientes potenciales.

### *3.1.4. Entorno socioeconómico del momento e importancia de las Denominaciones de Origen.*

En los años noventa el sector vitivinícola comenzaba a crecer.

Por un lado, el vino rosado estaba dentro de la dieta y de las costumbres de consumo de la sociedad. Por otro lado, a pesar de la pequeña crisis económica en la que se encontraba España, las entidades financieras ofrecían créditos a un tipo de interés muy bajo lo que permitía a nuevas empresas comenzar con una estructura sólida.

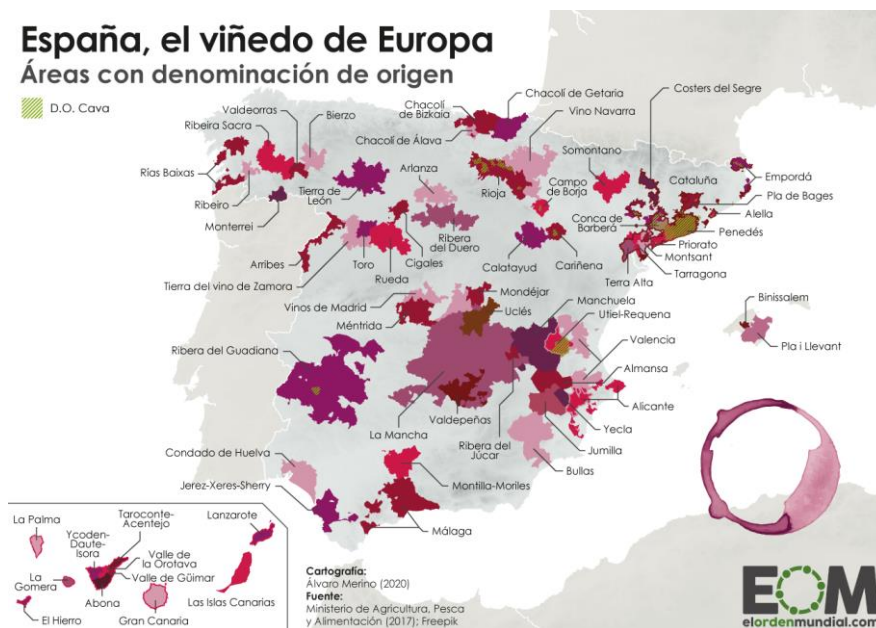
Llegados a este punto, es imprescindible mencionar el papel de las Denominaciones de Origen. La Denominación de Origen Protegida se trata de uno de los tres sellos de calidad de los que dispone la Unión Europea.

Dotan al producto de cierta calidad y garantizan su procedencia. Además, en el sector vitivinícola las D.O. son organismos que, una vez embotellado, apoyan, presentan y difunden los vinos. Esto hace más fácil la labor de comercialización y búsqueda de clientes que tienen las bodegas.

En España, actualmente existen 96 D.O.

Bodegas Lezcano-Lacalle pertenece a la D.O. Cigales. Es una región vitivinícola situada en la comunidad de Castilla y León, España. Ampliamente reconocida por la calidad superior de sus vinos, Cigales es conocida por su especialización en vinos tintos y rosados, elaborados principalmente a partir de la variedad de uva Tempranillo. Esta región vitícola históricamente rica desempeña un papel importante en la contribución a la excelencia en producción vinícola de España, con viñedos que datan de siglos atrás.

Ilustración 6: Denominaciones de Origen de vino, España.



Fuente: EOM, Los vinos de España con D.O. (Merino, 2020)

### 3.1.5. Evolución e industrialización del sector.

Para comprender la evolución de la compañía es importante añadir que en los 90, el sector del vino experimenta un cambio innovador. Los vinos pasan de ser a granel a ser embotellados. Esto es posible gracias a una innovación en la maquinaria enológica. Se trata de un salto importante debido a que el embotellado posibilita que el vino sea comercializado en zonas más lejanas. Esto permite miras mucho más amplias en el ámbito de la comercialización.

Además, existen ayudas disponibles para infinidad de bodegas en concepto de industrialización. Son apoyos que se recibían tanto de la Junta de Castilla y León como de otras instituciones. Estaban enfocados a la industrialización, mejora de la calidad y aumento de la producción y se trataban de ayudas y subvenciones que se percibían para la reestructuración o plantación del viñedo.

Así pues, una bodega joven dispone de apoyos tanto para la producción como para la reestructuración de viñedos antiguos y enfocarlos de una manera más rentable.

## **3.2. Primeros pasos hacia la internacionalización.**

### *3.2.1. Venta nacional y crecimiento de producción.*

En 1995 la actividad económica de la empresa empieza a tener cierta estabilidad y se comienza con la venta nacional, paso previo a la internacionalización.

El proceso de comercialización era establecer una relación comercial cliente-proveedor. Se resumía en contactar con distribuidores a través de visitas, viajes y citas comerciales y una vez que la mercancía está en manos de los distribuidores, estos visitan a la hostelería, tiendas de alimentación y tiendas especializadas.

El vino rosado es el que abre las primeras puertas comerciales a los distribuidores. Una vez consolidado el mercado de este tipo de vino, se comienza a promocionar el vino tinto. A modo de resumen, podría decirse que el vino rosado abre las puertas al tinto.

Ya creada la relación entre cliente y proveedor comienza la rotación de mercancía. Esto es la repetición de pedidos y su consiguiente aumento de demanda. La actividad económica gana consolidación.

Con el fin de difundir el vino, por primera vez se acuden a certámenes (concursos) reconocidos por la OIV (Oficina Internacional del Vino) donde se empiezan a obtener reconocimientos.

Un premio que obtuvo la bodega fue con su vino rosado "*Docetañidos*". Premiado con el "*Baco de Oro al Mejor Rosado de España*". Fue concedido por la OCU (Organización Nacional de Consumidores) que lo calificó como "Compra Maestra".

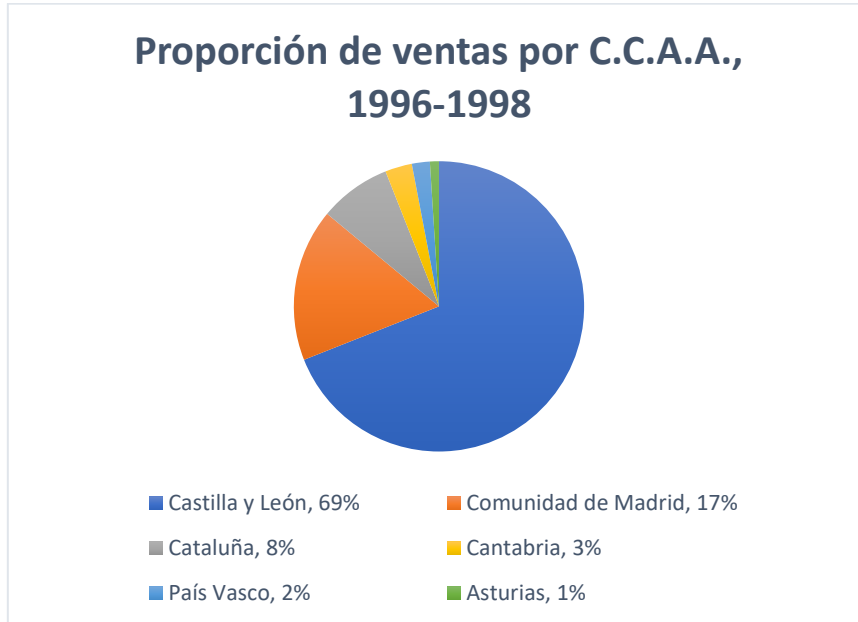
Los premios Baco de Oro y Baco de Plata son los galardones que se otorgan por los cincuenta jurados de la Unión Española de Catadores que evalúan en estricta cata a ciegas la totalidad de vinos participantes. Medallas de indiscutible valor promocional para los mejores vinos jóvenes de España.

Todo ello impulsa a la empresa a seguir con las andadas de la comercialización.

En el siguiente gráfico podemos observar la distribución nacional de ventas de la empresa al comienzo de su andadura. Castilla y León ostenta la mayoría de las ventas,

seguido de Madrid, Cataluña, Cantabria, País Vasco y Asturias. En estas localidades es dónde se comienza a vender el producto inicial.

Ilustración 7: Distribución de ventas Bodegas Lezcano-Lacalle, 1996-1998.



*Fuente: Elaboración propia a través de consulta al Dto. de Ventas Bodegas Lezcano-Lacalle.*

### *3.2.2. Primeros objetivos internacionales. Importancia de la Unión Europea.*

Con el aumento de la demanda, la empresa crece. En 1998 se asiste a un crecimiento de la producción que desemboca en una segunda fase de inversiones enfocadas a ese aumento. Se invierte en nuevos viñedos y en una moderna línea de embotellado para vestir el producto. Además, los primeros viñedos plantados hace algunos años comienzan a producir, por lo que la necesidad de compra de uva en época de vendimia disminuye tratándose de un gasto menos para la empresa.

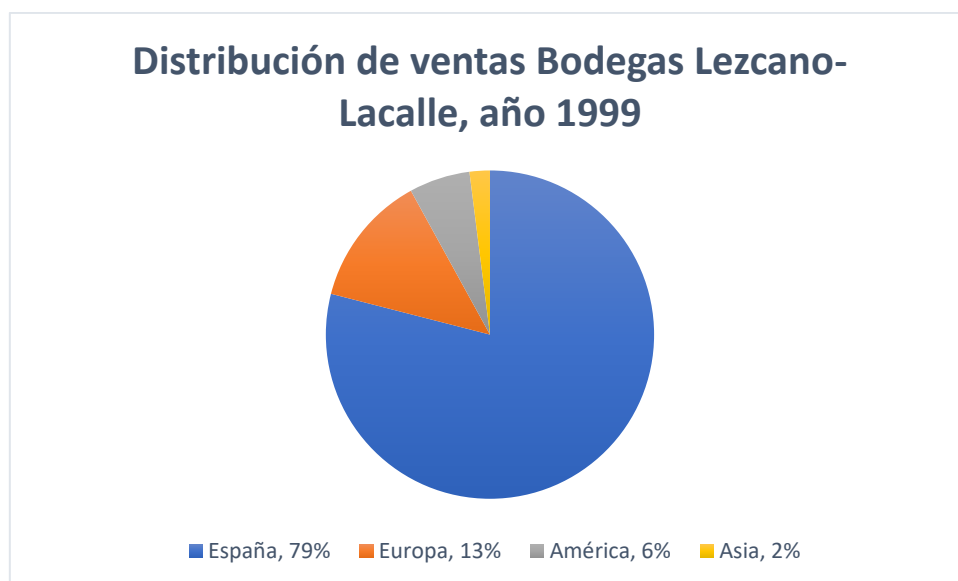
Se continua con la participación a concursos, y ya se comienza a asistir a ferias nacionales donde la Administración y organismos que apoyan la comercialización del vino traen a importadores del sector (Las llamadas *misiones comerciales*). Gracias a ello, nuevos distribuidores/importadores comienzan a conocer la compañía.

Una vez consolidados en el mercado nacional, la bodega decide abrir sus puertas con sus primeras propuestas internacionales. La empresa escogió la exportación como método de entrada en países extranjeros.

Llegados a este punto es importante mencionar el gran papel que tuvo la Unión Europea entre los años 1990 y 1999. Existe una gran expansión con la puesta en marcha de un mercado único que trae consigo la eliminación de barreras arancelarias y de las restricciones a la importación, la libre circulación de mercancías y por último, los acuerdos de libre comercio entre países miembros.

En la siguiente ilustración podemos observar un primer plano de distribución de ventas en el mercado internacional de la sociedad tras la búsqueda de países con cultura de consumo de vino.

Ilustración 8: Distribución de ventas Bodegas Lezcano-Lacalle, año 1999.



*Fuente: Elaboración propia a través de consulta al Dto. de Ventas y Exportación Bodegas Lezcano-Lacalle.*

España por el momento englobaba la mayoría de las ventas.

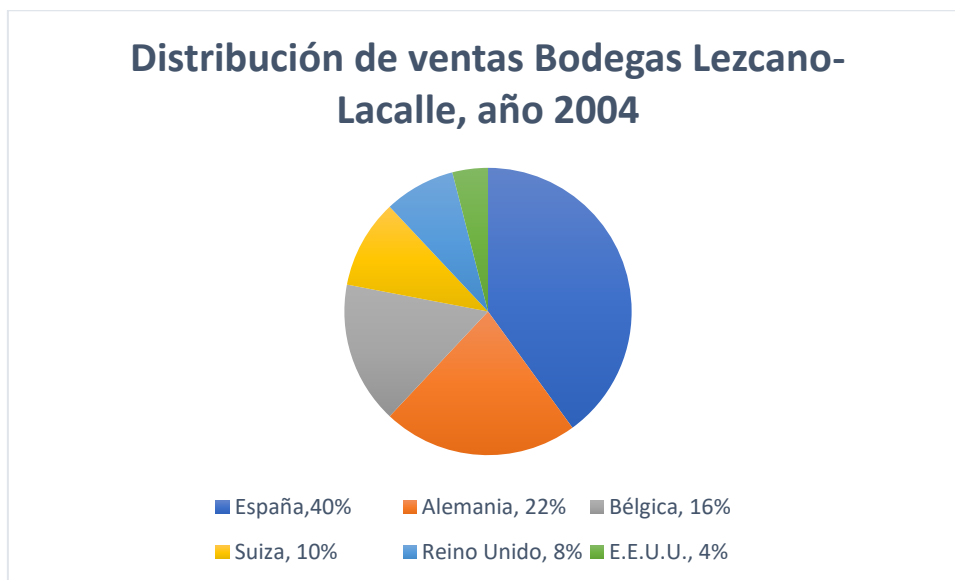
Europa le sigue por su cercanía, similitud de cultura y por el gran papel antes mencionado de la Unión Europea. Los primeros países donde se comenzó a exportar son Bélgica, Alemania, Dinamarca.

En tercer lugar, se encuentra América, mayoritariamente conformado por la venta en países de habla hispana. Al final de la cola se encuentra Asia.

Ya en el año 2002 con la circulación del euro como moneda única hay una mayor integración económica y estabilidad de precios. Al tener una moneda única, se elimina la incertidumbre asociada a los tipos de cambio lo que facilita la planificación de las exportaciones a largo plazo. Todo ello, provoca un aumento de ventas en el mercado europeo que hace que la distribución del producto se redireccione.

En el siguiente gráfico podemos observar como ya en el 2004, las ventas internacionales van ganando cada vez más peso lo que provoca que las ventas en España vayan disminuyendo su proporción.

Ilustración 9: Distribución de ventas Bodegas Lezcano-Lacalle, año 2004.



*Fuente: Elaboración propia a través de consulta al Dto. de Ventas y Exportación Bodegas Lezcano-Lacalle.*

Al comienzo, sigue el trayecto de una exportación directa a través de la cual es la propia empresa la que lleva a cabo el proceso de exportación, eliminando así cualquier intermediario y asumiendo todas las responsabilidades del proceso de venta.

### *3.2.3. Apoyo de organismos oficiales y asistencia a ferias.*

Gracias al apoyo de ciertos organismos oficiales, la labor de internacionalización de los vinos se vio muy favorecida.

Estos organismos organizan y difundían presentaciones y ferias dónde las bodegas a través de un pequeño espacio o “stand” podían mostrar sus vinos de cara a nuevos clientes, distribuidores e importadores.

También, son destacables las misiones inversas. Estas eran subvencionadas, organizadas y promovidas por estos organismos públicos. Su finalidad se basa en atraer importadores, distribuidores y potenciales clientes a gastos pagados y organizarles una agenda de visita a diferentes zonas, centros de producción y ferias nacionales representativas con la finalidad de conocer su oferta y establecer relaciones comerciales.

Se puede destacar el papel del ICEX y la Cámara de Comercio.

Por un lado, el ICEX (Instituto de Comercio Exterior) se trata de una entidad pública empresarial española, de ámbito estatal, cuya misión principal es promover la internacionalización de las empresas españolas, para contribuir a su competitividad y fomentar la atracción de inversiones extranjeras a España. Entre otras de sus misiones destacan:

- Aumentar y consolidar la base exportadora.
- Diversificar los mercados de destino.
- Incrementar el valor añadido de las exportaciones.
- Impulsar la capacitación del capital humano para la internacionalización.
- Posicionar España como plataforma de negocios e inversiones internacionales.

Por otro lado, la Cámara de Comercio de España es una institución de derecho público al servicio de las empresas y los emprendedores. Es responsable del diseño y ejecución de los Planes Camerales de Competitividad y de Internacionalización de la empresa española.

Más concretamente, la Cámara de Comercio en el ámbito de la exportación a E.E.U.U. tiene un papel muy importante. Se trata de un país con muchas trabas burocráticas a la hora de importar productos de otros países, como por ejemplo de la obligatoriedad de poseer Certificado FDA. Se trata de un documento que certifica que el producto



alimenticio, en este caso el vino, ha sido inspeccionado y cumple unos requisitos establecidos. El certificado es emitido por un organismo de certificación externo acreditado, que ha sido aprobado por la FDA para realizar inspecciones y emitir certificados, en este caso, la Cámara de Comercio.

Ambos, son apoyos importantes para el comienzo y la consolidación del comercio internacional de pequeñas empresas.

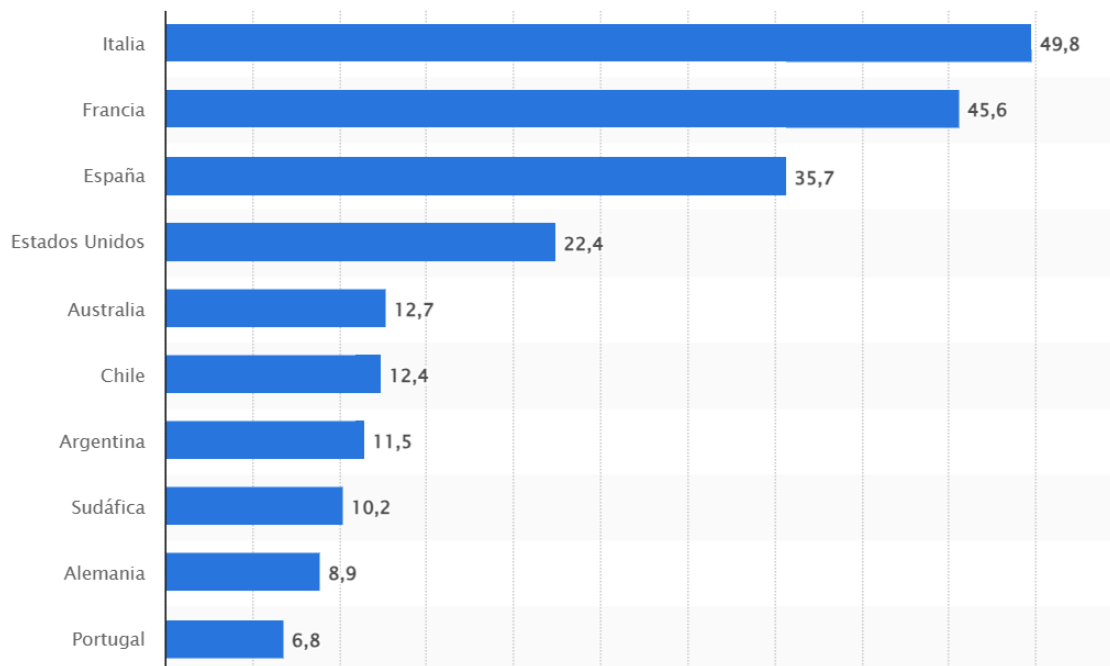
También, es importante destacar que a principios de los años 2000 se comienza a asistir a ferias internacionales con el fin de difundir los productos por otros países.

Entre ellas destacan, por un lado, la *London Wine Fair*. Esta es la principal feria dedicada al vino en Reino Unido. En ella pueden encontrarse vinos tranquilos, generosos, espumosos, orgánicos, dulces y de baja graduación procedentes de todo el mundo. Además de vino, la feria alberga otras bebidas como destilados licores, cerveza y sidra.

Por otro lado, destaca *PROWINE* que es la feria líder mundial de vinos y bebidas espumosas. Se trata del mayor encuentro de la industria para profesionales de la viticultura, la producción, el comercio y la gastronomía. Cada año, PROWINE ofrece tres días de negocios concentrados y un programa complementario muy prometedor. Desde sus inicios, la feria es un punto de encuentro para los negocios, desde las conversaciones iniciales hasta la gran cantidad de acuerdos comerciales que se firman.)

Además, cabe resaltar un dato importante. La D.O. Cigales es vecina de otras Denominaciones de Origen españolas pioneras que denotan a sus vinos de una gran calidad como son Ribera, Rueda o principalmente La Rioja. Esto, unido al hecho de que el viñedo español es el más grande del mundo y que España lleva largas décadas siendo tercera en el ranking de mayor producción de vino (detrás de Francia e Italia) del mundo, los vinos de esta Denominación de Origen resultan un poco más atractivos de cara a los compradores internacionales.

Ilustración 10: Principales países productores de vino en el mundo. Año 2022.



Fuente: Statista, 2023.

### 3.3. Enfoque hacia la internacionalización. Cambio de estrategias.

#### 3.3.1. Cambios de producción. Orientación hacia la exportación.

Una vez consolidadas las relaciones con los clientes y obteniendo un nivel elevado de ventas en el extranjero, la empresa se ve obligada a realizar una serie de cambios para perpetuarse en el mercado internacional.

En cuanto a los cambios de producción, cabe añadir que la mayor demanda de en el mundo es la de vino tinto. En consecuencia, los cambios que realiza la compañía se basan en un abandono paulatino de la elaboración de vinos rosados para focalizar principalmente la producción de vinos tintos.

Además, es oportuno mencionar que los vinos tintos tienen un mayor margen comercial. Los costes de producción son muy similares a los del vino rosado y con el aporte de envejecimiento a los tintos, estos se vuelven más costosos haciendo que el margen comercial aumente.

Con el cambio de producción, la bodega necesita de más espacio de almacén para que el vino pueda envejecer el tiempo que se requiera. Así pues, se lleva a cabo un proceso

de reinversión en el aumento del parque de barricas para tener más capacidad de envejecimiento.

En cuanto a la orientación a la exportación, procedieron a la edición de los catálogos de productos y de la página web según los gustos internacionales además de su traducción en varios idiomas.

Además, se llevó a cabo la *técnica del mailing*. Esta es una estrategia de marketing que consiste en enviar correos electrónicos a clientes y futuros clientes para hacerles partícipes de los sucesos que ocurren en el negocio. A través de estos emails se informa sobre propósitos comerciales, precios, transcurso de la vendimia y premios, entre otros. Agregado a lo anterior, cuando se saca una añada nueva, se elabora una ficha técnica con los parámetros del vino que se manda por correo electrónico a los clientes potenciales para que tengan argumentos de venta.

Igualmente, el packing se adaptó a las normativas internacionales en materia de etiquetado, tamaño de la información obligatoria, así como ajuste de la graduación alcohólica y otros elementos requeridos por la nueva normativa internacional de algunos países. De esta manera, se pretende que las etiquetas sean válidas para todos los destinos y, en casos en los que se exigen normativas más concretas, se adapta una contraetiqueta a la botella que contenga la información precisa y de manera personalizada.

### *3.3.2. Visitas y extensión de visión de marca.*

En el 2010 la compañía dispone de contactos y clientes fijos fruto de toda su trayectoria pasada. Los clientes compran con regularidad y la empresa decide abrirse a visitas directas y catas en bodega. Esto es, se abren las puertas de la bodega a importadores que vienen con sus clientes a los cuales se les ofrece una jornada de visitas al viñedo y a las instalaciones, catas y cenas con el fin de extender la idea de empresa.

### *3.3.3. Impacto económico de la crisis de 2008.*

La crisis económica del 2008 se debió a una serie de factores estructurales, regulatorios y de comportamiento que crearon una situación de fragilidad en el sistema financiero

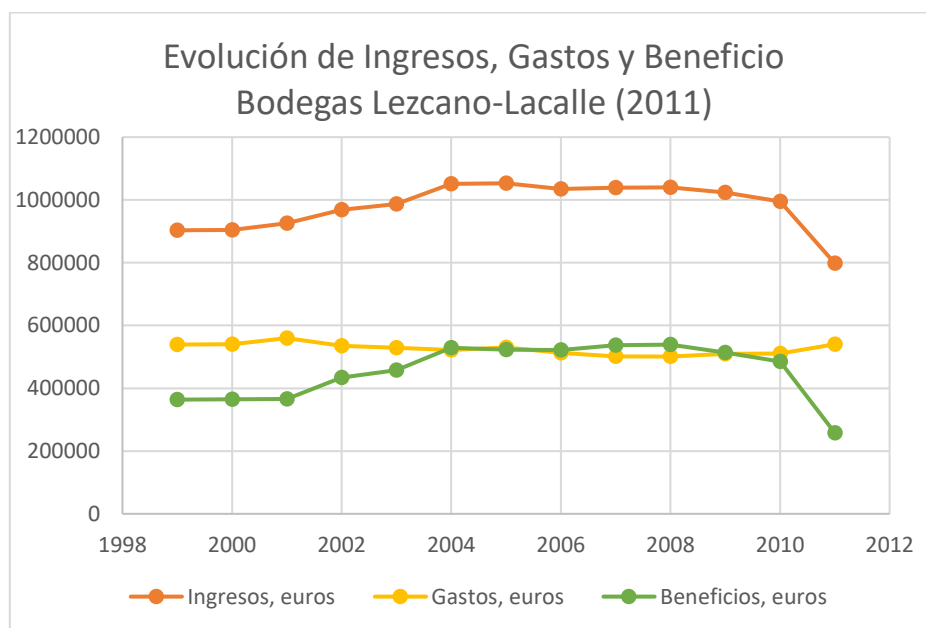
global y que finalmente desembocó en una profunda recesión económica a nivel mundial.

Más concretamente, en el sector vitivinícola tuvo un impacto negativo trayendo consigo efectos significativos como la reducción de la demanda, la reducción de la inversión y en consecuencia una caída de los precios.

En Bodegas Lezcano-Lacalle los efectos se comenzaron a notar alrededor del año 2011. Hasta este año había crecimiento y reducción de costes fijos. Con el aumento de precio de la materia prima y el abaratamiento del producto final, el margen de beneficio era muy escaso.

En el siguiente gráfico podemos observar cómo los ingresos finales disminuyen y los gastos finales aumentan respecto al año anterior. Esto hace que el margen de beneficio disminuya considerablemente.

Ilustración 11: Evolución de Ingresos, Gastos y Beneficio. Bodegas Lezcano-Lacalle. 2011.



*Fuente: Elaboración propia a través de consulta al Dto. de Administración Bodegas Lezcano-Lacalle.*

Tras esta crisis, la compañía redirige su estrategia de ventas.

### *3.3.4. Presencia en el mercado europeo y crecimiento a otros continentes.*

Ya superada la crisis y con una presencia en la Unión Europea consolidada con un último número de clientes que tienden a la rotación de pedidos, la bodega se ve capacitada para extenderse más allá del continente europeo.

Ese afianzamiento permite la entrada en países de Asia y América.

En Asia, la compañía encontró un mercado fácil y comenzó a vender en China. Sin embargo, el porcentaje de repetición de pedidos por parte de los chinos fue muy bajo. Se trataba de clientes que preferían la rotación de marcas. No obstante, los pedidos que hacían suponían grandes cantidades que proporcionaban una economía sana.

En Norteamérica existía un gran número de requerimientos especiales solicitados en cuanto a logística y etiquetado, por lo que se empezaron a producir botellas con un etiquetado exclusivo para este continente. Las negociaciones empezaron en 2013.

Respecto a Sudamérica, en Brasil se encontró un mercado muy receptivo. Inicialmente, solo demandaban pedidos puntuales. No obstante, aproximadamente en 2014 había clientes que ordenaban pedidos de manera más frecuente.

En cuanto a la comercialización internacional interesa, por un lado, la rotación. Por otro lado, ventas grandes que supongan un gran porcentaje de la producción genera que una economía interna muy sana.

Esto hace que la empresa invierta de nuevo en un aumento de la producción, ampliando su parque de barricas con el fin de enfocarse en el ámbito internacional.

## **3.4. Situación actual tras la internacionalización.**

### *3.4.1. Exportación.*

En el año 2018 gracias a la exportación la sociedad tiene un mercado muy fiable, que facilita muchas cosas;

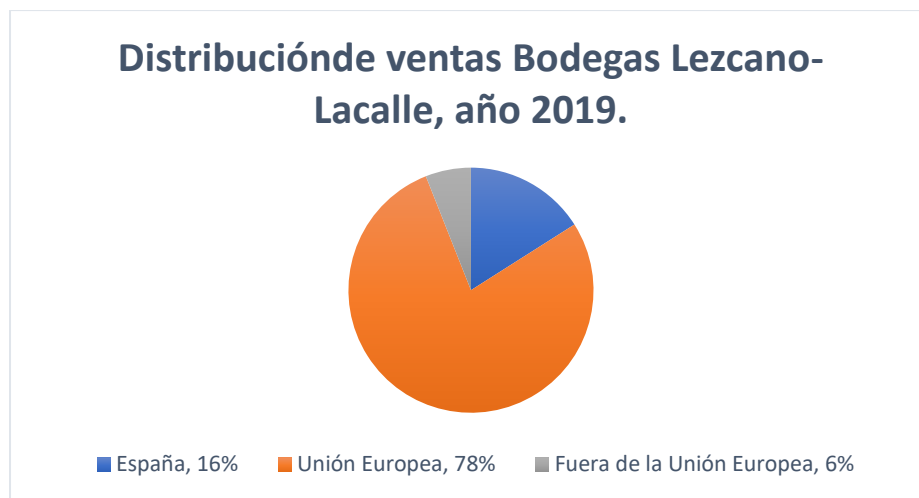
- Los pagos son al contado, lo que aporta mucha seguridad. Con el pago al contado la tesorería está saneada.
- Fuera de España se emiten facturas en régimen suspensivo. El régimen suspensivo es el régimen fiscal, consistente en la suspensión de los Impuestos

Especiales, aplicable a la fabricación, transformación, tenencia o circulación de los productos objeto de los Impuestos Especiales. Este régimen supone que no se produce el devengo ni la exigencia del Impuesto mientras los productos se encuentren vinculados al mismo. Es decir, a diferencia del mercado nacional donde se cobra al cliente el IVA de los productos que se le venden y se compensa con los gastos de la empresa para la fabricación y circulación del bien, en el ámbito de la exportación la empresa no aplica el IVA en sus facturas de venta a sus clientes, por lo que en la liquidación del impuesto, Hacienda debe devolver la parte del IVA que la empresa paga para la producción/fabricación del producto.

- La exportación provoca un aumento de las tarifas ya que no existe competencia desleal. Los vinos tienen personalidad y se diferencian del resto, Aumento de ingresos y beneficios.
- Forma de enviar el vino, en la mayoría de los casos, se envía ExWork: El importador es el que se encarga de gestionar el transporte, tanto del proceso como del coste. La única responsabilidad que tiene la bodega es la de cargar el transporte contratado por el importador con el producto vendido.

En el siguiente gráfico, podemos observar cómo ya en 2019 el peso de la exportación supera con creces las ventas nacionales. Las ventas en la Unión Europea son dominantes y la expansión a otros continentes está presente.

Ilustración 12: Distribución de ventas Bodegas Lezcano-Lacalle, año 2019.



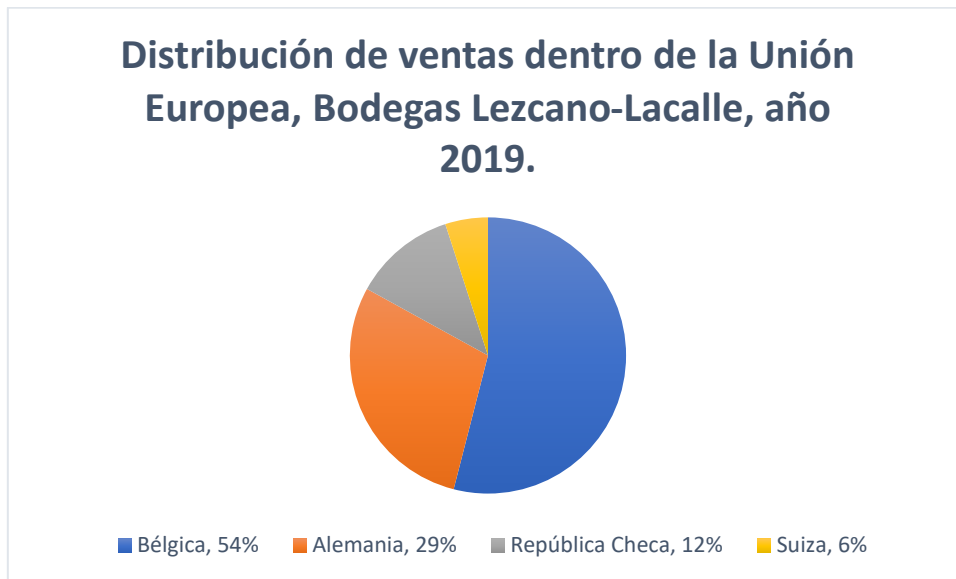
*Fuente: Elaboración propia a través de consulta al Dto. de Ventas y Exportación Bodegas Lezcano-Lacalle.*

Más concretamente, dentro del 78% de exportación en la Unión Europea, la distribución es la que se ve en el siguiente gráfico.

Bélgica obtiene un 54% gracias a la gran labor comercial que se realiza en este país. Seguido de Alemania, República Checa y Suiza.

Llegados a este punto cabe mencionar que con la salida definitiva de Reino Unido de la Unión Europea, las relaciones comerciales con este país finalizan dando por terminadas las ventas como consecuencia de las dificultades que presenta el brexit.

Ilustración 13: Distribución de ventas en la Unión Europea, Bodegas Lezcano-Lacalle, 2019.



*Fuente: Elaboración propia a través de consulta al Dto. de Ventas y Exportación Bodegas Lezcano-Lacalle.*

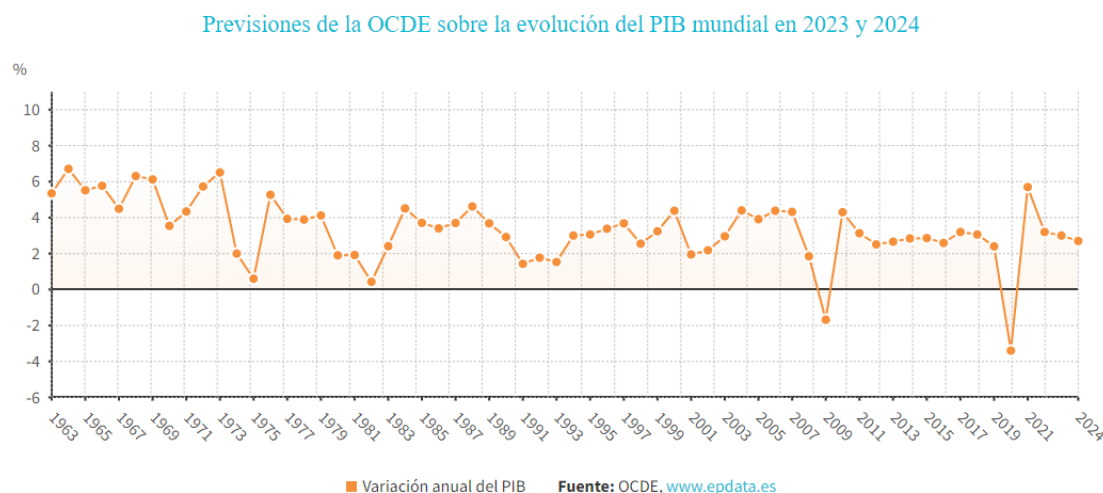
#### *3.4.2. Impacto económico del COVID-19.*

En 2020 llega a Europa una crisis sanitaria que desemboca en una auténtica crisis económica sin precedentes.

Esta supuso la disminución de la capacidad productiva (shock de oferta), el desplome de los mercados internacionales, el declive de la demanda interna y las restricciones del movimiento de personas, que producen a la vez efectos sobre la oferta y la demanda.



Ilustración 14: Previsiones de la OCDE sobre la evolución del PIB mundial en 2023 y 2024.



Fuente: OCDE.

Particularmente, en el sector del vino, los datos disponibles muestran una caída importante de las ventas tanto en el mercado nacional como en las exportaciones.

- En cuanto a las ventas en el mercado nacional, tras un aumento del consumo del vino en 2019 del 9,7%, los primeros meses del año siguiente se manifiesta una disminución muy relevante que, por coincidencia de fechas, puede atribuirse a la pandemia. Más concretamente, en los meses de marzo y abril la reducción es respectivamente del 24% y del 31%. (fuente: INFOVI)
- Las exportaciones terminaban el año 2019 con un aumento del 6,5%. No obstante, cabe mencionar que el precio medio cae casi un 14%, lo que desembocaba en una merma de la facturación del 8%. Los primeros meses del 2020 los precios aumentan un 5,7% más y las ventas disminuyen un 6,5% en euros (11,6% en litros).

La empresa se vio muy afectada por esta paralización de la economía mundial, sin embargo, cabe añadir que, a diferencia de otras empresas que, de forma previa a la aparición del virus, dedicaron sus ingresos a recomprar sus propias acciones en lugar de invertirlo en innovación, Bodegas Lezcano-Lacalle, como hemos podido observar, hasta el momento había dedicado sus beneficios a mejoras que generaran aumentos de productividad.

Además, la compañía aprovecha la ocasión para reestablecer sus estrategias comerciales y refrescar sus contactos de venta.

### *3.4.3. Mejoras de producción y aumento económico gracias a la internacionalización.*

En cuanto a mejoras de la producción, en el mercado internacional se requiere que los productos tengan un alto nivel de calidad y responda a las exigencias. Consecuentemente, lo que incorpora la pyme son nuevas técnicas de elaboración. Se procede a la realización de una investigación cuyo objetivo era encontrar las claves para elaborar un producto competitivo tanto en precio como en calidad.

Esto provoca un aumento económico. La pyme experimenta un aumento de beneficios debido a la exportación y a una serie de estrategias que se llevan a cabo en consecuencia de la situación socioeconómica en la que se encontraba Europa tras la pandemia.

Entre ellas, destaca el cambio del organigrama de la empresa a través de la subcontratación. La empresa opta por subcontratar tanto servicios de administración como de producción. Ahora es un despacho externo a la empresa el que se encarga de la contabilidad y las labores de producción son realizadas por equipos que cobran por obra y no por hora.

Todas estas mejoras que se llevan a cabo permiten que en el 2020 la sociedad se someta a una especialización en la producción. Esto es, la empresa se focaliza en la producción de un tipo de vino que puede definirse como el objetivo del mercado internacional. Este es el vino tinto con cierto tiempo de envejecimiento y con un tipo de etiquetado y soporte que se adapte a las normativas internacionales.

Con todo ello, la empresa está al día de los requerimientos que exige la exportación y enfocada a la internacionalización, con un 80% de la producción destinada a otros países y un 20% a ventas nacionales.

### **3.5. Futuro de la empresa.**

#### *3.5.1. Aumento de producción.*

A continuación, se van a señalar claves para la continuidad del aumento de la producción en el futuro de la empresa.

Como hemos visto hasta ahora, el aumento de la producción es un objetivo permanentemente presente. Esta vez se pretende un aumento del 100% basado en exclusivamente producción de vinos tintos a nivel internacional.

En este aumento, hay que tener en cuenta que se requieren de nuevo algunas inversiones destinadas a satisfacer el objetivo. Esta vez, la empresa invierte en la plantación de nuevos viñedos con más variedad de uva. Ya no sólo la compañía posee viñedos de uva tempranillo, que hasta ahora era la variedad que dotaba de personalidad a los vinos, sino también dispone de otra variedad que se adapta más a los gustos internacionales, la uva merlot.

Cabe añadir, que, dadas las circunstancias la presencia en un mundo cada vez más globalizado, tener en cuenta las tendencias de mercado y estar presente en las redes sociales es un requisito indispensable. Se trata de un medio muy económico a través del cual se puede contactar con compradores de vino potenciales de manera muy sencilla.

Además, para ser una empresa ágil en cuanto a gestión es importante modernizarse y estar atento a las últimas tecnologías de administración. Es crucial el manejo y la disponibilidad para trabajar con programas actualizados que facilitan la trazabilidad del proceso de producción.

#### *3.5.2. Enfoque internacional de marcas.*

Actualmente la empresa cuenta con tres marcas con las que comercializa de manera internacional.

- MAUDES.

Es un tinto de crianza con un 85% de uva tempranillo y un 15% de uva merlot. Durante su fermentación permanece 21 días en depósito, con dos remontes diarios. Continúa con 12 meses en barrica de roble Missouri.

(Lezcano-Lacalle, Ficha técnica, vino Maudes, cosecha 2019, 2022)

- LEZCANO-LACALLE.

Es un tinto Reserva con un 80% de uva tempranillo y un 20% de uva merlot.

Durante su fermentación permanece 21 días en depósito, con dos remontes diarios. Continúa con 24 meses en barrica de roble Missouri y reposa 9 meses en dormitorio de botellas.

Premios: Gran Medalla de Oro, Concurso Mundial de Bruselas 2017.

(Lezcano-Lacalle, Ficha técnica, vino Lezcano-Lacalle, cosecha 2018, 2022)

- DÚ.

Es un tinto Reserva con un 70% de uva tempranillo y un 30% de uva merlot.

Durante su fermentación permanece 23 días en depósito, con dos remontes diarios. Continúa con 30 meses en barrica de roble Missouri y reposa 21 meses en dormitorio de botellas.

Premios: Baco de Oro, Madrid 2006. Medalla de Oro, Concurso Mundial de Bruselas, 2007.

(Lezcano-Lacalle, Ficha técnica, vino DÚ, cosecha 2017., 2022)

Las tres marcas deben adaptarse a los sistemas logísticos que el mercado internacional requiere, es decir, se deben facilitar todos los servicios que estén al alcance de la empresa para que los importadores de cada país se vean satisfechos.

Debe existir flexibilidad en el desarrollo del packing del producto, es decir, en el diseño de la caja, cápsula y etiqueta. Por ejemplo, si un importador de Alemania requiere que en la caja y en la etiqueta se incluya un código de barras, la compañía debe adaptarse e incluso llegar a la personalización del producto si así lo requiere el cliente.

### 3.5.3. *Incorporación de terceras empresas comercializadoras.*

Ya no hay exclusividad de exportación directa. Se trata de una PYME que, por un lado, no puede costear tener su propio departamento de exportación y, por otro lado, pretende evitar costes fijos.

Se firman convenios con empresas comercializadoras que a partir de entonces llevarán a cabo la búsqueda de nuevos importadores que permita la expansión comercial. En este caso son dos empresas.

La primera es "*Vinos Distintos S.L.*" especializada en países de la Unión Europea.

La segunda es "*Cuvée International*", más enfocada hacia las ventas y la difusión del mercado en el continente americano, tanto en Estados Unidos como en Méjico y Sudamérica.

Esto permite que terceras empresas "trabajen para la pyme" difundiendo los vinos, apoyando en las gestiones y en el servicio de movimiento de mercancía con el fin de que esta llegue a manos del consumidor en las condiciones óptimas.

### 3.5.4. *Posicionamiento de marcas.*

Para tener una mayor estabilidad, se pretende el posicionamiento de marcas, es decir, que de alguna manera las marcas estén presentes en la mente del consumidor y que haya rotación del producto. No interesan ventas puntuales si no una relación fluida y familiar con los clientes, que haya un compromiso por parte del comprador para que a lo largo de cada campaña se repitan los pedidos.

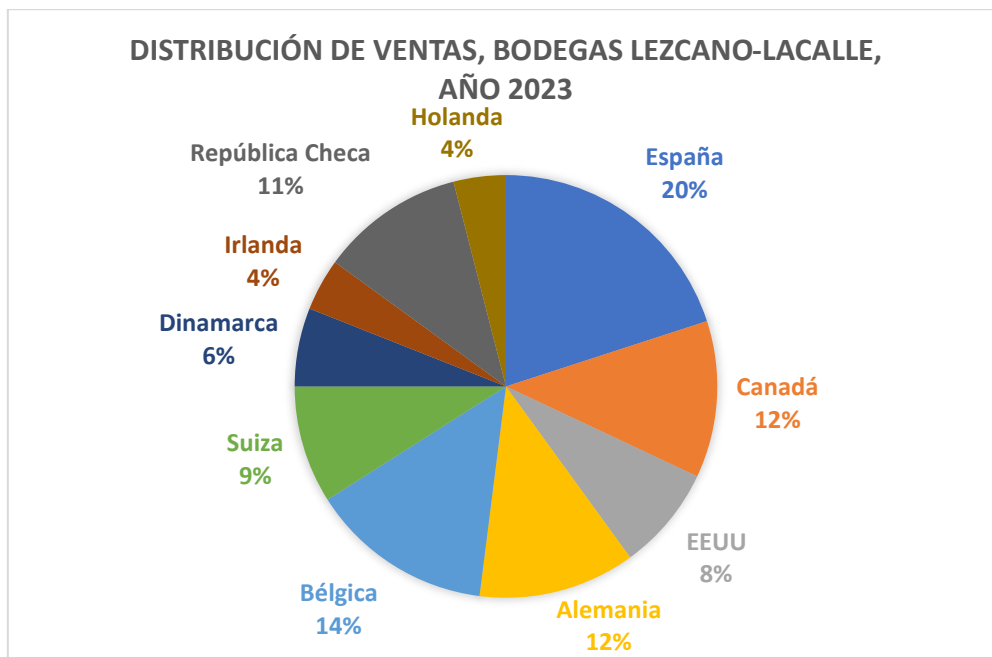
Para lograr esto, la empresa comienza a fomentar las visitas internacionales en bodega. No solo el enoturismo, también el fomento de visitas que atraigan a los clientes de los importadores a los que se les exporta vino para que conozcan el equipo humano y los viñedos y para fomentar ese compromiso del cliente final con la compañía.

También es importante la dilución de las ventas al máximo, esto quiere decir que la variedad de clientes es más importante que tener un único cliente que compre la mayor parte de la producción, ya que si esta falla o en una cosecha no cumple las expectativas de compra se pierde la capacidad de venta.

En consecuencia, el objetivo de la sociedad es que ningún cliente tenga la opción de adquirir más de un 15% de la producción.

Actualmente la pyme ya está presente en 9 países; España, Canadá, E.E.U.U., Alemania, Bélgica, Suiza, Dinamarca, Irlanda, República Checa y Holanda.

Ilustración 15: Distribución de ventas por países de Bodegas Lezcano-Lacalle, año 2023.

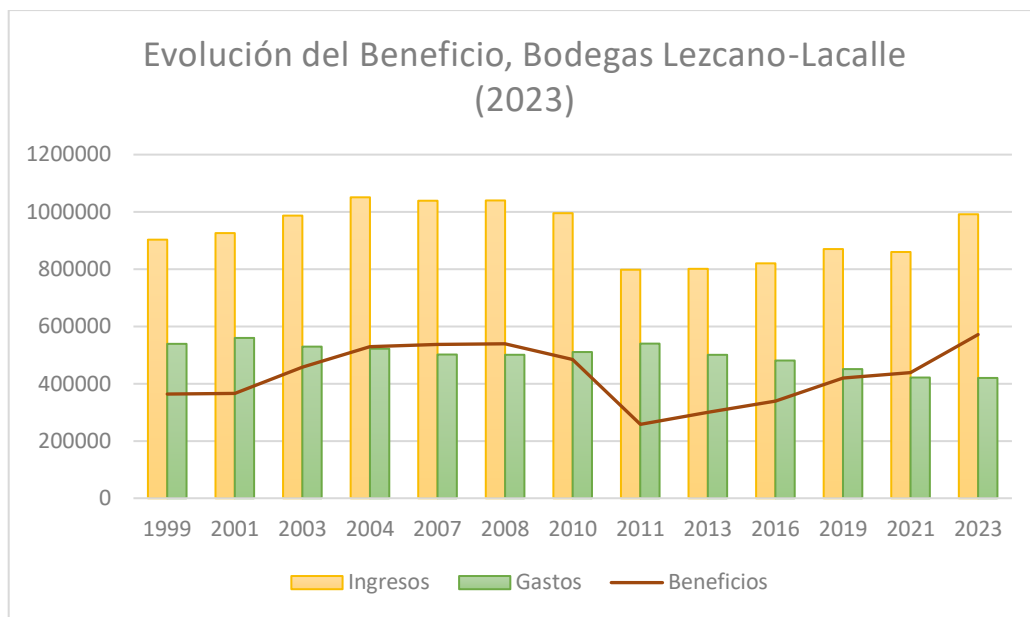


*Fuente: Elaboración propia a través de consulta al Dto. de Ventas y Exportación Bodegas Lezcano-Lacalle.*

### **3.6. Visión final de la trayectoria empresarial.**

En la siguiente ilustración podemos observar una perspectiva general de la evolución de los ingresos, gastos y del beneficio de Bodegas Lezcano-Lacalle desde el inicio de su actividad hasta la actualidad.

Ilustración 16: Evolución de ingresos, gastos y beneficios, Bodegas Lezcano-Lacalle.



*Fuente: Elaboración propia a través de consulta al Dto. de Administración Bodegas Lezcano-Lacalle.*

Desde el comienzo de las ventas con la búsqueda de la creación de un producto definitivo que se adaptara a las necesidades del mercado hasta la actualidad, la empresa se ha sometido a numerosos cambios que en definitiva pretendían la adecuación de la empresa a un mercado cada vez más internacional.

Con el comienzo de sus ventas nacionales, la empresa ha adaptado su estrategia comercial en función a lo que el mercado demandaba. Ya con la apertura de fronteras para la posterior venta internacional, observamos como a partir del año 1999 los márgenes de beneficio aumentan significativamente.

Si es cierto que, durante su andadura, la compañía se ha visto envuelta en crisis económicas (en 2011 y 2020) que han perjudicado sus ingresos y que han aumentado sus gastos. No obstante, ha salido victoriosa de todas ellas y con el objetivo de mejorar sus debilidades para posibles imprevistos futuros.

Cabe mencionar una mejora que persiste a partir de la primera crisis económica que sufrió en 2011; la disminución de sus costes fijos. Gracias a esta medida, se observa una mejora del margen de beneficio constante. Si, además, a esto se le incluye la constante capacidad de mejora, la climatización a nuevos mercados y la explotación de

nuevas oportunidades que permiten un aumento del número de ventas y consiguiente crecimiento de los ingresos, la perspectiva de futuro de esta empresa es muy positiva.

Llegados a este punto, es importante resaltar que los costes de la internacionalización sin duda han merecido la pena. Han sido muy inferiores que los beneficios que está ha aportado.

Además, debido a la experiencia y mejoras contantes, está en proceso la creación de nuevo producto de gama más alta que permitirá introducir los productos ya existentes en mercados más exclusivos y que aportará más credibilidad a los vinos ya existentes.

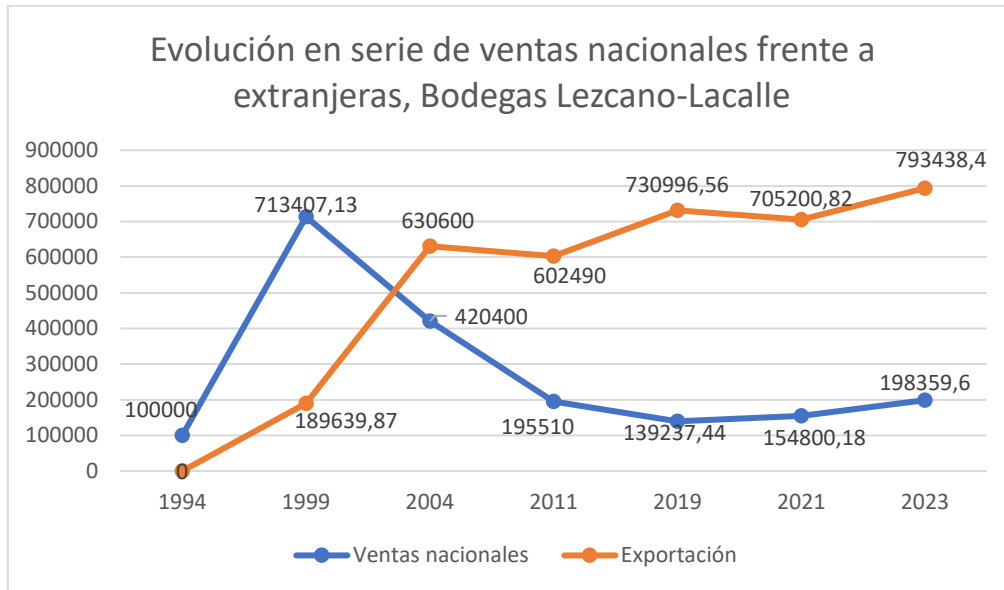
En definitiva, la mejora constante del beneficio se debe a dos factores muy determinantes, por un lado, el aumento de la producción gracias a la compra de nuevos terrenos para plantar viñedo y la venta en nuevos mercados con grandes oportunidades y por otro lado, la disminución progresiva de los costes, tanto variables como fijos.

Para poder ver de una forma más clara la evolución final de ventas nacionales y extranjeras durante la trayectoria de la empresa, en el siguiente gráfico podemos observar como a partir de 1999 las ventas nacionales van disminuyendo a medida que las exportaciones crecen potencialmente.

Ya en 2004 las ventas a otros países superan a las ventas en España. Podemos observar que, desde entonces, sólo han disminuido las exportaciones en los momentos de crisis antes mencionados (2011 y 2021).



Ilustración 17: Evolución en serie de ventas nacionales frente a extranjeras, Bodegas Lezcano-Lacalle.



*Fuente: Elaboración propia a través de consulta al Dto. de Administración Bodegas Lezcano-Lacalle.*

#### 4. CONCLUSIONES.

La internacionalización es un proceso que representa una alternativa estratégica a tener en cuenta por las empresas. Se trata de un recorrido en el que el aprendizaje y la evolución de la entidad son constantes y requieren de un gran compromiso para hacer frente a los retos y obstáculos que plantean los nuevos mercados.

Tras el análisis y la realización del estudio de la estrategia de internacionalización, hemos podido comprobar como la empresa Bodegas Lezcano-Lacalle S.L. se ha decantado por la exportación.

Tras treinta y dos años de trayectoria y haciendo una vista general, hay una palabra que me viene a la mente; adaptación.

Es una empresa que desde el inicio de su andadura con los sistemas de ventas tradicionales se ha ido acomodando progresivamente hasta abrazar las últimas tendencias del mercado, sobre todo del internacional. Asistimos ante una

modernización de la línea de producción como consecuencia de la apertura de mercado.

Vemos la transformación de una empresa muy local, que pasa por un mercado nacional más tradicional, hasta adentrarse en el internacional, más ambicioso y sólido.

Se ha adaptado a las crisis socioeconómicas, a las leyes y a los requisitos de un mercado que abarca todo el mundo consiguiendo menos gastos fijos y convirtiéndose en una empresa mucho más ligera. Aprendiendo de los errores e intensificando su labor a un mercado internacional, ha obtenido mayores beneficios.

Se trata de una empresa con clara vocación de exportación y de internacionalización.

## **5. BIBLIOGRAFÍA.**

### **ARTÍCULOS Y LIBROS ACADÉMICOS**

Ronkainen, M. R. (2008). *Marketing Internacional*.

### **INFORMES**

Lezcano-Lacalle, B. (2022). *Ficha técnica, vino DÚ, cosecha 2017*. Valladolid.

Lezcano-Lacalle, B. (2022). *Ficha técnica, vino Lezcano-Lacalle, cosecha 2018*. Valladolid.

Lezcano-Lacalle, B. (2022). *Ficha técnica, vino Maudes, cosecha 2019*. Valladolid.

Comisión Europea. (24 de 2 de 2016). Guía del usuario sobre la definición del concepto de PYME.

Agencia Tributaria, sede electrónica. (2024). *Impuestos especiales de fabricación: alcohol, tabaco e hidrocarburos*: <https://sede.agenciatributaria.gob.es/Sede/impuestos-especiales-medioambientales/impuestos-especiales-fabricacion/informacion-general-normas-comunes/hecho-imponible-regimen-suspensivo.html>

OCDE (2023). *Previsiones de la OCDE sobre la evolución del PIB mundial en 2023 y 2024*.

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (Diciembre de 2023). *Cifras PYME* : [https://industria.gob.es/es-es/estadisticas/Cifras\\_PYME/CifrasPYME-diciembre2023.pdf](https://industria.gob.es/es-es/estadisticas/Cifras_PYME/CifrasPYME-diciembre2023.pdf)

## REFERENCIAS PROCEDENTES DE INTERNET

Cámara de Comercio de España (abril, 2016). *¿Qué es y qué hace la Cámara de Comercio de España?* : <https://www.camara.es/blog/creacion-de-empresas/que-es-y-que-hace-la-camara-de-comercio-de-espana>

Eroski Consumer (febrero, 2022). *¿Qué son las Denominaciones de Origen?* : <https://www.consumer.es/alimentacion/que-son-las-denominaciones-de-origen.html>

Premios BACO (2023). *Premios Baco, el valor de las medallas.* :<https://www.uec.es/bacos/#:~:text=Premios%20Baco%2C%20el%20valor%20de,la%20totalidad%20de%20vinos%20participantes.>

CEPYME (Noviembre 2021) *CRECIMIENTO EMPRESARIAL, situación de las Pymes en España comparada con las de otros países europeos:* <https://www.cepyme.es/wp-content/uploads/2021/11/Documento-Crecimiento-Empresarial-CEPYME.pdf>

ICEX (s.f.). *España Exportación e Inversiones:* <https://www.icex.es/es/quienes-somos/quienes-somos.html>

INTEREMPRESAS (24 de junio de 2020). *El efecto del COVID-19 sobre el sector del vino - Vitivinícola* (interempresas.net)

ICEX (mayo 2023). *London WINE:* [https://www.investinspain.org/content/dam/es/icex/oficinas/069/documentos/2023/07/informes-de-feria/IF\\_LWF\\_REV\\_2023.pdf](https://www.investinspain.org/content/dam/es/icex/oficinas/069/documentos/2023/07/informes-de-feria/IF_LWF_REV_2023.pdf)

Merino, Á. (25 de junio de 2020). *Los vinos de España con Denominación de Origen.* Obtenido de EOM: <https://elordenmundial.com/mapas-y-graficos/vinos-espana-denominacion-origen/>

Messe Düsseldorf (2024). *ProWein 2025, feria internacional nº1 del vino y las bebidas espumosas:* <https://www.messedusseldorf.es/prowein/#:~:text=ProWein%20es%20la%20feria%20I%C3%A4nder%20mundial%20de%20vinos,negocios%20concentrados%20y%20un%20programa%20complementario%20muy%20prometedor.>

Statista (mayo 2023). *Ranking Mundial de los principales países productores de vino en 2022:* <https://es.statista.com/estadisticas/511879/produccion-del-vino-en-el-mundo-por-pais/>