

FACULTAD DE COMERCIO

TRABAJO FIN DE MÁSTER EN COMERCIO EXTERIOR

**“DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES EN EL MERCADO
VINÍCOLA GLOBAL: EL CASO DE BODEGAS
FRANCISCO CASAS EN MÉXICO”**

LICETH GUDALUPE BERMUDEZ BARRAZA

**FACULTAD DE COMERCIO
VALLADOLID, SEPTIEMBRE, 2024**





UNIVERSIDAD DE VALLADOLID MÁSTER EN COMERCIO EXTERIOR

CURSO ACADÉMICO 2022/2024

TRABAJO FIN DE MÁSTER

“DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES EN EL MERCADO VINÍCOLA GLOBAL: EL CASO DE BODEGAS FRANCISCO CASAS EN MÉXICO”

**Trabajo presentado por: Liceth Guadalupe Bermúdez
Barraza**

Firma:

Tutor: María del Amor Cumbreño Barreales

Firma:

**FACULTAD DE COMERCIO
Valladolid, setiembre, 2023**

®Agradecimientos

Ser estudiante extranjero implica mucho más que el aprendizaje académico; es un viaje lleno de retos, sacrificios y un inmenso crecimiento personal. Después de tres años lejos de mi país, en una tierra que he llegado a considerar mi hogar, puedo afirmar que cada momento vivido ha sido invaluable. Agradezco profundamente a Dios, a mi familia y a todas las personas que me han apoyado en este recorrido.

Mi gratitud también se dirige a la profesora María del Amor Cumbreño Barreales, por su paciencia y constante apoyo, a Rafael del Rey por compartir su inmenso conocimiento sobre el mercado del vino en España, y a todos los profesores que han sido parte fundamental de este proyecto.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	1
2.	OBJETIVOS	2
3.	METODOLOGÍA	3
4.	SECTOR MUNDIAL DEL VINO EN EL MUNDO: ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN	5
4.1.	Distribución de la superficie mundial de viñedo	5
4.2.	Producción y consumo de vino en el mundo	7
4.3.	Comercio Internacional de vino.....	11
4.4.	Importaciones mundiales de vino	15
4.5.	Tendencias en el mercado vinícola mundial: Los verdaderos desafíos	16
5.	EL MERCADO DEL VINO EN MÉXICO	20
5.1.	Comportamiento del consumidor mexicano	21
5.2.	Posición en el mercado mundial	22
5.3.	Política Comercial en México.....	26
5.4.	El proteccionismo en México	27
6.	CONTRIBUCIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL DEL SECTOR DEL VINO EN ESPAÑA	29
6.1.	Producción de vino por comunidades Autónomas.....	30
6.2.	Consumo de vino en España.....	31
6.3.	Exportaciones por CC. AA en 2023	32
7.	BODEGAS FRANCISCO CASAS: ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN.	35
7.2.	Misión, visión y valores.....	36
7.3.	Organigrama y personal.....	36
7.4.	Análisis del entorno a través de cinco fuerzas de Porter.....	37
7.5.	Análisis Interno.....	39
7.6.	Estudio DAFO	42
7.7.	Análisis del modelo CANVAS	44
8.	PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN A MÉXICO	48
8.1.	Razones para la internacionalización.....	48
8.2.	Estudio del entorno mexicano a través de la técnica PESTEL	49
8.3.	Análisis de resultados de panel de expertos.....	56

8.4. Plan estratégico	65
9. CONCLUSIONES	73
10. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	75
11. ANEXOS	81

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Ilustración 1.	Evolución de la superficie del viñedo mundial 2010-2023	6
Ilustración 2.	Países con mayor superficie de viñedo en el mundo	7
Ilustración 3.	Producción y consumo de vino en el mundo (2010-2023)	8
Ilustración 4.	Principales países consumidores de vino 1000 hl (2014-2022).....	9
Ilustración 5.	Países con mayor producción de vino en mill de hectolitros	10
Ilustración 6.	Exportaciones de los principales mercados de vinos (2010-2023).....	12
Ilustración 7.	Principales países exportadores en volumen, 2023.....	13
Ilustración 8.	Principales países exportadores en valor, 2023	14
Ilustración 9.	Principales países importadores de vino en el mundo (millones de hl) 2013-2022. 15	
Ilustración 10.	Principales países importadores año 2023	16
Ilustración 11.	Mapa de México	20
Ilustración 12.	Evolución de las importaciones en México	23
Ilustración 13.	Proveedores en valor Mill USD y Volumen (Mill. Itrs.) 2023.	24
Ilustración 14.	Representación de las importaciones mexicanas en volumen, 2023	25
Ilustración 15.	Representación de las importaciones de México en valor, 2022	26
Ilustración 16.	CONTRIBUCIÓN ECONÓMICA y social del sector del vino en España	29
Ilustración 17.	Producción de vino en España 2022-2023.....	30
Ilustración 18.	Volumen de consumo de vino per cápita en España en litros.....	31
Ilustración 19.	Representación de las exportaciones por CC. AA en volumen, 2023	32

Ilustración 20.	Organigrama Bodegas Francisco Casas.....	37
Ilustración 21.	Matriz DAFO.....	42
Ilustración 22.	Modelo Canvas	44
Ilustración 23.	Análisis del macroentorno Mexicano	50

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Evolución del precio medio (€/) en España	34
Tabla 2	Principales agregados macroeconómico de México 2022, 2023.	53
Tabla 3	Requisitos para importar vino D.O en México	56
Tabla 4	Expertos de comercio exterior de vinos en México.....	58

ANEXOS

Anexo 1.	Cuestionario panel de expertos.....	81
Anexo 2.	Superficie mundial de viñedos hasta el año 2022	81
Anexo 3	Documentación necesaria para el proceso de exportación a México.	83
Anexo 4	Información obligatoria en la etiqueta para vinos en México	83
Anexo 5	Estrategias de entrada.....	84

LISTADO DE ABREVIATURAS

BANXICO: Banco de México

CC.AA: Comunidad Autónoma

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe

DOP: Denominación de Origen

DOP: Denominación de origen protegida

EE. UU: Estados Unidos

FEV: Federación española del vino

GDM: Gobierno de México

HA: Hectárea

HL: Hectolitro

HORECA: Hoteles, Restaurantes y Cafeterías

ICEX: Instituto Español de Comercio Exterior

INEGI: Instituto Nacional de Estadística y Geografía

IPC: Índice de precios al consumo

M: Millones

OeMV: Observatorio español del Mercado del Vino

OIVE: Organización Interprofesional del Vino de España

PIB: Producto interior bruto

U.E: Unión Europea

IWSR: International Wine and Spirits Record

RESUMEN

Este trabajo de fin de máster presenta un plan estratégico de internacionalización para una pyme vinícola de la Denominación de Origen Toro, con el fin de ingresar al mercado mexicano y aumentar la notoriedad de su marca. Comienza con un análisis del sector vitivinícola global y la evolución del mercado del vino en México, centrado en el cambio de las preferencias de consumo, un reto clave para la industria. También se examina la relevancia económica del sector vinícola en España.

El estudio realiza un análisis del entorno interno y externo de la empresa, complementado por un panel de expertos para garantizar decisiones alineadas con las mejores prácticas. El plan estratégico propone estrategias de entrada al mercado mexicano, aprovechando las oportunidades y mitigando los desafíos. Se delinean acciones concretas de marketing y distribución, enfocadas en la sostenibilidad y las características únicas de los vinos de Toro, con el objetivo de captar consumidores mexicanos y establecer una posición competitiva en este mercado potencial.

Palabras claves: vino, internacionalización, plan estratégico, mercado de México

Abstract:

This master's thesis presents a strategic internationalization plan for a small and medium-sized winery from the Denomination of Origin Toro, aimed at entering the Mexican market and increasing brand recognition. It begins with an analysis of the global wine sector and the evolution of the wine market in Mexico, focusing on changing consumer preferences, a key challenge for the industry. The economic relevance of the wine sector in Spain is also examined.

The study includes an analysis of the company's internal and external environment, complemented by a panel of experts to ensure that decisions are aligned with best practices. The strategic plan proposes entry strategies into the Mexican market, capitalizing on opportunities while mitigating challenges. Concrete marketing and distribution actions are outlined, focusing on sustainability and the unique characteristics of Toro wines, with the goal of attracting Mexican consumers and establishing a competitive position in this potential market.

Key words: wine, . internationalization, strategic plan, Mexican market



1. INTRODUCCIÓN

Durante la última década las dinámicas del comercio internacional han tenido que enfrentarse a diversos desafíos debido a las fluctuaciones en la demanda global, tensiones políticas; efectos del cambio climático y los recientes periodos de crisis económicas generados por la covid-19 en 2020. Estos hechos han impulsado una transformación significativa en la industria vitivinícola mundial que han acompañado la aparición de nuevos y dinámicos países exportadores e importadores, que ha intensificado la competitividad en este sector, obligando a las empresas a replantear sus estrategias de producción, comercialización y distribución para mantenerse competitivas y vivas en el escenario global.

España, como uno de los principales productores de vino a nivel mundial, enfrenta el desafío de mantener su relevancia en un mercado global cada vez más competitivo. La industria vinícola española es un pilar crucial de la economía nacional, y su capacidad para adaptarse a las nuevas preferencias de los consumidores internacionales es fundamental. Los consumidores están cada vez más informados y demandan productos que no solo cumplan con sus expectativas en términos de calidad, sino que también se ajusten a factores como la sostenibilidad y la autenticidad

No obstante, la principal motivación se despertó durante el desarrollo de mis prácticas académicas en Bodegas Francisco Casas, perteneciente a la Denominación de Origen Toro, donde me enfrenté a uno de los principales retos propuestos por la empresa: la creación e implementación de un plan estratégico de internacionalización para acceder al mercado mexicano. Por lo que, este Trabajo de Fin de Máster se enfoca en abordar estos desafíos y oportunidades, proporcionando un análisis detallado de las preferencias del consumidor mexicano y desarrollando estrategias prácticas que contribuirán al éxito de Bodegas Francisco Casas en su proceso de expansión internacional.

Por lo tanto, el presente trabajo de fin de máster se ha estructurado en ocho capítulos. Aunque el trabajo cuenta con esta división, el desarrollo del análisis comienza en el capítulo 4 “El sector mundial del vino en el mundo: análisis de la evolución”. Este capítulo también examina las tendencias que están revolucionando las dinámicas del vino en los principales mercados internacionales. Para enfrentar la evolución y los cambios en el sector vitivinícola, en especial las modificaciones en las preferencias del consumidor, la industria vinícola ha



demostrado ser resiliente ante las crisis mundiales. No obstante, el mayor reto continúa siendo la adaptación a la evolución del consumidor.

El capítulo 5, “El mercado del vino en México” el destino clave para la internacionalización que persigue Bodegas Francisco Casas. Se centra en la evolución del mercado del vino en México, identificando oportunidades, competidores y barreras comerciales, para asegurar que las estrategias de entrada estén adaptadas a sus particularidades y maximicen el éxito de la bodega.

El capítulo 6, hace referencia al “Contribución económica y social del sector del vino en España” este capítulo permite comprender esas particularidades regionales clave para evaluar la diversidad y competitividad de la producción nacional y los factores que otorgan el valor competitivo a cada región vitivinícola más importantes en España, donde identificarlos es fundamental para la construcción de estrategias competitivas.

El capítulo 7, “Bodegas Francisco Casas: estrategia de internacionalización” analiza tanto el entorno externo de la bodega como su situación interna y busca responder a la pregunta ¿Cuáles son esos factores clave que influirán en el éxito para materializar los objetivos de internacionalización? se propone un modelo CANVAS como puzo visualizar y estructurar los componentes esenciales del plan de negocio a nivel alineado a las condiciones y oportunidades del sector del vino.

Finalmente, el capítulo 8, " Plan de internacionalización a México" para Bodegas Francisco Casas. Se abordan las razones para internacionalizar, se realiza un estudio PESTEL de México y se analizan los resultados del panel de expertos para se presentar un plan de internacionalización detallado y guiar la expansión en el mercado mexicano proporcionando las pautas para llevar a cabo la internacionalización de manera efectiva al mercado objetivo, México.

2. OBJETIVOS

El comercio internacional del vino es un sector dinámico en el que España, como uno de los principales productores, enfrenta constantes desafíos y oportunidades. En este contexto, México representa un mercado prometedor, donde el imaginario colectivo de la sociedad mexicana valora los productos agroalimentarios europeos, como el vino español, que además



gozan de alto prestigio. El objetivo de este trabajo es analizar el sector internacional del vino para identificar los retos y oportunidades que enfrentan las pymes vinícolas españolas, con el fin de crear un plan de internacionalización dirigido al mercado mexicano.

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Comprender las particularidades y desafíos del proceso de internacionalización para las pymes vinícolas españolas.
- Estudiar las características del mercado mexicano de vino, incluyendo la oferta demanda, los canales de distribución y las preferencias del consumidor
- Analizar las capacidades, recursos y estrategias actuales de la bodega objeto de estudio.
- Diseñar una estrategia de entrada al mercado mexicano para una PYME vinícola española, que contemple aspectos de marketing, distribución y posicionamiento de marca, alineada con las particularidades del mercado objetivo.
- Recomendar acciones para mejorar la competitividad y sostenibilidad internacional de la bodega en el mercado mexicano.

3. METODOLOGÍA

Teniendo en cuenta el objetivo principal del presente trabajo de investigación, se ha implementado una metodología de enfoque mixto que permite desarrollar una visión integral del comercio internacional del vino, destacando el potencial de exportación en el mercado mexicano y la creación de estrategias para la internacionalización.

La mayor parte de la información se ha obtenido mediante informes del Observatorio español del Mercado del Vino (OeMv) y estadísticas de la Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV), que cubren el período 1995-2023. Estos datos permiten un análisis detallado sobre la extensión del viñedo, variedades, producción, comercialización y consumo de vino a nivel global.

En cuanto a la investigación cualitativa, se ha priorizado una revisión bibliográfica, recopilando información de libros, artículos científicos y webs especializadas como: Dialnet, Redalyc, Google Scholar y sitios web especializados en el sector del vino, lo que ha enriquecido la contextualización y comprensión de la internacionalización del sector y el comportamiento del consumidor.



Respecto a la bodega objeto de estudio, se ha utilizado la información de su página web y la experiencia obtenida como becario en comercio exterior durante y después del periodo de prácticas en la bodega. También se contó con el apoyo del Observatorio Español del Mercado del Vino y expertos del sector que aportaron conocimiento relevante para la investigación.

Finalmente, se realizó un estudio de caso que incluyó un panel de expertos y actividades promocionales en México, con la participación de 12 importadores clave del mercado. A partir de toda esta información, se elaboró un plan de internacionalización específico para las Bodegas Francisco Casas. (Consultar anexo 1, pág. 81) Cuestionario aplicado en el panel de expertos.



4. SECTOR MUNDIAL DEL VINO EN EL MUNDO: ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN

El mercado internacional del vino es un entorno dinámico y exigente, donde la tradición y la innovación convergen para formar una industria de gran relevancia económica a nivel global. De acuerdo con Anderson y Nelgen (2011) a diferencia de otros productos agropecuarios, el vino ha logrado una penetración significativa en el mercado internacional, con vinos producidos en los cinco continentes que reflejan competencia que busca satisfacer las nuevas tendencias en las preferencias del consumidor.

Considerando que el proceso de marketing del vino se inicia en los viñedos, donde la calidad se define desde sus orígenes, y se extiende hasta las estrategias de exportación que aseguran su posicionamiento en los mercados internacionales este capítulo, analizará cómo los distintos actores del sector gestionan cada etapa de esta cadena de valor, desde la producción hasta la comercialización, y cómo las tendencias globales están moldeando tanto las oportunidades como los desafíos para los productores que buscan consolidar su presencia en los dinámicas internacionales del vino.

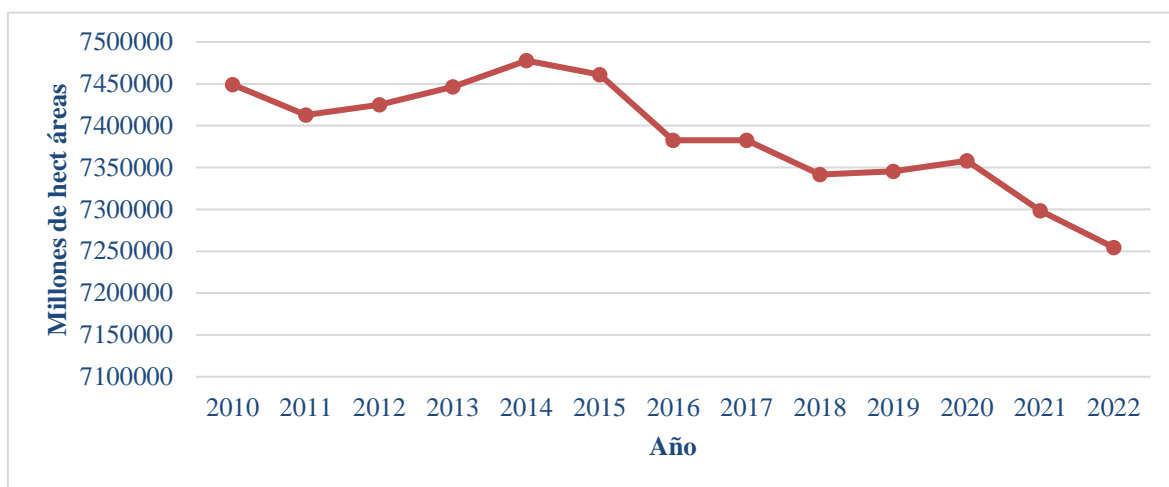
4.1. Distribución de la superficie mundial de viñedo

Para analizar la evolución de la superficie total cultivo de la vid, se analizará el área total de hectáreas de los países vitivinicultores con mayor participación en el sector y un énfasis en los hechos que han afectado su evolución.

En primer lugar, la superficie mundial está compuesta por el área total de viñedos para distintos fines como: el vino, zumo de uva, uvas de mesa y pasas, incluyendo aquellas viñas que todavía no han alcanzado su madurez productiva. Como puede verse en el gráfico, la superficie de viñedo mundial, mostro una estabilización a partir de 2017. Sin embargo, esta aparente estabilidad a nivel global enmascara dinámicas emergentes y evoluciones desiguales entre los principales países productores del mundo, lo que hace evidente la complejidad y variabilidad del sector vinícola en diferentes regiones (OeMV, 2024a)

Sin embargo, también se puede apreciar que entre 2010 y 2023, la evolución del viñedo mundial mostró una tendencia negativa se perdieron 280.000 hectáreas, resultando en una reducción total de 7.201.900 hectáreas hasta 2023.

ILUSTRACIÓN 1. EVOLUCIÓN DE LA SUPERFICIE DEL VIÑEDO MUNDIAL 2010-2023



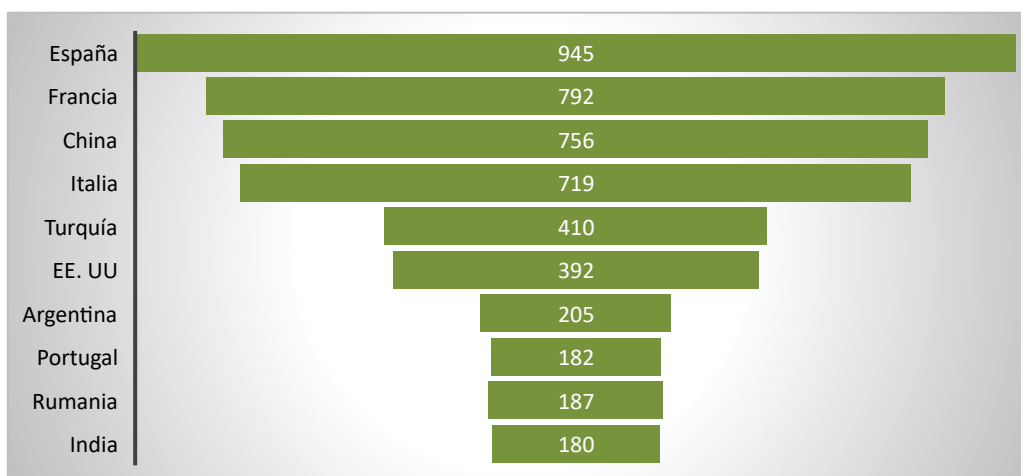
Fuente: Elaboración propia partir de OeMV (2024b)

Del mismo modo, se han identificado dinámicas contrastantes entre tres grupos principales de países vitícolas. Por un lado, naciones como Moldavia, Turquía, España, Argentina y Estados Unidos han contribuido a una contracción en la superficie global de viñedos. En cambio, Francia, junto con otros grandes productores como India, Rusia y Brasil, han registrado un crecimiento en sus áreas vitícolas. (Consultar anexo 2, pág. 81)

Por otra parte, el gráfico 2, ofrece una visión de los países con mayor superficie de viñedos en 2023, se observa que España posee la mayor zona de plantación de viñas, cuenta con 945,000 que es 13.10% de la superficie mundial, teniendo en consideración que, en todas las regiones del país en mayor o menor medida, hay presencia de viñedos que respaldan relevancia económica y social del sector vinícola en el país.

En el segundo lugar se encuentra Francia, con una superficie vitícola de 792,000 hectáreas; el territorio francés ha experimentado variaciones menores generadas por políticas agrícolas y condiciones climáticas adversas, en cambio China ha surgido como un importante participante en la viticultura, cuenta con una superficie de viñedo de 756,000., una expansión notable en los últimos años que se atribuye al impulso generado por el consumo interno y las inversiones por su gobierno en tecnología, que han contribuido a crecimiento continuo.

ILUSTRACIÓN 2. PAÍSES CON MAYOR SUPERFICIE DE VIÑEDO EN EL MUNDO



Fuente: Elaboración propia a partir de OIV (2024a)

Detrás se encuentra Italia, con 719,000 ha: las regiones de Toscana, Piamonte, Véneto y Sicilia siguen siendo las más importantes. Las políticas agrícolas de la Unión Europea han influido en la superficie de viñedos mediante programas de reestructuración y reconversión. Además, la reducción de subsidios y cambios en las políticas comerciales que han afectado la viabilidad económica de mantener grandes extensiones de viñedo (Comisión Europea, 2020)

No obstante, la OeMV(2024c) subraya que en Turquía se ha observado una tendencia negativa en la superficie de viñedo, quedando con 410,000 ha, lo que refleja una pérdida significativa en el área de cultivo de la vid. En contraste, en el continente americano, Estados Unidos y Argentina sobresalen por sus superficies de viñedo. Estados Unidos, con aproximadamente 420,000 hectáreas en 2023. Argentina, con 230,000 ha, sigue siendo un productor clave, especialmente en la región de Mendoza. En Europa Rumania cuenta con 187,000 ha, y Portugal 182.000 ha, y mientras en Asia, India con 180.000 ha.

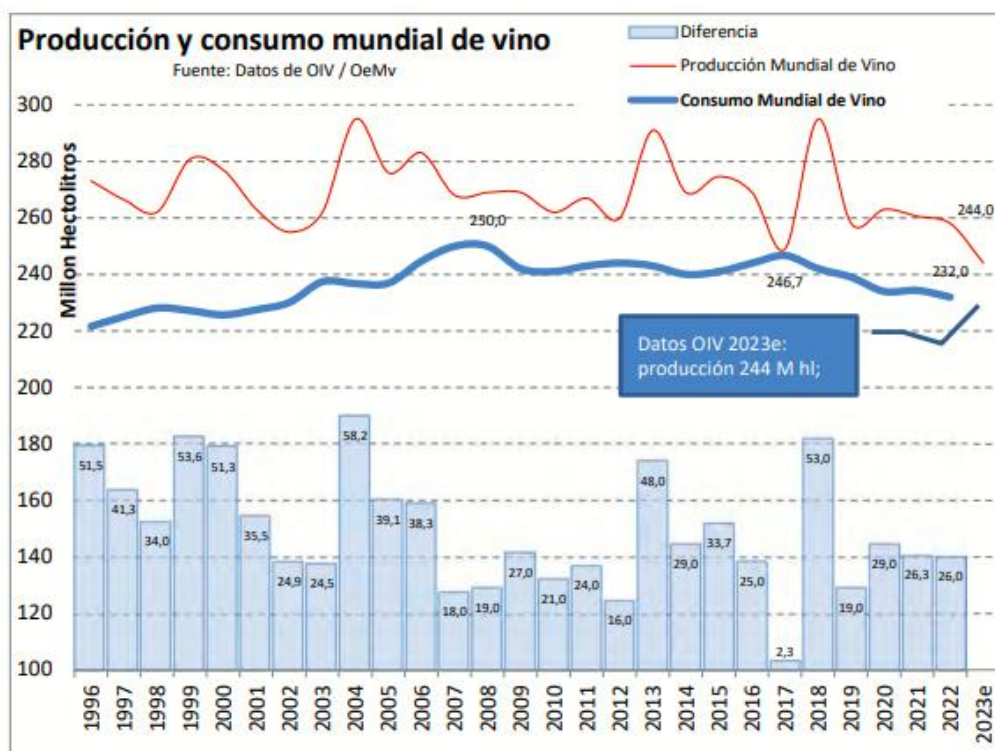
4.2. Producción y consumo de vino en el mundo

La producción mundial de vino en 2023, presenta cambios significativos en comparación con el año 2022. Debido a que en 2023 el total de la producción de vino registrada a nivel mundial fue de 237 millones de hectolitros, lo que representa una importante disminución respecto a los 262 millones de hectolitros producidos en 2022. Este registro refleja la

repercusión de los efectos del cambio climático pocos favorables en los cultivos de la vid, fenómenos como las fuertes heladas, las sequías y las olas de calor en verano extienden los efectos negativos sobre viñedo mundial dando lugar a bajos rendimientos en la producción de vino.

El gráfico 3, muestra la evolución de la producción y consumo de vino en millones de hl desde 2010 hasta 2023. Se observa que la producción de vino ha presentado diversas fluctuaciones durante la última década, donde el año con mayor producción fue en 2018 con 295 millones de hl. No obstante, la OeMV (2024d) señala que la producción mundial de vino será la más baja bajo que se ha registrado desde 1961 y las más baja históricamente registrada desde año 2017 donde el descenso en la producción fue de 248 millones de hl. Esta reducción representa el 7% del volumen de la media, el más bajo registrado en los últimos 22 años.

ILUSTRACIÓN 3. PRODUCCIÓN Y CONSUMO DE VINO EN EL MUNDO (2010-2023)



Fuente: OeMV (2023a)

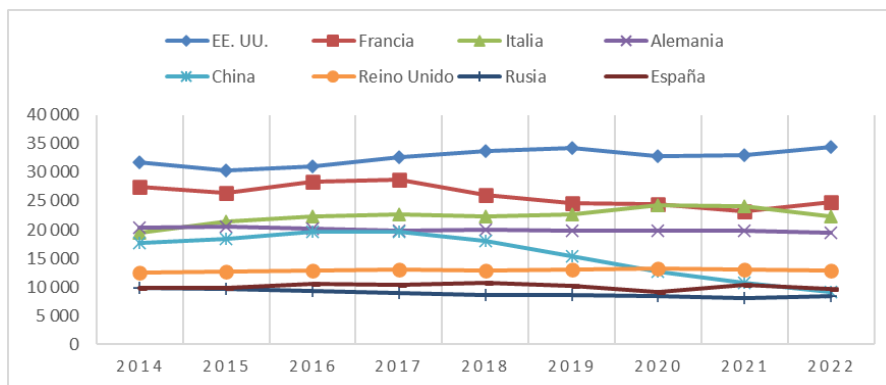
En comparación con el consumo vino, se puede afirmar que ha sido más estable, con variaciones entre el año 2020 y 2022. Sin embargo, en 2018 la diferencia entre producción

y consumo fue más alta con 54,0 millones de hl, indicando una sobre producción. Aunque la diferencia en 2017 había sido casi nula dos millones de hl, al mostrar un equilibrio casi perfecto entre producción y consumo, de manera general se observa que la producción supero al consumo en todos los años.

Por consiguiente, se presenta un análisis de los países con mayor consumo de vino en volumen, durante los últimos 10 años. Esta evolución muestra que las tendencias de consumo de vino han sido variadas en todas las regiones geográficas. Más de dos tercios del consumo global se concentran en cinco principales, que representan el 51% del total mundial. Estados Unidos lidera como mayor consumidor, seguido por Francia, Italia, Alemania y el Reino Unido. Aunque estos mercados, han sufrido una disminución general en el consumo, han demostrado una notable resiliencia, con ciertos segmentos de consumidores continúan o adquiriendo vinos premium y de alta calidad.

Como se observa en el gráfico 4, a pesar de los desafíos de la última década, en 2022 los mercados más importantes han logrado recuperarse, logrando adaptarse a los diversos fenómenos.

ILUSTRACIÓN 4. PRINCIPALES PAÍSES CONSUMIDORES DE VINO 1000 HL (2014-2022)

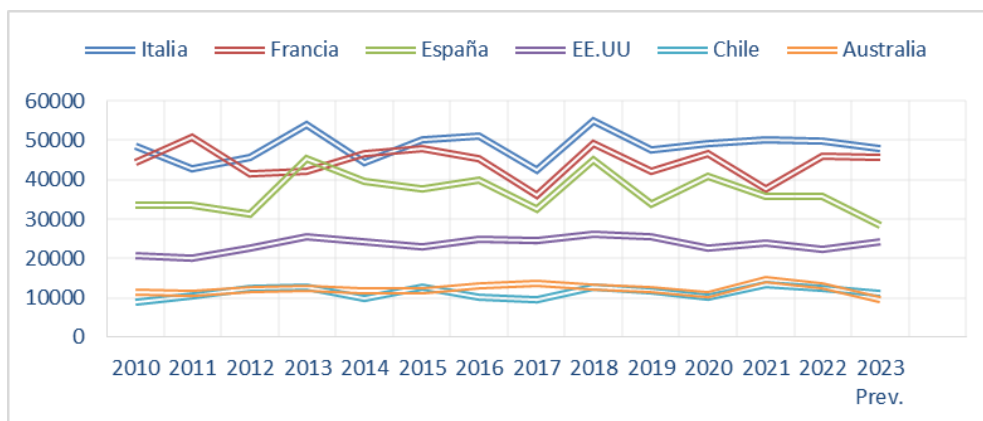


Fuente: Elaboración propia a partir de OeMV (2023b)

Para hacer énfasis a la evolución explícita de la producción, se evidenció que el 2023 fue un año desafiante para la producción vinícola en Europa, debido a las condiciones climáticas extremas, los principales países productores de vino de este continente experimentaron notable disminución en la producción, por un total de 150 millones de hectolitros y disminuyó 11 millones de hectolitros en comparación con el año anterior (OeMV,2023c)

En relación con la evolución por país, la lustración 5, muestra como los mayores productores de vino en el mundo han evolucionado desde 2010 hasta el año 2023. Desde el principio de 2010, se refleja que Italia ha liderado la producción mundial de vino mundial, aunque en 2011 su producción disminuyó, logró recuperarse y se ha mantenido como líder hasta 2022. En 2023, Francia se posicionó como el primer productor mundial de vino.

ILUSTRACIÓN 5. PAÍSES CON MAYOR PRODUCCIÓN DE VINO EN MILL DE HECTOLITROS



Fuente: Elaboración propia a partir de OIV (2024b)

No obstante, Italia sufrió una notable disminución en el volumen de producción, alcanzando los 38 291 mil hectolitros en 2023. En cambio, Francia posicionado como el primer productor mundial de vino en 2023, con una producción estimada en los 48.020 millones de hectolitros. España ocupa la tercera posición como productor de vino, su volumen de producción fue de 28,326 mil hectolitros; aunque posee la mayor superficie de viñedos del mundo, produce menos vino que Francia e Italia.

Esta aparente discrepancia se debe a varios factores, incluyendo prácticas vitivinícolas, rendimiento de los viñedos, decisiones estratégicas en la producción de vino y la estrecha relación del cambio climático y los cultivos de la vid. Los fuertes cambios de temperatura como las heladas afectan el ciclo de crecimiento y las fuertes temperaturas en verano alteran la maduración de la uva, exponiéndolas mayormente a plagas y enfermedades (Comisión Europea, 2023).

En comparación con Francia e Italia, los viñedos españoles tienden a tener un menor rendimiento por hectárea. Esto significa que, aunque España tiene más tierra dedicada a la viticultura, cada hectárea produce menos uva. En España, el rendimiento promedio es de



aproximadamente 35 hectolitros por hectárea, mientras que en Francia e Italia el rendimiento puede superar los 50 hectolitros por hectárea (BKWINE, 2022).

Conforme a Martínez (2019) los efectos del cambio climático y sus consecuencias son cada vez más evidentes en todo el mundo, especialmente Europa. El espacio europeo se está calentando a un ritmo más acelerado que otras regiones del planeta. Por ejemplo, para el año 2019, la temperatura del suelo europeo había aumentado en 0,3 grados centígrados. Aunque estos efectos no son uniformes en todos los países europeos es innegable que las temperaturas continúan en aumento y que los terrenos agrícolas están especialmente expuestos a los efectos del cambio climático.

Por otra parte, Estados Unidos ha ocupado la cuarta posición con una producción estimada de 24.280 mill hl en 2023. Le sigue Australia, su producción registró 9,640 mil de hectolitros y Chile con 11,030 hectolitros.

4.3. Comercio Internacional de vino

Para analizar el comercio exterior en el sector del vino, es fundamental diferenciar entre valor y volumen en los intercambios internacionales. Esto se debe a las variaciones en el precio medio de venta que cada país establece en los mercados globales, lo que afecta significativamente la participación en términos de volumen y valor.

En primer lugar, cabe mencionar que el comercio internacional de vino se vio obstaculizado por las tensiones que se generaron a partir de las interrupciones comerciales en el mundo a causa de las restricciones que se impusieron para hacer frente a la pandemia de la covid-19 en 2020. La rápida propagación de la pandemia generó un impacto masivo en la economía mundial, las medidas que se implementaron para controlar la situación resultaron en un shock simétrico en la economía y en interrupciones en la cadena de suministros globales, afectaron directamente al comercio exterior (Vergamini et al., 2021).

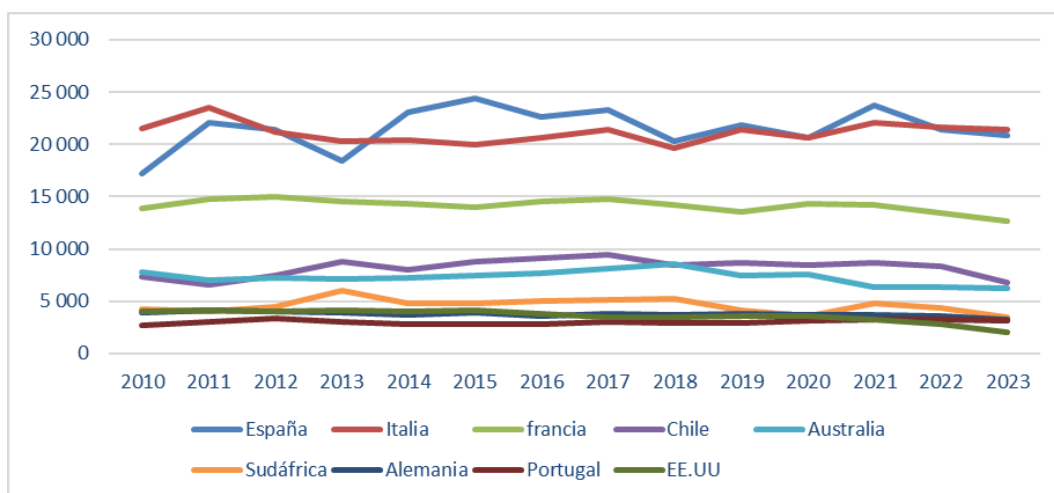
Aunque el año 2021 puso en marcha el camino hacia la recuperación; las exportaciones de vino registradas durante el año 2022 sufrieron la repercusión de guerra entre Rusia y Ucrania, la cual generó graves alteraciones sobre los mercados de alimentos y una crisis energética dado lugar generó una fuerte presión inflacionaria, que impactaron negativamente el comercio exterior de vinos (Zelicovich, 2023).

En 2023, la evolución fue poco favorecedora. En términos de valor el declive fue superior a 1700 millones de euros dejando la facturación mundial en los 36.000 millones de euros y en volumen, el escenario tampoco fue muy satisfactorio, el volumen de vino exportado se redujo en torno al 7%, es decir un decrecimiento de 10.000 millones de litros, que no se reflejaba desde el año 2014.

4.3.1. Exportaciones de vino en los principales mercados (2010-2023)

Para analizar el comportamiento de las exportaciones, se analizarán los principales países exportadores del mundo. El gráfico 6, muestra a Italia como el mayor exportador de vino en volumen en 2012. Sin embargo, en 2014 España asumió el liderazgo durante cinco años consecutivos. En 2021 y sus exportaciones en volumen se situaron 23. 696 mil hectolitros.

ILUSTRACIÓN 6. EXPORTACIONES DE LOS PRINCIPALES MERCADOS DE VINOS (2010-2023)



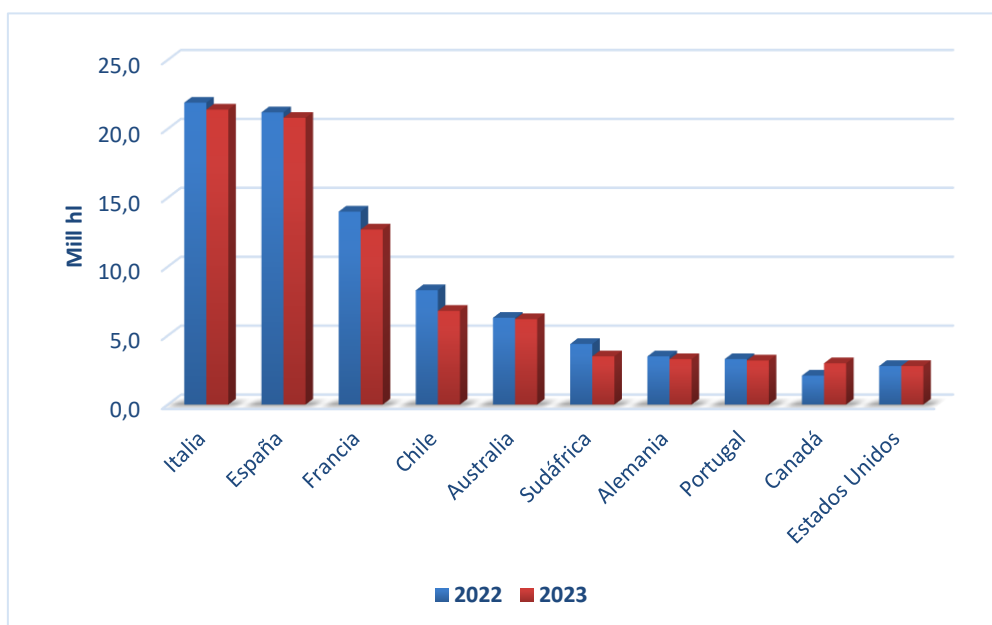
Fuente: Elaboración propia a partir de OIV (2023a)

En la última década, el mercado del vino ha mostrado una dinámica interesante y contradictoria: aunque el volumen de exportaciones se ha estancado y no ha superado los 110 millones de hectolitros y descender 6,3% en 2023, el valor total de las exportaciones alcanzó los 36.000 millones de euros, duplicando la cifra de 2009. Aunque esto representa una disminución 4,7% menos que el récord de 2022, los precios promedio de exportación han aumentado un 29% desde 2020, alcanzando un máximo histórico de 3,62 €/L, impulsados por la inflación y la preferencia por vinos más exclusivos.

El gráfico 7 que muestra a los principales proveedores de vino en el mundo en el año 2023, en valor. Se observa que Italia ha liderado de manera creciente las exportaciones de vino en términos de volumen al exportar en 2023, 21.4 millones de hectolitros mientras las exportaciones en valor sumaron 7.7 mil millones de euros, consolidando su posición como uno de los líderes en el mercado global de vino.

Al mismo tiempo que España ha sido el segundo mayor exportador en volumen con 20.8 millones de hectolitros, es decir disminuyó un 3% en comparación con el año anterior. Las exportaciones españolas en términos de valor superaron los 3.6 mil millones de euros

ILUSTRACIÓN 7. PRINCIPALES PAÍSES EXPORTADORES EN VOLUMEN, 2023



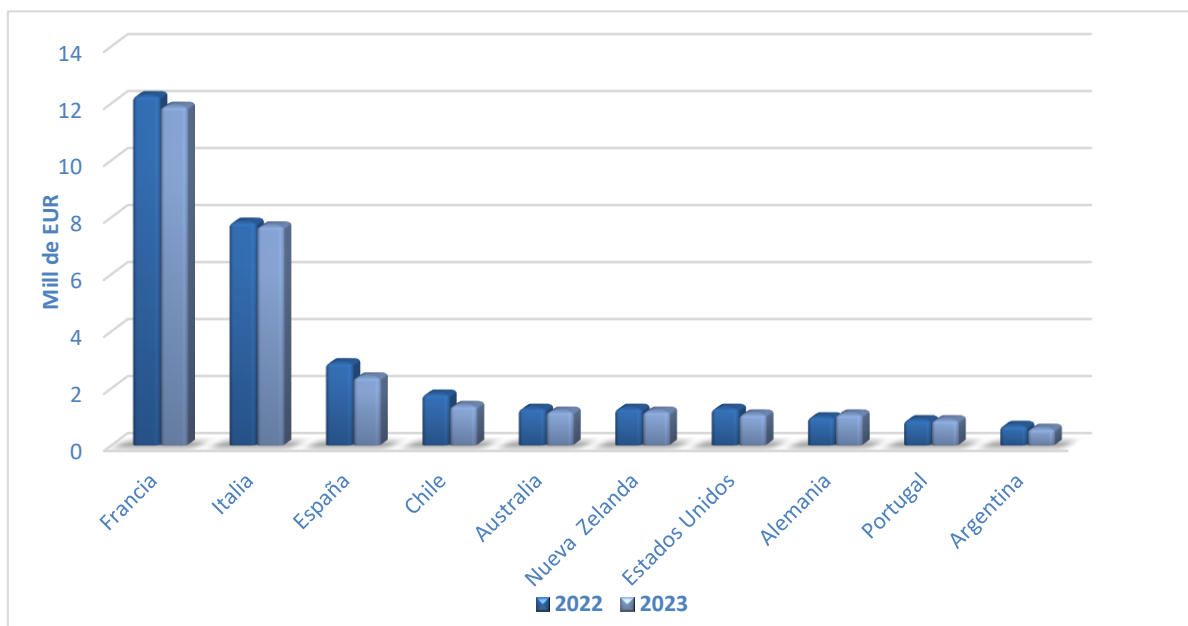
Fuente: Elaboración propia a partir de OeMV(2024d)

Francia descendió en volumen un 6% y en valor un 3% en 2023, y logró exportar 12.7 millones de hectolitros por un valor total de 11.9 mil millones de euros. A pesar de la reducción en volumen, Francia sigue siendo el líder en valor de exportaciones gracias a su enfoque en vinos de alta gama.

Como se observa en la ilustración 8, mientras Italia y España exportan alrededor 21.366 y 20.815 respectivamente. Francia, con menor volumen, sitúa sus exportaciones en un valor de 12.187 millones de euros y obtiene ingresos superiores a los de Italia (7.728) y España

con 2.955. Esto se debe principalmente a que gran parte de la producción que exporta España es a granel y a un precio más bajo que en Francia, que a pesar de que exporta menos en volumen (12.7 millones de hectolitros), genera el mayor valor de exportaciones con (11.9 mil millones de euros).

ILUSTRACIÓN 8. PRINCIPALES PAÍSES EXPORTADORES EN VALOR, 2023



Fuente: Elaboración propia a partir de OeMV(2024e)

De acuerdo con esta perspectiva Salvador Insúa (2016) manifiesta que al examinar los factores que influyen en los precios medios de exportación de los vinos en diferentes países, se observa una fuerte correlación entre estos precios y la estrategia de comercialización adoptada. Países como España, Chile, Australia, entre otros que venden un alto porcentaje de vino a granel, tienden a tener precios de exportación más bajos. Sin embargo, esta variable no es determinante, ya que existen naciones que, vendiendo una cantidad similar o mayor de vino a granel que España, consiguen precios medios de exportación más altos.

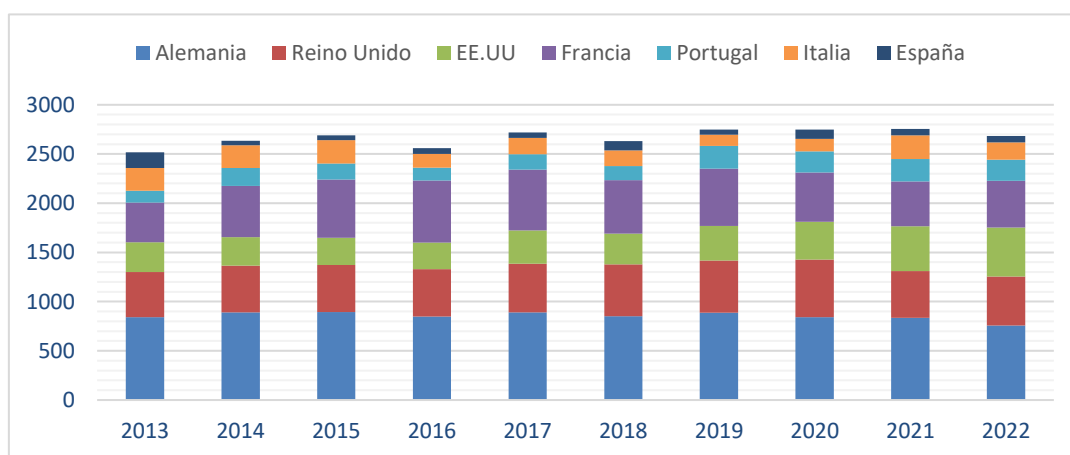
En las tipologías de vino el envasado tuvo un predominio del 53% en volumen y en valor de 67%. Los vinos espumosos se ubicaron como segundos mayormente comercializados en términos de valor y representan un 25% del volumen global. En cuanto a bag-in-box creció 2,1%, al subir su precio medio un 3,4%, pero sus exportaciones cayeron un 4,8% en volumen. Finalmente, el vino a granel pese a reducir su precio, conservó su posición como

segundo vino exportado en términos de volumen, con 32,25 millones de hectolitros, pero en valor la disminución fue más significativa perdiendo 2.412 respecto al 2022 (OeMV,2023f).

4.4. Importaciones mundiales de vino

Respecto a las importaciones, entre 2013 y 2023, el comercio mundial de vino ha experimentado importantes fluctuaciones tanto en volumen como en valor. El volumen total de importaciones de vino en 2023 superó los 9,800 millones de litros, con una pérdida de 6.5% respecto al año anterior. En términos de valor, las importaciones se situaron en los 35,900 millones de euros, una caída del 4.7% comparado con 2022.

ILUSTRACIÓN 9. PRINCIPALES PAÍSES IMPORTADORES DE VINO EN EL MUNDO (MILLONES DE HL) 2013-2022.

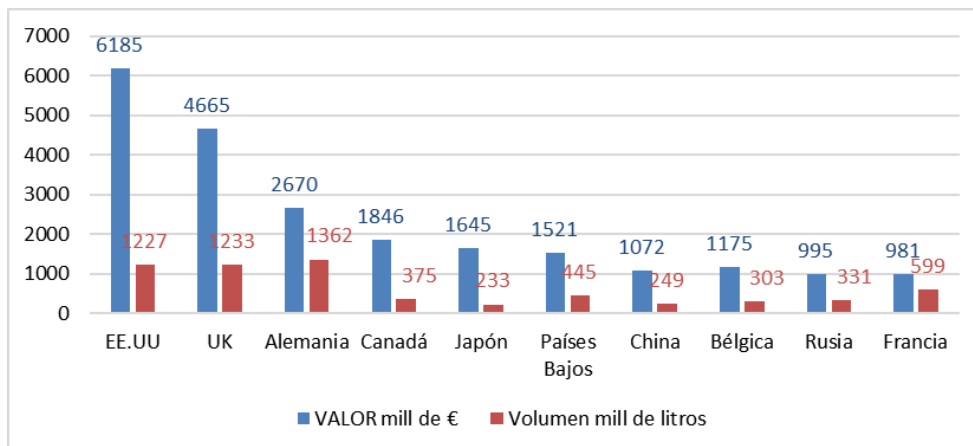


Fuente: Elaboración propia a partir de datos de OeMV (2023g)

Este descenso en volumen y valor se puede atribuir a varios factores, incluyendo la inflación global, el aumento de los costos de producción y transporte, y las tensiones geopolíticas por el conflicto entre Rusia.

Por otra parte, el gráfico 9, representa las importaciones en volumen y principales proveedores de vino en el mundo. La participación de Estados Unidos en 2023, en valor fue de 6,185 millones de euros, como un volumen, alcanzando 1,227 M de litros. El Reino Unido se situó en segundo lugar en términos de valor con 4,665 M de euros, su volumen disminuyó un 6.4%, con una evolución de 1,233 M de litros. Alemania es tercer importador más importante en volumen con 1,362 millones de litros, aunque su valor de importación cayó un 4%

ILUSTRACIÓN 10. PRINCIPALES PAÍSES IMPORTADORES AÑO 2023



Fuente: Creación propia a partir de OeMV (2024h)

Canadá y Japón continúan siendo mercados claves. En contraste, China redujo sus importaciones en 114.8 millones de litros, es decir gastó 177 millones de euros menos. Rusia mostró un desempeño notable en importaciones de vino, alcanzando un valor de 995 millones de euros y un aumento de 123 millones de litros, totalizando 331 millones de litros importados.

4.5. Tendencias en el mercado vinícola mundial: Los verdaderos desafíos

Durante la última década, el sector vinícola ha enfrentado múltiples crisis, demostrando una resiliencia notable frente a perturbaciones económicas globales y las disrupciones causadas por la pandemia. Sin embargo, los cambios en los patrones de consumo emergen como el verdadero desafío que definirá el futuro del sector. Basado en los informes de Wine and Spirits Research y el Observatorio Español del Vino, es esencial examinar cómo estas tendencias están moldeando la transformación del mercado global del vino y sus implicaciones para el comercio internacional. Este análisis permitirá entender cómo las nuevas demandas de los consumidores están influyendo en el sector y cómo las bodegas deben adaptarse para mantenerse competitivas en un entorno en constante evolución

4.5.1. Premiumización del Consumo

La Premiumización en el consumo de bebidas alcohólicas hace referencia al aumento del precio de un producto al elevar su percepción de valor desde la perspectiva del consumidor. Una tendencia donde los consumidores se inclinan por productos con un alto grado de valor, aunque el precio sea más alto precio, buscan mayor calidad. Se puede afirmar que el



mercado del vino ha experimentado importantes cambios en las últimas décadas relacionados con demanda del producto, como señalan Hall y Lieberman (2007) la teoría de la demanda explica cómo los consumidores toman decisiones basadas en sus preferencias, ingresos y los precios relativos de los productos. En el caso del vino, se observa un aumento en la Premiumización y la demanda de productos sostenibles, lo que refleja un cambio hacia productos de mayor calidad percibida, incluso a precios más altos (Lockshin & Corsi, 2012).

El desafío para el sector vinícola está en varios puntos clave como: como el suministro del producto a largo plazo de productos básicas a productos de lujo, el manejo de la relación con los proveedores y la competencia en la expansión en el mercado de importadores, y sobre todo establecer un equilibrio entre la producción y la demanda del mercado (Del Rey & Loose, 2022).

El caso particular del consumidor que prefiere el vino, especialmente aquellos en mercados desarrollados y con alto poder adquisitivo, están reduciendo la frecuencia de consumo, al optar por productos de mayor calidad cuando deciden beber. Esta tendencia ha impulsado un aumento en la demanda de vinos premium, lo que a su vez ha transformado la dinámica de la producción y exportación de vino.

Según un estudio IWSR (2024a) líder mundial de análisis de datos y análisis de alcohol, la premiunización del vino no es fenómeno reciente, y aunque ha perdido fuerza se prevé continuará presente en el sector del vino hasta el 2030. Por lo tanto, motiva a las bodegas que quieren aventurarse y competir en el mercado internacional a enfocarse en la calidad y el valor añadido de sus productos, alineándose con esta preferencia global por "menos pero mejor". Un cambio que no solo afecta la oferta, sino también la forma en que se posicionan y comercializan los vinos en mercados clave.

4.5.2. Crecimiento del vino rosado y espumoso

Por otra parte, otra revelación de los cambios en los hábitos de consumo es el auge del vino rosado. A nivel global, este segmento ha mostrado un crecimiento constante, destacándose como la única subcategoría en expansión dentro del mercado del vino. En el año 2023 En los últimos veinte años, el vino rosado ha crecido sustancialmente. Actualmente, la oferta de vino rosado está mucho más concentrada que la de vinos de otros colores en países como Francia, el principal nicho de mercado y representa un tercio de la demanda global, le siguen



países como Reino Unido, Estados Unidos y Alemania los cuales han registrado un crecimiento en la demanda (OeMv, 2024d).

Por otra parte, los espumosos han tenido una evolución positiva, siendo la única tipología de vinos con crecimiento tanto en volumen como en valor. Los vinos espumosos, aunque representan el 11% del volumen global exportado y un 23% corresponde a las exportaciones en valor del mercado internacional del vino.

4.5.3. Captación de nuevos consumidores

En la industria del vino anteriormente se trataba de un sector enfocado en los consumidores de mayor edad, a causa del envejecimiento demográfico en los mercados maduros de Europa como España, Francia e Italia, Alemania y el norte de Asia. Es aquí de donde parte un nuevo reto, la creación de estrategias que permitan atraer y conquistar a los consumidores jóvenes, en particular a aquellos que han alcanzado la edad legal para beber. A diferencia de las generaciones anteriores, estos jóvenes muestran un menor interés por el vino, siendo más moderados en su consumo de alcohol en general y explorando alternativas no tradicionales, como las bebidas listas para beber, también conocida por sigla en inglés, que expresa “ready to drink”(RTD), los cócteles y cervezas artesanales. La tendencia a combinar diferentes tipos de bebidas, incluyendo licores locales y refrescos, está ganando popularidad en esta población; lo que exige a los productores de vino a innovar, ya sea diversificando su portafolio para incluir opciones más versátiles o desarrollando nuevas estrategias para posicionar el vino como una opción atractiva en este panorama competitivo (IWSR, 2024b).

4.5.4. Predomina el bajo contenido de alcohol

Los consumidores están siendo protagonistas de una transformación en el mercado vinícola, impulsados por la creciente demanda de productos más saludables y sostenibles. Cada vez más, buscan opciones con menor contenido de alcohol o incluso sin alcohol, alineadas con un estilo de vida más consciente y equilibrado. Este cambio de comportamiento ha provocado un crecimiento notable en el consumo de vinos con bajo o nulo contenido alcohólico, con un incremento del 8 % y 7 % en 2023 en diez mercados clave, donde Estados Unidos ha liderado esta evolución. Los consumidores están valorando no solo el placer del vino, sino también sus beneficios para la salud y el medio ambiente, obligando a la industria a innovar para satisfacer estas nuevas expectativas (IWSR, 2024)



Por ejemplo, en mercados emergentes como Brasil, se han lanzado nuevas bebidas refrescantes a base de vino sin alcohol, mientras la Bodegas Familiares Matarromera han desarrollado vinos 0 % alcohol y sin azúcar, en respuesta a la demanda de consumidores que buscan opciones más saludables sin comprometer la calidad y el sabor. Este cambio en las preferencias del consumidor está redefiniendo la industria del vino, que debe adaptarse a un público más consciente y exigente, dispuesto a explorar nuevas alternativas que se ajusten a sus valores y estilo de vida Matarromera, (2024).

5. EL MERCADO DEL VINO EN MÉXICO

En este capítulo explorará el sector del vino en México, utilizando el análisis proporcionado por ICEX y la clasificación TARIC 2204. El estudio se centrará en la variedad de productos, que incluye vinos espumosos, generosos, finos, ligeros y vino a granel, para entender cómo estos segmentos se desarrollan y se comportan dentro del mercado mexicano.

México es un país ubicado en América del norte, limita al norte con Estados Unidos, al sur y al este con el océano pacífico, al este con el Golfo de México y el Mar Caribe y al suroeste con Guatemala y Belice y tiene una población que supera los 130 millones de habitantes, siendo el décimo cuarto país más poblado del mundo, cifras que lo convierten en uno de los mercados más grandes de América Latina. Aunque el idioma principal es el español, también se hablan 67 lenguas indígenas (Gobierno de México, 2024a).

ILUSTRACIÓN 11. MAPA DE MÉXICO



Fuente: (Gobierno de México, 2024a).

La economía mexicana está en rápido crecimiento, con importantes volúmenes de negocios y grandes oportunidades de expansión; y se encuentra dentro el grupo de los 7 (G7) países emergentes y en desarrollo más destacados en el ámbito mundial, junto China, India, Rusia, Brasil, Arabia Saudita, Nigeria y Sudáfrica (IMF, 2024).

Por otra parte, es el principal importador de vino en América Latina. Pese a que su producción está creciendo, no es suficiente para satisfacer la demanda interna. Desde esta perspectiva, México es uno de los destinos preferidos para la exportación de vino español.



Este hecho convierte a México en un destino de internacionalización del vino español y en una opción viable y prometedora para las bodegas que desean internacionalizarse.

5.1. Comportamiento del consumidor mexicano

En el mercado mexicano la percepción del vino español es muy positiva, destacándose por su relación calidad precio. El perfil del consumidor de vino mexicano varía significativamente, sujeto especialmente a sus preferencias y hábitos de consumo de vino. De acuerdo con ICEX (2022a) el mercado mexicano se divide en tres categorías: segmento básico, medio y superior, siendo la mayoría provenientes del mercado internacional, los cuales representan gran parte de las ventas. Los consumidores mexicanos tienen mayor inclinación por el vino tinto que por el rosado y el blanco.

No obstante, se ha observado una evolución donde los nuevos consumidores prefieren más el vino rosado, seguido del vino blanco y por último el vino tinto. En dicha transformación del perfil del consumidor se encuentra una gama de edades: La población que se encuentra entre los 24 y 40, representan el 59,0% de los consumidores de vino y han adoptado el vino como su segunda bebida favorita. Por otras, los consumidores que se encuentran entre un rango de edad comprendido entre 41 y 57 años, y los nacidos después de año 2000 han establecido el vino como tercera y cuarta opción favorita, respectivamente; y son las mujeres se destacan con mayor proporción en el consumo de vino con relación a los hombres, quienes optan por la cerveza, el wiski y el tequila antes que el vino (ICEX,2022b).

Además, en México se ha desarrollado una tendencia cultural dirigida al crecimiento del consumo de vino en ambientes sociales y familiares por varios factores: Durante la Covid-19, se observó un cambio en los hábitos de consumo, con un aumento significativo en la compra de vino para consumo en el hogar. Los consumidores están evolucionando y exploran más opciones de vinos a través de compras en línea y tiendas minoristas y muchas tiendas especializadas y restaurantes se están implementando estrategias fomentan la cultura del vino; educan a los consumidores a través de catas y eventos gastronómicos; sumado a una amplia gama de vinos y precios accesibles que permite a los consumidores explorar diferentes opciones (ICEX,2022c).



5.1.1. ¿Cuánto es el consumo per cápita en México?

Según los últimos datos del Consejo Mexicano Vinícola (2024a) el consumo de vino en México alcanza actualmente los 1,2 litros per cápita, lo cual sigue estando considerablemente por debajo de otros países productores como Francia, Italia y España, que alcanzan niveles superiores. Asimismo, México está debajo de otros productores regionales como Chile, donde el consumo per cápita es de aproximadamente 14 litros. A pesar de esta disparidad, el consumo en México muestra una tendencia creciente, lo que sugiere un potencial de desarrollo significativo para el mercado vinícola en el país.

5.1.2. ¿Cuánto es la producción de vino interna?

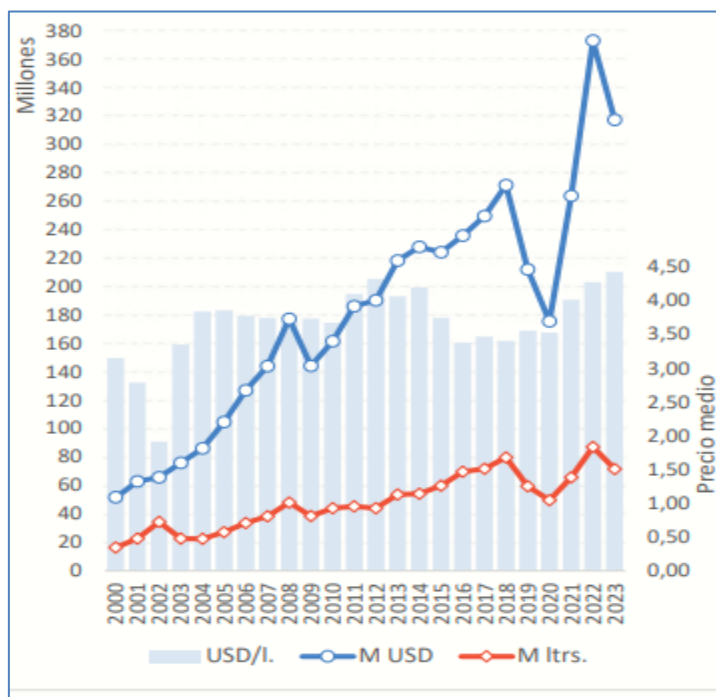
En el año 2022, la producción de vino en México alcanzó aproximadamente 452.00 toneladas de uva, generando 36 millones de litros de vino aproximadamente, su superficie de viñedo es de 9.040,00 hectáreas, y en 2021 registro un incremento del 5% respecto al 2021. El 71 % de esta producción se concentra en Baja California y Zacatecas, mientras que el resto se distribuye en otros estados como Zacatecas, Coahuila, Querétaro, Chihuahua, entre otros. Aunque la producción está en crecimiento, no satisface completamente la demanda, la cual se complementa con importaciones que aumentaron un 41 % en valor y un 32 % en volumen. El vino mexicano es el más preferido entre los consumidores del país, representando el 34 % del mercado, aunque su alto precio sigue siendo un desafío (Consejo Mexicano Vinícola, 2024b)

5.2. Posición en el mercado mundial

Como se ha menciona con anterioridad la pandemia de COVID-19, género desequilibrios en diversos sectores económicos a nivel mundial, incluido el mercado del vino. México no fue la excepción y tuvo que enfrentar cambios notables en el comportamiento del consumidor y en las dinámicas de importación de vino.

Como se puede observar el gráfico X, Tras la pandemia, México incrementó sus importaciones de vino en 2021 y 2022, alcanzando cifras récord. En 2022, las importaciones de vino aumentaron un 30% en volumen y un 40% en valor, con un total de 87.2 millones de litros y 373, 4 millones de dólares. Se trata de una cifra que refleja una recuperación y un aumento en la demanda de vinos importados, a medida que los consumidores mexicanos se adaptaron a las nuevas tendencias de consumo.

ILUSTRACIÓN 12. EVOLUCIÓN DE LAS IMPORTACIONES EN MÉXICO



Fuente: OeMv (2023h)

México registró un aumento significativo en las importaciones de vino situándose en 87.2 millones de litros y 373.5 millones de dólares, con un incremento del 30% en volumen y del 40% en valor respecto al año anterior. Este crecimiento ubica a México entre los mercados mundiales con mayor incremento en importaciones de vino.

No, obstante, el número de países proveedores de vino a México se ha reducido en los últimos años, En el año 2022, se registraron un total de 13 países suministradores, mientras en 2018 eran 32. Los seis principales proveedores (España, Chile, Italia, Argentina, Francia y Estados Unidos) representaron un gran porcentaje las importaciones totales.

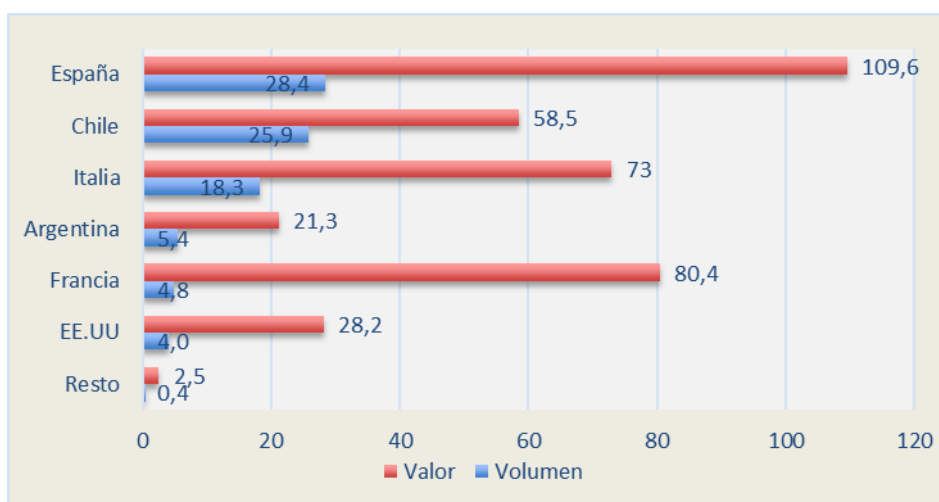
En 2023, México experimentó una reducción en sus importaciones de vino, con una disminución del 17,10% en volumen y del 14% en valor, alcanzando 71,1 millones de litros y 317 millones de dólares, respectivamente. El precio medio del vino incrementó un 3,5%, situándose en 4,43 USD/litro. Por esta razón, el año 2023 marcó un cambio respecto al notable crecimiento observado en las importaciones de vino durante 2021 y 2022, después de la caída 2020, producto de la caída del consumo por las restricciones en turismo internacional. el cual está muy ligado a Mexico. A pesar de la notable reducción, los 318 millones de dólares en importaciones en 2023

representaron la segunda cifra más alta registrada, superada únicamente por los 374 millones alcanzados en 2022.

5.2.1. Principales países exportadores de vino a México

Como se puede observar en la ilustración 10, España se consolidó como el principal proveedor de vino a México durante el año 2023, logrando un crecimiento superior al 40%, el mejor récord histórico hasta la fecha. Sin embargo, Chile estuvo muy cerca de superarlo en volumen, con un incremento de aproximadamente el 65%, impulsado por el significativo aumento de sus exportaciones de vino a granel, paso de exportar de 1,5 a 7,7 millones de litros.

ILUSTRACIÓN 13. PROVEEDORES EN VALOR MILL USD Y VOLUMEN (MILL. LTRS.) 2023.



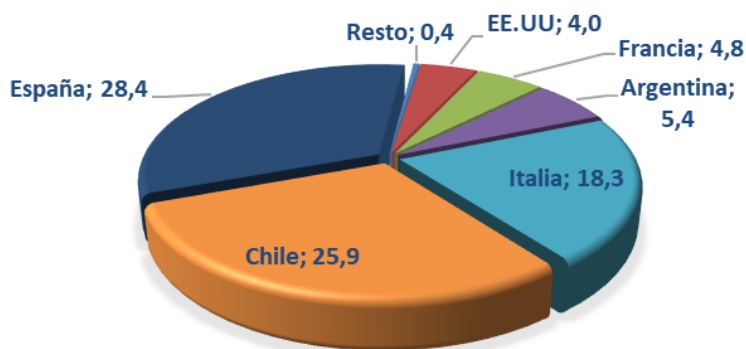
Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de OeMV (2024h)

5.2.2. Representación de las importaciones totales de México en volumen, año 2023

El gráfico a continuación ofrece una perspectiva de las importaciones mexicanas en 2023. Alcanzaron un crecimiento del 30% respecto al año anterior. España, con 28.4 millones de litros, representando el 32.5% del total importado. Chile, tuvo un incremento del 64% en volumen, se ubicó en segundo lugar con 25.9 millones de litros, impulsado principalmente por el aumento del vino a granel. Italia ocupó la tercera posición con 18.3 millones de litros,

un aumento del 13% respecto al año anterior. Argentina, Francia y Estados Unidos también fueron proveedores importantes, aunque con menores volúmenes.

ILUSTRACIÓN 14. REPRESENTACIÓN DE LAS IMPORTACIONES MEXICANAS EN VOLUMEN, 2023



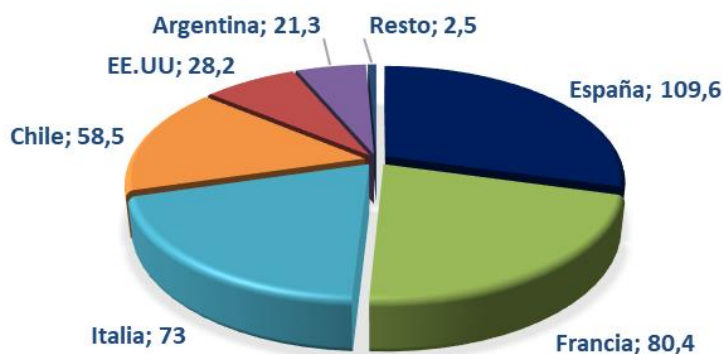
Fuente: Elaboración propia a partir de OEMV (2023e)

Representación de las importaciones totales de México en volumen, 2023

En 2023, las importaciones de vino en México alcanzaron los 348 millones de euro. España lideró con 101, 8 millones de euros que equivalen a un 28,4% de participación. Seguido de Chile y Italia con un 25,9% y 18,3% respectivamente. Francia llegó a 70, 068 millones de euros. (4,88%) y se destacó por sus altos precios medios, alcanzando 16.59 USD/litro, muy por encima de otros países.

El liderazgo de España en el mercado mexicano se debe a varios factores, incluido su amplio portafolio de vinos de alta calidad y precios competitivos. Además, la preferencia del consumidor mexicano por los vinos españoles ha sido un factor constante que refuerza esta posición. Chile, por otro lado, ha logrado un posicionamiento gracias a su capacidad de ofrecer grandes volúmenes de vino a granel a precios competitivos, lo que explica su fuerte crecimiento en volumen y Francia ha consolidado su posición en valor gracias a la percepción de alta calidad y precios premium de sus vinos, especialmente los espumosos.

ILUSTRACIÓN 15. REPRESENTACIÓN DE LAS IMPORTACIONES DE MÉXICO EN VALOR, 2022



Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de OeMV (20223g)

México representa un mercado de alto valor añadido para España: En 2022, España (superó a Italia como el principal proveedor de vino espumoso en volumen, algo que no sucedía desde 2003). El vino envasado domina el mercado mexicano, representando más del 70% del total de las importaciones. En 2022, las importaciones de vino envasado alcanzaron 63,2 millones de litros creciendo un 20%. Pese a ser el segmento que menos creció en comparación con otros tipos de vino, sigue siendo la categoría más importante en términos de volumen y valor en México.

5.3. Política Comercial en México

La política comercial hace referencia al conjunto de medidas y procedimientos que adoptan las autoridades económicas de una nación para garantizar que los intercambios de bienes y servicios en el marco del comercio internacional otorguen crecimiento económico al estado. El objetivo es equilibrar las disparidades económicas que estos intercambios podrían generar en ciertas regiones o sectores productivos de la economía nacional. Dentro de estas medidas se encuentran las barreras arancelarias, tales como aranceles, los depósitos previos, incentivo a las exportaciones, y los tipos de cambio. También, las barreras no arancelarias como cuotas de importación, regulaciones sanitarias, fitosanitarias, normas técnicas y de seguridad (Chavez, 2015).

Por consiguiente, México ha experimentado importantes transformaciones a lo largo de su historia, evolucionando entre periodos de apertura económica y fases de proteccionismo.



Este enfoque integra una serie de políticas comerciales que implementa un país con el fin de proteger a los productos nacionales, a través de varios mecanismos, como restricciones y limitaciones a la entrada de productos equivalentes o similares, provenientes de otros países recurriendo a la imposición de aranceles, lo cual provoca un encarecimiento de los precios de los productos importados.

5.4. El proteccionismo en México

México históricamente ha implementado políticas proteccionistas; particularmente, en la época del llamado “Desarrollo estabilizador” entre 1954 y 1970, un modelo que se centró en mantener un tipo de cambio fijo y estable, promoviendo un entorno económico predecible y beneficioso para el crecimiento. La economía tuvo un crecimiento y una inflación controlada. Las políticas de este modelo incluyeron la protección del tipo de cambio y la implementación de medidas proteccionistas para proteger a las industrias nacionales, contribuyendo a la estabilidad económica y al desarrollo industrial del país durante estos años a cuenta de una limitada competitividad internacional y dependencia de la intervención del estado (Ortiz , 1998).

No obstante, con la apertura económica en América latina, a la que dio lugar la llegada del neoliberalismo en 1980, México de manera gradual, adoptó políticas neoliberales, como parte de un cambio hacia un modelo económico orientado al mercado y abierto a la inversión extranjera. Aunque los efectos no fueron positivos, esta apertura fue fundamental para que el libre comercio tuviera un fuerte impacto en la política comercial exterior del país. Además, con la adhesión de México al Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT) el 24 de agosto de agosto de 1986 y miembro de la Organización Mundial del Comercio (OMC) desde el 1 de enero de 1995 la evolución de la balanza comercial fue significativamente favorable, gracias a la reducción de las medidas proteccionistas (OMC, 2024).

El año 1986, también marco un antes y después en México, ya que al adoptar la cláusula de nación más favorecida (NMF), se produjo una reducción inmediata de aranceles y menos intervención estatal en la economía, que promovió la apertura comercial. Esta tendencia se profundizó con la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) en 1994, que aumentó significativamente la apertura del mercado mexicano al eliminar gradualmente barreras arancelarias y no arancelarias para diversos bienes y servicios.



Actualmente, en dicho país las barreras no arancelarias son un asunto vital en los diálogos comerciales, debido a que pueden influir en la eficacia y competitividad de las empresas interesadas en actuar en el mercado mexicano y desincentivar la competencia y la innovación, manteniendo a la industria nacional en una zona de confort que no siempre impulsa la mejora continua ni la eficiencia.

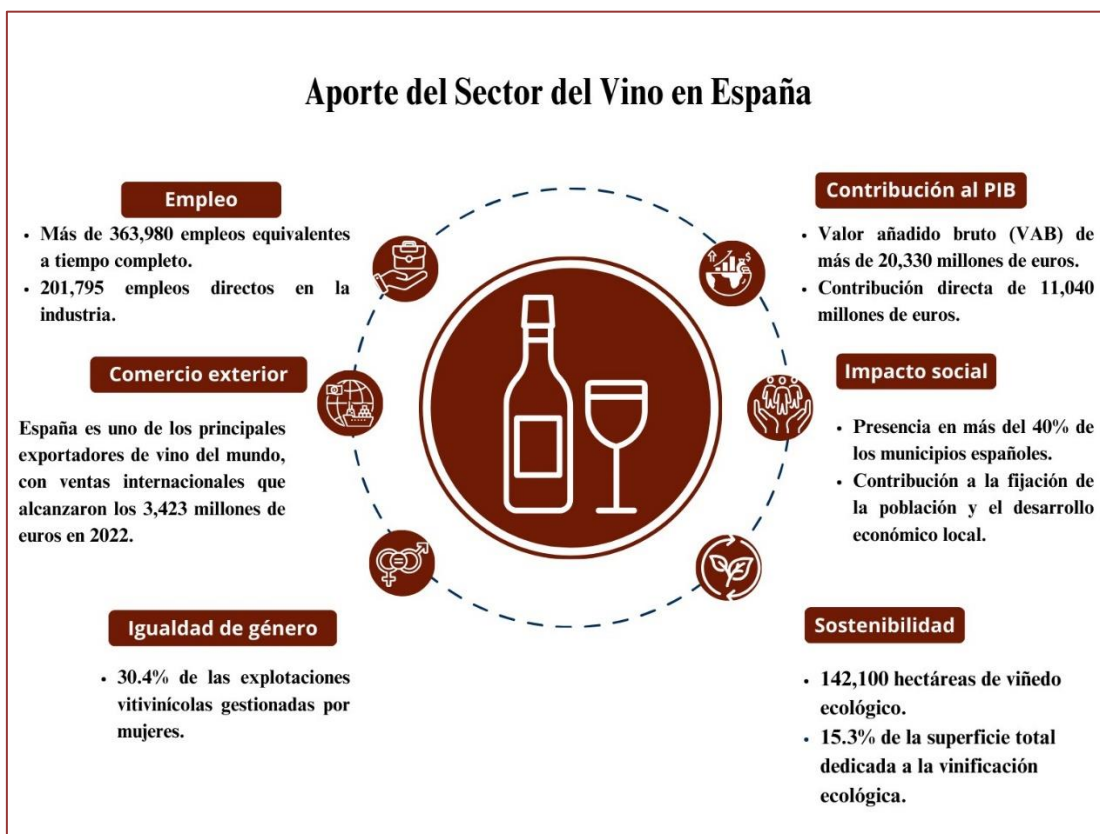
Entre las barreras no arancelarias más habituales que puede enfrentar un exportador se encuentran la solicitud de certificación de productos, o autorizaciones en las aduanas, el rechazo de documentos por errores menores y el exceso de rigurosidad en la verificación del cumplimiento de normas oficiales obligatorias (NOM), como las de etiquetado, tipo de letra y tamaño que retrasan la liberación de mercancías. También, las regulaciones sanitarias y fitosanitarias, aunque justificadas en muchos casos por la necesidad de proteger la salud pública y el medio ambiente, también han alcanzado han sido vistas como medidas proteccionistas (Legiscomex (2024)).

6. CONTRIBUCIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL DEL SECTOR DEL VINO EN ESPAÑA

El sector vitivinícola actúa como uno de los principales impulsores económicos en España y su extensa superficie con 945,061 de cultivo vitivinícola, se extiende por todo el territorio español, favorece a la mitigación de los efectos del cambio climático, siendo una fuente de empleo y riqueza en áreas rurales, que contribuye a prevenir el despoblamiento al impulsar la coyuntura económica local.

Posteriormente, este apartado analizará el comercio exterior del mercado del vino en España, considerando la evolución de la producción de vino y el comportamiento comercio exterior en las 14 distintas comunidades autónomas. Este análisis permitirá comprender la evolución y la situación actual del sector, así como identificar los retos y oportunidades en el sector vitivinícola español.

ILUSTRACIÓN 16. CONTRIBUCIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL DEL SECTOR DEL VINO EN ESPAÑA



Fuente: *Elaboración propia a partir de OIVE (2023a)*

6.1. Producción de vino por comunidades Autónomas

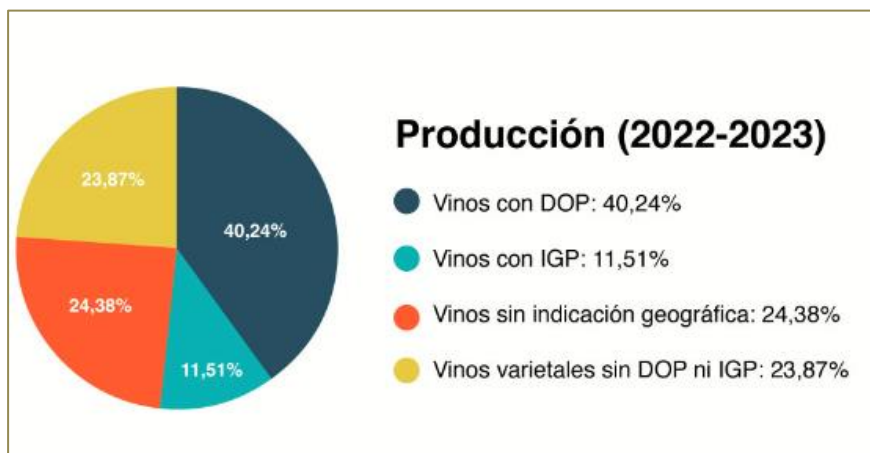
Desde una perspectiva geográfica, la dimensión y la contribución productiva de la actividad vitivinícola varían significativamente entre las diferentes CCAA y, de manera más específica, entre las provincias. La intensidad de producción de uva para vinificación muestra grandes diferencias regionales a nivel provincial.

El gráfico 16, muestra el volumen de vino obtenido durante la campaña 2022/2023, se produjeron 35.986.397 hectolitros de vino en total. De esta cifra, 14.482.655 hectolitros fueron vinos con Denominación de Origen Protegida (DOP), lo que representó un notable 40,24%. Los vinos con Indicación Geográfica Protegida (IGP) alcanzaron los 4.140.252 hectolitros, un 11,51% del total. Los vinos varietales sin DOP ni IGP sumaron 8.771.979 hectolitros, es decir, un 24,38%, mientras que los vinos sin ninguna indicación geográfica llegaron a 8.591.511 hectolitros, un 23,87% OIVE (2023b).

Castilla-La Mancha es el mayor productor de vino, representando un porcentaje significativo del total producido en España. Las comunidades autónomas con menores niveles de producción son Canarias, Baleares, Cantabria y Madrid,

No obstante, Castilla-La Mancha no solo es la comunidad autónoma líder en producción de vino en España, sino que también es el principal productor vitivinícola en Europa. Sus estrategias de promoción se centran en el mercado internacional, poniendo especial énfasis en vinos jóvenes, frescos y con una gran intensidad y variedad de aromas.

ILUSTRACIÓN 17. PRODUCCIÓN DE VINO EN ESPAÑA 2022-2023



Fuente: elaboración propia MAPA (2024a)

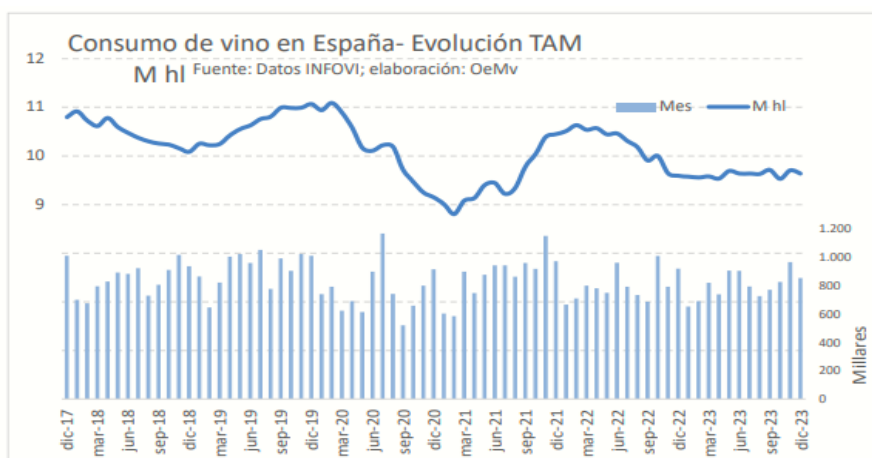
Las condiciones climáticas de Castilla-La Mancha, con veranos muy calurosos e inviernos fríos, combinadas con su altitud, facilitan la producción de vinos de alta calidad. La región ha adoptado tecnologías modernas de vinificación y ha implementado estrategias de promoción dirigidas al mercado global, con un enfoque particular en vinos jóvenes y aromáticos. Este enfoque ha permitido a Castilla-La Mancha consolidarse como líder en la exportación de vinos, destacándose tanto en volumen como en calidad de sus productos (Ruta del Vino de la Mancha, 2024).

6.2. Consumo de vino en España

En 2023, el consumo de vino fue de en España 9,6 millones de hectolitros, su evolución estuvo marcada por un acentuado crecimiento del 0,5, logrando de esta manera permanecer estable. Una evolución que ha sido muy variable en los últimos años. Como se puede observar en el gráfico 1, en septiembre 2019, el consumo alcanzó casi los 11 millones de hectolitros, pero la pandemia de COVID-19 provocó una caída significativa.

Aun así, se observó una recuperación del consumo de vino, esta no logró igualar los niveles previos a la pandemia. La recuperación fue limitada por la lenta reactivación de la hostelería, el regreso gradual del turismo y la estabilización del consumo en los hogares, con un máximo de 10,6 millones de hectolitros en febrero de 2022. En 2022, el consumo cayó nuevamente, debido en gran parte al aumento de los precios del vino, que mostró la alta sensibilidad del mercado a las subidas de precios (OeMV, 2022)

ILUSTRACIÓN 18. VOLUMEN DE CONSUMO DE VINO PER CÁPITA EN ESPAÑA EN LITROS



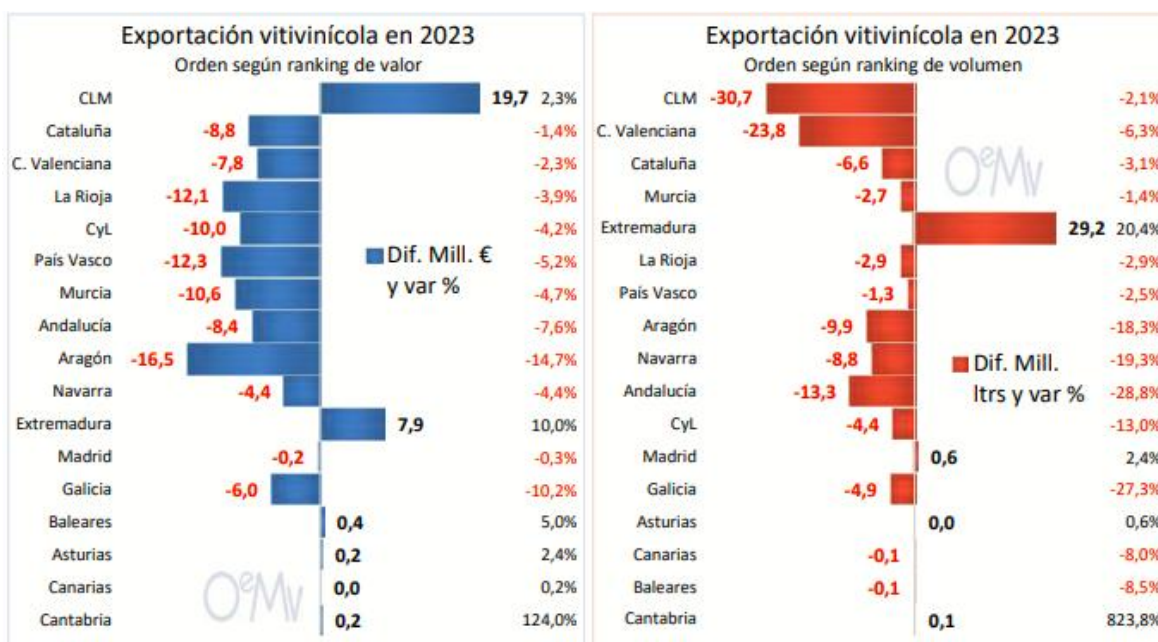
Fuente: Observatorio Español del vino (Oemv,2024)

6.3. Exportaciones por CC. AA en 2023

Durante el año 2023, las exportaciones de vino español experimentaron una disminución del 2,8% en volumen y del 1,8% en valor comparado con 2022, alcanzando un total de 2.664,3 millones de litros y 3.360,2 millones de euros. A pesar de esta reducción, el precio medio de exportación incrementó un 1%, situándose en 1,26 €/litro.

La ilustración 16, detalla la participación de las CC. AA. En volumen y valor. Castilla-La Mancha consolidó su posición como la principal comunidad exportadora de vino en España. Aunque sufrió una reducción del 2,1% en volumen, con 1.408 millones de litros exportados, su valor aumentó un 2,3%, alcanzando los 886,5 millones de euros. Esta región representó el 53% del volumen total y el 26,4% del valor total de las exportaciones vitivinícolas españolas. Su éxito se debe en gran parte a la significativa exportación de vinos a granel, que, aunque de menor valor, contribuyen a su liderazgo en volumen.

ILUSTRACIÓN 19. REPRESENTACIÓN DE LAS EXPORTACIONES POR CC. AA EN VOLUMEN, 2023



Fuente: Elaboración propia a partir de OeMV (2023h)

De acuerdo con dicho análisis, se observa que Cataluña y la Comunidad Valenciana ocuparon la segunda y tercera posición en términos de valor y volumen, respectivamente.



Cataluña exportó vinos por un valor de 633,8 millones de euros, tuvo disminución del 1,4%, y un volumen de 209 millones de litros, un 3,1% menos que en 2022.

La Comunidad Valenciana también mostró un descenso del 2,3% en valor, con exportaciones valoradas en 326,5 millones de euros, y una disminución del 6,3% en volumen, logró exportar 350,6 millones de litros. Ambas comunidades, aunque con una reducción en sus exportaciones, mantienen una participación destacada en el mercado internacional gracias a la calidad y diversidad de sus vinos.

Castilla y León evoluciono mejor en términos valor y País Vasco alcanzó a exportar 226.5 millones de euros con una participación de 9% en las exportaciones en valor, que lo ubican en las 6 principales comunidades autónomas con mayor registro de exportaciones en esta clasificación.

6.3.1. Evolución del precio medio de las exportaciones vitivinícolas por CC. AA, 2023

El precio medio de las exportaciones de vino es un indicador clave para evaluar la competitividad y el valor añadido de los productos vitivinícolas en el mercado internacional. A continuación, se presenta un análisis detallado de la evolución del precio medio de las exportaciones de vino por comunidades autónomas en España durante el periodo 2019-2023.

En 2023, el precio medio por litro de las exportaciones de vino entre las diferentes comunidades autónomas de España. Baleares y Castilla y León destacaron por registrar los precios medios más altos en 2023, con 9.39 €/litro y 7.67 €/litro respectivamente. Baleares, que ya tenía un precio medio elevado, experimentó un incremento del 14.7%, consolidando su posición de liderazgo en términos de valor. Castilla y León también mostraron un aumento significativo del 10.1% en su precio medio por litro, lo que refleja la alta calidad y prestigio de sus vinos con Denominación de Origen.

En contraste, algunas comunidades autónomas registraron disminuciones en el precio medio de sus exportaciones. Cantabria experimentó la mayor caída, con una reducción del 75.8%, situando su precio medio en 2.99 €/litro. Esta drástica disminución podría estar asociada a cambios en el mecanismo de exportación o a una mayor proporción de exportaciones de vinos a granel. Murcia y Extremadura también vieron descensos en sus precios medios, con



caídas del 3.3% y 8.6% respectivamente, reflejando las dificultades enfrentadas por estas regiones para mantener el valor de sus exportaciones en un contexto económico desafiante.

Tabla 1 Evolución del precio medio (€/) en España

CC, AA	Por litros	Por Botella 750 ml
CLM	0,63€	0,47€
Cataluña	3,03€	2,27€
C. Valenciana	0,93€	0,70€
La Rioja	3,18€	2,39€
CYL	7,67€	5,75€
País Vasco	4,66€	3,50€
Murcia	1,14€	0,86€
Andalucía	3,1€	2,33€
Aragón	2,17€	1,63€
Navarra	2,59€	1,94€
Extremadura	0,51€	0,38€
Madrid	3,03€	2,27€
Galicia	4,07€	3,05€
Baleares	9,39€	7,04€
Asturias	1,21€	0,91€
Canarias	5,32	3,99
Cantabria	2,99	2,24

Fuente: Elaboración propia a partir de (MAPA, 2024b)



7. BODEGAS FRANCISCO CASAS: ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

Para llevar a cabo la estrategia de internacionalización de Bodegas Francisco, es imprescindible una comprensión profunda del entorno de la empresa, así como la implementación de estrategias debidamente justificadas que garanticen el éxito de la operación. En un contexto globalizado, donde surgen constantemente nuevas oportunidades y retos, la capacidad de adaptación y respuesta ante diversos factores macroeconómicos resulta fundamental para asegurar el éxito en el proceso de internacionalización.

Es por esta razón, que la planificación estratégica es esencial para que PYMES, como Bodegas Francisco Casas, puedan internacionalizarse con éxito en mercados competitivos. Proporciona un marco para decisiones duraderas y facilita la adaptación a los cambios del entorno, permitiendo un crecimiento sostenible. En un contexto globalizado, estas herramientas son clave para que las PYMES formulen estrategias efectivas y superen los desafíos de la internacionalización (Genovese & Schmidt, 2019)

En bases a los argumentos de Fred David (2009) para desarrollar este análisis del entorno de la empresa, es esencial aplicar un proceso de direccionamiento estratégico que dé lugar a la identificación de la visión, misión y objetivos de la empresa; seguido de una etapa para reconocer las oportunidades y amenazas del entorno de la empresa, y otra que permitirá reconocer las fortalezas y debilidades a través del análisis interno. A partir del diagnóstico resultante del análisis DAFO, se obtendrá una comprensión más profunda de la situación actual, lo que respaldará la formulación de estrategias adecuadas

7.1.1. Presentación de la empresa

Bodegas Francisco Casas es una empresa vinícola española con domicilio social en la Avda. Comuneros, 6749810 Morales de Toro, Zamora (España). De forma jurídica sociedad anónima. La bodega es un ejemplo de valiente e impecable evolución y transformación en la región vinícola de la DO Toro. La valentía y el aplomo de sus cuatro generaciones dedicadas al vino marcan una diferencia significativa, que refleja un fiel compromiso con la calidad y tradición vinícola de Toro.

La bodega lleva el nombre de su fundador, nacido en Navalcarnero a finales del siglo XIX, tras varios años dedicados a la distribución de vinos, Francisco, decidió crear su propia



empresa y empezó a producir sus propios vinos en 1942. Posteriormente, en 1965, se establecieron en Morales de Toro y se incorporaron a la Denominación de Origen Toro en 1997. Desde 1990, Eduardo Casas, enólogo de formación y actual Gerente de la compañía, dirige esta bodega familiar. La familia Casas, con más de cuatro generaciones vinculadas a la elaboración de vino, ha convertido a Bodegas Francisco Casas en la sexta bodega más antigua dentro de la DO llevando sus vinos a más de 15 países de todos los continentes (Bodegas Francisco Casas, 2024a).

7.2. Misión, visión y valores

Misión

Producir vinos de calidad para satisfacer las demandas de los consumidores como alimento saludable, dentro del consumo responsable de la cultura mediterránea. Mantener nuestra empresa independiente y rentable.

Visión

Convertirnos en una PYME vinícola reconocida internacionalmente, combinando 60 años de tradición familiar y cuatro generaciones de dedicación a la producción de vinos excepcionales. Aspiramos a expandirnos a nuevos mercados globales, llevando con nosotros la calidad y autenticidad que nos define, mientras mantenemos nuestro compromiso con la innovación, la sostenibilidad y el respeto por nuestras raíces y el auténtico sabor de los vinos de la Denominación de Origen Toro.

Valores

- ✓ Producir vinos acordes a los estándares de calidad de la Denominación de Origen Toro y seguridad alimentaria IFS.
- ✓ Identidad familiar con una visión a largo plazo.
- ✓ Conservamos la tradición vinícola mientras apostamos por la innovación.
- ✓ Cultivamos relaciones duraderas, convirtiendo nuestros clientes en amigos.

7.3. Organigrama y personal

De acuerdo con Jones Gareth R (Gareth, 2013) la estructura organizativa de una empresa puede cambiar dependiendo de su tamaño, tipo de actividad, estrategia y otros factores, y es

posible que se ajuste con el tiempo para responder a las necesidades de la organización. Actualmente Bodegas Francisco Casas S.A cuenta con un equipo formado por 12 empleados entre los que se encuentra su uno de sus propietarios Eduardo Casas, que además de ser enólogo en gerente y lleva la dirección comercial. Junto a él se encuentra Jesús García, enólogo, que también desempeña funciones en el área de Calidad y Julia quien es Responsable de las Finanzas, Liceth Bermúdez hasta fecha, becario, el área de comercio exterior y marketing, Roberto del Departamento de Producción y actividades de Enoturismo. La ilustración 17, representa la estructura del organigrama de Bodegas Francisco Casas.

ILUSTRACIÓN 20. ORGANIGRAMA BODEGAS FRANCISCO CASAS



Fuente: Bodegas Francisco Casas (2024b)

7.4. Análisis del entorno a través de cinco fuerzas de Porter

De acuerdo con Michael Porter (1985) el análisis del entorno se centra en los factores externos que pueden influir directamente en la empresa. Una de las técnicas más comunes para desarrollar este análisis es el modelo de las cinco fuerzas de Porter. El cual identifica cinco fuerzas que conforman la estructura de la industria determinando su atractivo y el potencial en la rentabilidad. Así que al llevar a cabo este análisis se facilitará la evaluación y valoración de estrategias para mejorar la posición competitiva, en este caso de la Bodegas Francisco Casas, que se revisaran a continuación:



7.4.1. Poder de negociación con los proveedores

El poder de negociación de los proveedores en el mercado del vino español es bajo, ya que existen múltiples opciones para insumos clave como uvas y equipos. Además, muchas bodegas, como las de DO Toro, cultivan sus propias uvas, lo que reduce su dependencia. Sin embargo, en situaciones de escasez de insumos especializados o aumento de costos, los proveedores pueden ganar mayor influencia

7.4.2. Poder de negociación de los compradores

En el mercado B2B del vino en España, los compradores, incluidos importadores y distribuidores, poseen un poder de negociación significativo debido a la amplia oferta de vinos nacionales e internacionales. La competencia es intensa, lo que les permite elegir entre una variedad de proveedores. Para contrarrestar este poder, Bodegas Francisco Casas debe destacar la calidad única de sus vinos con Denominación de Origen Toro, como sus viñas centenarias y su proceso de crianza en depósitos de hormigón. Además, fortalecer las relaciones comerciales, ofrecer soporte en marketing y brindar un excelente servicio postventa son estrategias clave

7.4.3. Amenaza de nuevos entrantes

La amenaza de nuevos entrantes en el mercado del vino español bajo la Denominación de Origen Toro es baja, debido a las estrictas regulaciones impuestas tanto por las autoridades locales como por la Unión Europea (UE). Las normas de calidad exigentes y los altos costos de cumplimiento para obtener una certificación DO, junto con el acceso limitado a subvenciones de la PAC que favorecen a los productores establecidos, crean barreras significativas para los nuevos competidores (Comisión Europea, 2021). Además, la reputación y las redes de distribución consolidadas de las bodegas existentes dificultan la entrada de nuevos actores en este mercado especializado

Sin embargo, las bodegas españolas, con su prestigio y reconocimiento por la calidad de sus vinos, tienen una ventaja competitiva significativa. No obstante, deben estar preparadas para invertir en estrategias de marketing y establecer una presencia sólida en el mercado mexicano para superar las barreras de entrada y diferenciarse de los nuevos competidores.



7.4.4. Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de sustitutos en el mercado del vino español, especialmente en el segmento de vinos con Denominación de Origen (DO) como Toro, es moderada. Los consumidores pueden optar por productos alternativos como cervezas, licores o incluso vinos de otras regiones, tanto nacionales como internacionales, que ofrecen precios competitivos y diversas propuestas de valor. Además, las tendencias hacia un consumo más moderado de alcohol y la preferencia por bebidas sin alcohol también pueden influir en la demanda. Sin embargo, la diferenciación basada en la calidad, tradición y características únicas de los vinos con DO Toro, como el uso de viñas centenarias y métodos de crianza distintivos, ayuda a mitigar esta amenaza.

7.4.5. Rivalidad entre Competidores

La competencia en el mercado del vino en España es intensa, especialmente entre bodegas que operan bajo una Denominación de Origen (DO). Las bodegas consolidadas compiten ferozmente tanto a nivel nacional como internacional, enfrentándose a regiones vinícolas de prestigio como Rioja y Ribera del Duero, además de la fuerte presencia de vinos internacionales de países como Francia e Italia. Esta alta rivalidad se ve exacerbada por la saturación del mercado y el crecimiento limitado de la demanda. Para Bodegas Francisco Casas, la clave para competir exitosamente radica en la diferenciación a través de la calidad y la autenticidad, así como en la identificación de nichos específicos de mercado.

7.5. Análisis Interno

El objeto social de Bodegas Francisco Casas abarca la elaboración, crianza y venta de vinos en mercados nacionales e internacionales. La empresa asegura la calidad de sus productos mediante convenios con más de 40 viticultores en Morales de Toro, permitiéndole mantener un estricto control sobre su cadena de suministro desde el inicio de sus operaciones vinícolas.

En cuanto al embotellado y etiquetado, estos procesos se realizan en instalaciones situadas dentro de la zona de producción de la bodega, conforme al Pliego de Condiciones del Consejo Regulador de Toro. La normativa exige que las etiquetas de los vinos incluyan el nombre de la Denominación de Origen Protegida (DOP) de Toro, así como las clasificaciones correspondientes: joven, roble, reserva y gran reserva.



Tras 60 años, las instalaciones de Bodegas Francisco conservan la esencia y la arquitectura de una bodega de época. Una edificación sobria y luminosa, que alberga 81 tinajas de hormigón que disponen de dos alturas: 55 aéreas de 16,000 litros y 26 subterráneas de 25,000 litros, utilizadas para la fermentación maloláctica, que protegen la calidad del vino (Candelas, 2021). Siendo parte de la Ruta del Vino de Toro, se ha convertido un atractivo que motiva cada año a cientos de visitantes y seguidores del enoturismo a recorrer sus instalaciones y conocer el proceso de elaboración de sus vinos.

7.5.1. Cartera de productos

La cartera de productos es el conjunto de productos y/o servicios que una empresa tiene a la venta. La bodega ha apostado por la tradición, la innovación y la calidad, a través de una amplia gama de vinos reconocidos y premiados tanto a nivel nacional como internacional, cuenta con premiaciones importantes premiaciones de la Guía Peñín, Gran Zarcillo, Mundus Vinis, Gilbert & Gaillard, James Suckling, entre otros, que pueden observar en el catálogo de presentación de la bodega, relacionado a continuación.

Se trata de una presentación que se realizó durante el desarrollo de las funciones asignadas a mis prácticas en la bodega. Un catálogo disponible en español, inglés y chino, que ha fortalecido la marca Francisco Casas al ofrecer una imagen visualmente atractiva y detallada de sus vinos como; la historia, la misión y la visión de la bodega, la descripción de las gamas de vinos y sus premiaciones, que facilita la experiencia de venta del cliente. Disponible en el siguiente enlace: <https://n9.cl/jnce6d>

Además, la bodega ha implementado una colaboración con el museo de quesos Chillón, al ofrecer experiencias integrales que incluyen catas de vino y queso, así como recorridos por la bodega. Durante estos recorridos, los visitantes pueden conocer la historia de la bodega y observar el proceso de producción del vino. De manera análoga, la bodega ha desarrollado una etiqueta privada en asociación con el museo, lo que no solo amplía su oferta de productos, sino que también fortalece su presencia en el mercado turístico y enológico de la región. Esta estrategia no solo diversifica las fuentes de ingresos, sino que también crea una sinergia entre la bodega y el museo, mejorando la propuesta de valor para los visitantes nacionales e internacionales y fomentando el turismo enológico.



7.5.2. Comercialización y marketing

El equipo de profesionales de la bodega trabaja constantemente para garantizar y satisfacer las necesidades de sus clientes, ofreciendo respuestas rápidas y eficaces, y enfocando todas sus estrategias en mejorar la experiencia del cliente. Aunque actualmente la bodega no cuenta con una persona dedicada exclusivamente al marketing ni con presencia activa en redes sociales, ha realizado una colaboración estratégica a través de un distribuidor nacional con presencia en canales online y en diversas tiendas físicas a nivel nacional. Con esta colaboración se pretende aumentar significativamente la visibilidad de la marca en el mercado nacional y construir una relación sólida y duradera con este distribuidor ya que tiene presencia en el mercado mexicano.

Conscientes del impacto de internet, la bodega cuenta con su propia página web, donde se publicita y se conecta con sus clientes, además de aparecer en sitios web relacionados con el turismo vinícola. Gracias a su pertenencia a la Denominación de Origen (D.O.) Toro, la bodega participa en el patrocinio de eventos y proyectos, y sus vinos se promocionan en ferias y actividades internacionales, como los planes promocionales en México, que han incrementado la presencia de la marca en mercados clave, sin embargo, no cuenta un sitio web propio de venta online.

7.5.3. Recursos Financieros

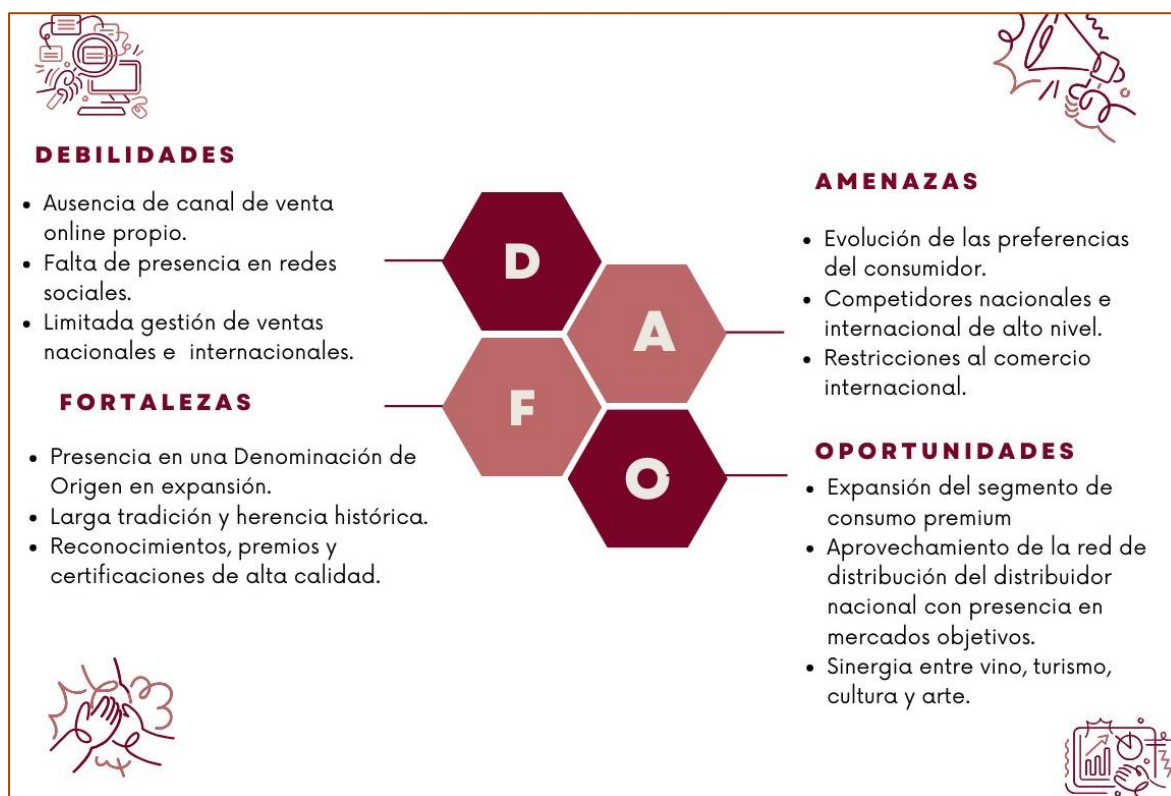
Es importante señalar que los detalles financieros específicos de la empresa son de naturaleza privada, por lo que no se relacionan datos exactos en este análisis. Sin embargo, basándose en la información disponible para el presente año, se puede concluir que la empresa mantiene una sólida posición financiera, con capacidad para afrontar sus obligaciones a corto plazo y llevar a cabo nuevas inversiones estratégicas sin comprometer su estabilidad económica.

El endeudamiento está en un nivel manejable, con una proporción significativa de financiamiento externo, pero bien equilibrado. Además, los indicadores de rentabilidad muestran una tendencia positiva en comparación con años anteriores, tanto en términos económicos como financieros. Esto sugiere que la empresa no solo es capaz de generar beneficios a partir de sus activos y recursos propios, sino que también tiene la capacidad de realizar nuevas inversiones estratégicas sin comprometer su estabilidad financiera.

7.6. Estudio DAFO

Para realizar un análisis de la competitividad de la empresa, se implementará la matriz DAFO (Debilidades Amenazas, Fortalezas, Oportunidades). Esto permitirá construir una visión múltiple del entorno identificar las oportunidades y amenazas externas que requieren de atención y acciones de mejora.

ILUSTRACIÓN 21. MATRIZ DAFO



Fuente: Elaboración propia. A partir de (Kotler & Lane, 2016a)

Debilidades

La falta de inversión en marketing digital coloca a la bodega en desventaja competitiva en un mercado globalizado, donde la presencia online es clave para captar y fidelizar clientes. Sin presencia en redes sociales ni una tienda virtual propia, la marca corre el riesgo de quedar invisible, perdiendo oportunidades cruciales en mercados de alto potencial. Además, con solo una persona gestionando las ventas nacionales e internacionales, la empresa enfrenta serias limitaciones para responder ágilmente a la demanda y adaptar sus expansión y crecimiento internacional. Esta estructura limita la personalización y proactividad, cruciales



para competir en mercados dinámicos que exigen rapidez de respuesta y la adaptación, son vitales. Para posicionarse con éxito, es urgente establecer un departamento de marketing y ventas alineado con la producción y desarrollo y realizar un esfuerzo conjunto para ofrecer un diferenciador en el mercado.

Amenazas

Existe una sólida competencia en el mercado nacional e internacional del vino, con una fuerte presencia de bodegas consolidadas de regiones prestigiosas como Rioja y Ribera del Duero, Priorat, entre otras. Así como de vinos internacionales. Esta situación representa un desafío para la bodega DO Toro, que enfrenta dificultades para establecerse y competir eficazmente. Además, las cambiantes preferencias del consumidor hacia bebidas sin alcohol y alternativas como cervezas artesanales añaden presión adicional, requiriendo que la bodega se adapte para mantenerse relevante en un mercado en evolución.

Fortalezas

La expansión de Bodegas Francisco Casas a través de su Denominación de Origen (DO) ofrece una ventaja competitiva significativa, ya que los vinos con DO en España son sinónimo de calidad mundial. Aprovechando la tradición vitivinícola, técnicas de crianza únicas y el carácter distintivo del tempranillo de viñas viejas, la bodega puede diferenciarse frente a otras regiones españolas. Su rica historia, transmitida a través de cuatro generaciones y sus métodos de crianza en depósitos de hormigón, establece una conexión emocional con los consumidores, quienes valoran tanto la tradición como la calidad. Los premios y certificaciones internacionales refuerzan la confianza en sus productos y elevan su prestigio en el mercado.

Oportunidades

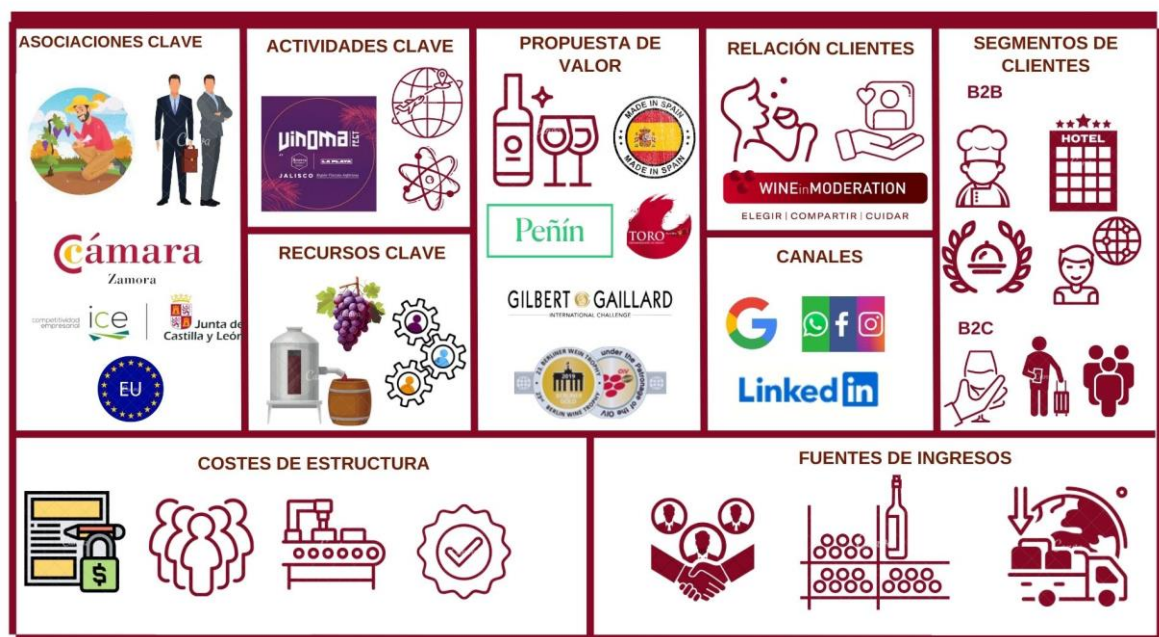
Los principales mercados internacionales ofrecen grandes oportunidades para la bodega, con un creciente interés en vinos premium. Además, los consumidores están abiertos a descubrir nuevas regiones y variedades de uvas, lo que permite a la bodega diferenciarse y educar al público sobre la diversidad del vino español. La sinergia entre vino, gastronomía y turismo, impulsada por la inversión española en complejos hoteleros, también abre puertas a colaboraciones estratégicas, facilitando la expansión de vinos de alta gama en el sector turístico.

7.7. Análisis del modelo CANVAS

Tras realizar un diagnóstico del entorno de la empresa mediante el análisis DAFO, se presenta una propuesta a través de un canvas que actúa como un puente entre la situación actual de la empresa y las acciones necesarias para llevar a cabo expansión internacional. Es decir, este canvas es una propuesta que conceptualiza cómo la empresa debe mejorar para poder emprender mejor la internacionalización.

En la ilustración 18, se explorarán 9 macro áreas del negocio desde una perspectiva global con el objetivo optimizar el proceso de internacionalización de empresas, y poder garantizar que todas las áreas del negocio se alineen de manera efectiva para alcanzar el éxito en los mercados clave (Pigneur & Osterwalder, 2009).

ILUSTRACIÓN 22. MODELO CANVAS



Fuente; Elaboración propia a partir de datos de Bodegas Francisco Casas

7.7.1. Propuesta de valor

Los vinos de Bodegas Francisco se distinguen por ofrecer una combinación única de precio competitivo con una relación precio-calidad y vinos premium reconocidos tanto a nivel nacional como internacional que resaltan por su tradición y herencia histórica. Estos atributos aseguran que cada botella no solo refleja la rica historia y la excelencia en la



elaboración del vino, sino que también cumple con los más altos estándares de calidad y autenticidad de la Denominación de Origen Toro. Además, ofrece una amplia gama de vinos seleccionados, asesoramiento personalizado y catas de vinos educativas.

7.7.2. Segmento de clientes

Es importante distinguir el público objetivo según dos variables: geográfica y económica. En términos geográficos, es crucial diferenciar entre clientes nacionales e internacionales en ambos casos se identifican las siguientes áreas macro.

- B2B: Este segmento este dirigido a clientes corporativos como cadenas hoteleras, propietarios de restaurantes de alto prestigio y distribuidores de tiendas especializadas que buscan productos auténticos de alta calidad con impactos ambiental reducido, y que valoran la historia y tradición
- B2C: Hombres y mujeres entre 24 y 57 apasionados por la enología e interesados en explorar diversas regiones y variedades de uvas para enriquecer su conocimiento cultural en el ámbito del vino, turistas y consumidores potenciales.

7.7.3. Canales de comercialización y distribución:

Actualmente, la comercialización de los productos de Bodegas Francisco Casas se dirige a ventas B2B y B2C a través de canales virtuales como Vino Premier, Bodeboca y Cata Tú, así como en las instalaciones de la bodega. Para fortalecer su proceso de internacionalización, es esencial que la empresa integre un canal de venta online propio. Esto permitirá ampliar su alcance, mejorar la accesibilidad para consumidores internacionales y ofrecer una experiencia de compra directa y personalizada.

7.7.4. Relación con clientes

La relación con los clientes de la bodega se fundamenta en la transparencia, una excelente relación propietario-cliente y la calidad del servicio. La bodega mantiene una comunicación abierta sobre sus procesos de producción, origen y prácticas sostenibles, generando confianza y lealtad. La interacción directa con los propietarios ofrece una experiencia personalizada y enriquecedora, mientras que la calidad del servicio se refleja en la atención personalizada, incluyendo un seguimiento postventa eficiente y boletines informativos a través de email marketing.



7.7.5. Las fuentes de ingresos

La bodega se debe enfocar en canales clave para maximizar su impacto en el mercado mexicano. Las ventas B2B están dirigidas a restaurantes y hoteles de alto perfil, así como a importadores especializados que puedan distribuir los vinos en los mercados clave. Para las ventas al consumidor final, se prioriza la colocación en tiendas físicas especializadas y el desarrollo de una estrategia sólida de e-commerce. El enoturismo se utiliza para ofrecer experiencias únicas y exclusivas, como visitas guiadas y degustaciones, que atraen a turistas y aficionados al vino. Además, las exportaciones se concentran en mercados internacionales estratégicos que valoran la reputación y calidad de los vinos, complementando la estrategia de internacionalización

7.7.6. Recursos claves

Los recursos clave de la clave de la bodega incluyen materias primas de alta calidad, como uvas autóctonas seleccionadas, y un capital humano especializado en enología y viticultura. Las instalaciones están equipadas con depósito de crianza de tradición, como los depósitos de hormigón y tecnología moderna para la vinificación en los depósitos de acero inoxidable y un sistema de embotellado, respaldados por una sólida red de distribución que abarca desde importadores y venta directa.

7.7.7. Actividades claves

La gestión eficiente del proceso de producción, a través el uso de depósitos de hormigón y barricas de roble francés para garantizar la calidad del producto. Además, de la creación e implementación acciones de marketing dirigidas a consumidores premium, para la promoción en tiendas especializadas y plataformas en línea, y la optimización de los canales de distribución hacia mercados clave como el mexicano. También es sustancial fortalecer las relaciones con minoristas mediante la educación sobre el producto y la organización de catas para aumentar el reconocimiento de la marca y la participación en eventos del vino para conocer las tendencias actuales crear relaciones con los seguidores del vino. Finalmente, la innovación continua en el producto, la diversificación y su adaptación a las tendencias del mercado son fundamentales para mantener la competitividad.



7.7.8. Socios claves

“El buen aventurero siempre necesita la compañía de un leal escudero.” Bodegas Francisco Casas cuenta con aliados esenciales para su éxito, a través de contratos preestablecidos los viticultores proporcionan la materia prima, uvas tempranillo de viñas centenarias en Morales de Toro, asegurando la calidad de los vinos. La bodega, también se debe proponer forjar alianzas estratégicas con entidades gubernamentales que faciliten el financiamiento y el apoyo necesario para impulsar su internacionalización, aprovechando al máximo las oportunidades disponibles para la expansión internacional:

Las siguientes son entidades gubernamentales que ofrecen financiamiento y apoyo para la internacionalización de PYMES:

- ICE (Instituto para la Competitividad Empresarial de Castilla y León): Apoyo a la promoción exterior y consultoría para planes de internacionalización.
- Cámara de Comercio de España y Castilla y León: Programas Xpande y Xpande Digital para estrategias de internacionalización y marketing digital.
- Consejería de Economía y Hacienda de Castilla y León: Subvenciones para la internacionalización a través de la Dirección General de Comercio.
- ICEX España Exportación e Inversiones: Formación, asesoría y ayudas para la expansión internacional de empresas.

Del mismo modo la creación de colaboraciones estrategias con distribuidores nacionales e internacionales, con experiencia en los mercados clave, facilitan la entrada en el mercado mexicano, gestionando la logística y promoción de los vinos en tiendas especializadas y plataformas de e-commerce.

7.7.9. Estructura de costes

La estructura de costos de la bodega dispone de costes fijos y costes variables:

Costes fijos:

- Almacenamiento y mantenimiento
- Plantilla profesional
- Gastos operativos
- Delegaciones en el extranjero



Costes variables:

- Acceso uvas de alta calidad y otros insumos.
- Comercialización
- Inversión en marketing
- Asistencia en ferias

Estructura de costes, mano de obra indirecta, mantenimiento, seguros, y gastos administrativos. Además, se consideran costos de capital como equipos de vinificación y desarrollo de productos y otros costes ocultos relacionados con la gestión de calidad y operaciones esenciales para mantener la calidad del vino.

8. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN A MÉXICO

8.1. Razones para la internacionalización

En el ámbito global actual, la internacionalización se ha convertido en una estrategia indispensable para aquellas pequeñas y medianas bodegas que buscan expandir sus horizontes y asegurar un crecimiento sostenible en ciclo de vida de sus productos. A medida que la globalización avanza y los mercados locales se vuelven cada vez más saturados, la capacidad de acceder a mercados en el exterior no solo se presenta como una oportunidad, sino como una necesidad estratégica para asegurar la supervivencia y el desarrollo a largo plazo.

Hoy en día, las bodegas son más conscientes que nunca de la importancia de la internacionalización. No se trata simplemente de una expansión geográfica, sino de una adaptación estratégica a un entorno de consumo cada vez más dinámico, competitivo y exigente. La internacionalización permite a las bodegas diversificar su base de clientes, reducir riesgos asociados con fluctuaciones económicas locales e internacionales y aprovechar nuevas oportunidades de mercado que, de otro modo, podrían permanecer inexploradas.

No obstante, el camino hacia la internacionalización está lleno de desafíos, especialmente en un sector como el del vino, que enfrenta una serie de nuevas tendencias de consumo. Los consumidores modernos están cada vez más enfocados en aspectos como la sostenibilidad, la autenticidad y la exclusividad, vinos frescos y fáciles de consumir, lo que plantea un



desafío para las bodegas que deben adaptarse rápidamente a estas demandas cambiantes. Además, la competencia internacional exige no solo se ofrezcan productos de alta calidad, sino que también comprendan y respondan eficazmente a las preferencias culturales y a los hábitos de consumo específicos de cada mercado.

Para abordar estos retos y atesorar las oportunidades emergentes, se realizó un análisis PESTEL del México y se organizó un panel de expertos con importadores mexicanos. Este panel tenía como objetivo validar nuestras hipótesis iniciales sobre las características del mercado mexicano que representan una diversidad de canales de distribución y constituyen una parte significativa del mercado importador de vinos en México. El conocimiento y experiencia de estos expertos proporcionan perspectivas y críticas detalladas sobre las dinámicas y oportunidades del mercado mexicano. Siendo una valiosa contribución en el desarrollo de estrategias de entrada efectiva y bien estructuradas, para respaldar el éxito y la competitividad de la internacionalización a México al identificar las tendencias actuales y comprender mejor las expectativas de los consumidores locales.

Según Blanck (2013), al resaltar la importancia de salir y conocer el mercado, "sal a la calle para comprobar estas hipótesis o cambiarlas por hechos. ¡Y para eso solo hay un camino, habla y escucha a cientos de clientes!" Este enfoque es esencial para obtener una visión clara y precisa del mercado, permitiendo a las bodegas adaptar sus estrategias de manera efectiva.

Además, Sánchez (2019) destaca que "es fundamental salir y mancharse los zapatos" para adquirir un conocimiento profundo y práctico del mercado objetivo. Esta metodología permite definir un arquetipo de consumidor que refleje las particularidades culturales, económicas y de consumo del mercado mexicano, y ajustar la oferta de productos en consecuencia.

8.2. Estudio del entorno mexicano a través de la técnica PESTEL

El análisis P.E.S.T ofrece una estructura clara para evaluar las condiciones del entorno externo, identificando factores que pueden influir en el proceso de internacionalización. Este análisis ayuda a anticipar cambios y tendencias, evaluar oportunidades y amenazas, y desarrollar estrategias informadas. A partir de este análisis, se derivan estrategias clave que abarcan desde la investigación de mercado y el análisis regulatorio, hasta la adaptación de productos, desarrollo de canales de distribución.

ILUSTRACIÓN 23. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO MEXICANO



Fuente: Elaboración propia a partir de (Kotler & Lane, 2012b)

8.2.1. Político

a. Sistema de gobierno en México

México es una República representativa, democrática, laica y federal, conformada por estados libres y soberanos en todo lo concerniente a su régimen interior, y por la Ciudad de México, unidos en una federación establecida de acuerdo los principios de la Constitución establecido en el Art. 40, Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (Naciones Unidas, 2024) El nombre legítimo de México es Estados Unidos Mexicanos. Es una república federal basada en la democracia presidencial. dividido en tres poderes: el Ejecutivo, el Legislativo y el Judicial. En el contexto político, México se caracteriza por una estabilidad institucional moderada, aunque enfrenta desafíos relacionados con la corrupción y la violencia.



b. Situación Política

La administración actual, encabezada por Andrés Manuel López Obrador, ha implementado políticas orientadas a combatir la corrupción y promover la austeridad gubernamental. Sin embargo, la percepción de inseguridad y la presencia de carteles de droga siguen siendo factores de preocupación que pueden influir en la confianza de inversores extranjeros (OECD, 2024)

Además, la situación política en México está marcada por la reciente elección presidencial el pasado 02 junio de 2024, en la cual el partido Movimiento Regeneración Nacional (MORENA) sigue consolidando su poder bajo el liderazgo de Claudia Sheinbaum, quien ha sido electa como la nueva presidenta. Este cambio de liderazgo puede traer continuidad en las políticas públicas establecidas por su predecesor, Andrés Manuel López Obrador, incluyendo las medidas de austeridad y combate a la corrupción. (INE, 2024)

c. Relaciones bilaterales

En cuanto a las políticas comerciales, México mantiene una actitud abierta hacia el comercio internacional, siendo miembro del T-MEC (Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá) y contando con diversos tratados de libre comercio que facilitan el acceso a múltiples mercados. Además, la relación entre España y México es históricamente sólida, y España es uno de los principales inversores europeos en el país. Estas relaciones bilaterales positivas y los acuerdos comerciales vigentes proporcionan un entorno favorable para la exportación de vinos españoles a México.

Por otra parte, las relaciones políticas, comerciales y de cooperación entre la Unión Europea (UE) y México se rigen por el Acuerdo de Asociación Económica, Concertación Política y Cooperación entre la Unión Europea y México ('Acuerdo Global'). Desde 2008, México es uno de los socios estratégicos de la UE.

En 2016, se iniciaron negociaciones para modernizar el acuerdo, alcanzándose un acuerdo en principio en 2018 y finalizándose en 2020. EEAS (2024). Por lo tanto, los acuerdos entre la Unión Europea (UE) y México juegan un papel crucial en la facilitación del proceso de internacionalización para todas aquellas empresas vinícolas españolas y demás sectores productivos con interés en llevar sus productos más allá de las fronteras de mexicanas del comercio exterior.



Debido a que el Acuerdo Global UE-México, reduce significativamente los aranceles y elimina barreras comerciales no arancelarias, lo que facilita el acceso al mercado mexicano para los vinos españoles con Denominación de Origen (DO). La modernización de este acuerdo en 2018 ha fortalecido las disposiciones sobre acceso al mercado, normas sanitarias y fitosanitarias, y derechos de propiedad intelectual, proporcionando un entorno regulatorio más favorable y predecible. Estos acuerdos no solo reducen costos y tiempos asociados con la exportación, sino que también protegen las indicaciones geográficas, asegurando que los vinos españoles sean reconocidos y protegidos en México (European Commission, 2023).

8.2.2. Económico

México es la segunda economía más grande de América Latina, con un Producto Interno Bruto (PIB) de aproximadamente 1.2 billones de dólares en 2023. La economía ha mostrado una recuperación gradual tras la pandemia de COVID-19, aunque enfrenta desafíos como una inflación elevada, que alcanzó el 6.8% en 2023, y un déficit público que ha requerido medidas de ajuste fiscal BANXICO (2024). La tasa de desempleo se ha mantenido relativamente baja en torno al 3.5%, lo que indica una estabilidad en el mercado laboral, aunque la informalidad sigue siendo alta.

El mercado del vino en México está en expansión, con un aumento en el consumo per cápita y una creciente preferencia por vinos de alta calidad. La balanza comercial de México muestra un déficit, con importaciones que superan las exportaciones, lo cual puede ser una ventaja para los exportadores de vino españoles, ya que hay una demanda creciente de productos importados de alta calidad. La creciente clase media y la urbanización proporcionan un mercado atractivo para los vinos DO España (INEGI, 2024a).

La inversión extranjera directa (IED) de España en México sumo 319.000 millones de dólares que representaron un crecimiento del 43% respecto al año 2022, posicionándose como el principal inversor. Históricamente, España es el segundo mayor inversor extranjero en México, con más de 6000 empresas españolas invirtiendo anualmente más de 25000 millones de euros. Los sectores más beneficiados por esta inversión son los servicios financieros, el turismo con una importante inversión en complejos hoteleros y de preparación de alimentos y bebidas, además de sectores como la energía, la industria farmacéutica y manufacturera electrónica (CAMESCOM, 2023).

Tabla 2 Principales agregados macroeconómico de México 2022, 2023.

Principales indicadores macroeconómico de México	2023
PIB anual M €	1.656.067 M€
IPC General (%)	0,047
Tasa de Inflación (%)	0,0677
Tasa de desempleo (%)	0,028%
Deuda pública	46.8% del PIB
Gasto Público	25.6% del PIB
Déficit público	53,305
Balanza Comercial (+)	-26.324,6 M USD
Índice de Percepción de Corrupción (Puntos)	31/ 100
Índice de Gini	37/100
Inversión Extranjera Directa España	351M USD

Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de INEGI (2024b)

8.2.3. Tipo de cambio

La moneda oficial en México es el peso mexicano, ocupa el octavo lugar entre las monedas más negociadas a nivel mundial, siendo la más negociada en América Latina y la tercera más negociada en todo el continente americano. La política cambiaria es dirigida por la Comisión de Cambios, conformada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y el Banco de México. Desde finales de 1994, México ha adoptado un régimen de tipo de cambio flexible, donde el valor del peso mexicano es determinado por el mercado. Como se observa en la tabla 3, un peso el tipo de cambio del peso mexicano frente al euro es de 19,6711 reflejando la valoración del euro es común en mercados con alta liquidez y estabilidad.

8.2.4. Social

La población de México presenta una notable proporción de jóvenes y una creciente clase media. Culturalmente, México y España comparten una herencia histórica y lingüística que facilita la aceptación de productos españoles. Las tradiciones gastronómicas y la creciente cultura del vino en México están alineadas con el consumo de vinos españoles. Las campañas de educación y promoción del vino, así como la creciente popularidad de las experiencias de maridaje, están contribuyendo a un aumento en el consumo de vinos de calidad. Las



estrategias de marketing que resaltan esta conexión cultural pueden ser efectivas para atraer a consumidores que valoran la autenticidad y la calidad en los productos

8.2.5. Tecnológico

México ha experimentado un avance significativo en su infraestructura tecnológica y de telecomunicaciones, lo cual facilita la adopción de tecnologías modernas en la producción y comercialización de productos vinícolas. El comercio electrónico y las plataformas digitales han crecido exponencialmente, ofreciendo nuevos canales de distribución y marketing para productos de importación, incluidos los vinos.

En los últimos años, México ha invertido significativamente en logística e infraestructura para mejorar el comercio exterior. Estas inversiones incluyen la modernización de puertos, aeropuertos y redes ferroviarias, así como la construcción de nuevas autopistas y corredores logísticos. Proyectos clave como el Tren Maya y el Corredor Interoceánico del Istmo de Tehuantepec mejoran la conectividad entre regiones, facilitando el transporte de mercancías y reduciendo costos logísticos Gobierno de México(2023b)

8.2.6. Ecológico

El cambio climático y las políticas medioambientales son aspectos de creciente relevancia en México. El país ha implementado diversas iniciativas para reducir las emisiones de carbono y promover la sostenibilidad en diferentes sectores. La certificación en sostenibilidad y el uso eficiente de recursos como el agua y la energía renovable son aspectos valorados por los consumidores y pueden mejorar la imagen de la marca en el mercado.

Según el Gobierno de México SEMARNAT (s.f.), hay cinco políticas ambientales relevantes en el país. Para una empresa que desea expandir su negocio de vino en México, las más pertinentes son la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente, que regula las actividades que afectan los ecosistemas y el manejo de residuos, y la Ley de Responsabilidad Ambiental, aplicable si el proceso de exportación causa daños ambientales. Además, la Ley de Transición Energética podría ser relevante si se exigen compromisos en reducción de emisiones o uso de energías limpias para productos importados.

En cuanto a los riesgos naturales, el país azteca enfrenta amenazas debido a su geografía variada. Las regiones del país son propensas a sismos, terremotos, erupciones volcánicas y



maremotos, inundaciones y sequías, esto depende de las condiciones climáticas de cada región.

8.2.7. Legal

Salarios

El salario mínimo general en México ha aumentado de 207.44 a 248.93 pesos diarios (aproximadamente 13.83 euros), mientras que, en la Zona Libre de la Frontera Norte, ha subido de 312.41 a 374.89 pesos diarios (alrededor de 20.83 euros). México aplica dos niveles de salario mínimo debido a las diferencias económicas regionales: un salario más alto en la Zona Libre de la Frontera Norte para compensar el costo de vida más elevado y fomentar el desarrollo económico en esta área fronteriza, mientras que el salario general se aplica al resto del país (Gobierno de México, 2023).

Normas y regulación en la importación y comercialización de bebidas alcohólicas

El marco legal en México para la importación y comercialización de vinos está bien desarrollado y es relativamente favorable para las empresas extranjeras. Las bodegas deben asegurarse de cumplir con todas las normativas de etiquetado, certificaciones sanitarias y requisitos de importación establecidos por la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios. Además, deben estar al tanto de las normativas específicas sobre la comercialización de bebidas alcohólicas, como la NOM-199-SCFI-2017, que regula la información que debe aparecer en las etiquetas de los productos COFEPRIS (2023).

Etiquetado

Los productos importados deben cumplir con normas de etiquetado específicas que incluyen información sobre el contenido de alcohol, el origen del producto, advertencias sanitarias, y demás datos requeridos por la normativa oficial mexicana NOM-142-SSA1/SCFI-2014 la cual regula la forma y contenido del etiquetado sanitario y comercial de las bebidas alcohólicas. Todos los envases de vino deben presentar una etiqueta legible en español que permita conocer todas las características del producto que el consumidor necesita saber teniendo en cuenta las siguientes especificaciones relacionadas en la tabla No. 3 detalla Información obligatoria en la etiqueta de los vinos en México. (Consultar anexo 3, pág. 83)



Requerimientos a los exportadores e importadores: documentación necesaria

Para la introducción de bebidas alcohólicas al mercado mexicano, es necesario tener el acompañamiento de un agente aduanal especializado en la importación de bebidas alcohólicas, quien se deberá recibir una encomienda del exportador para gestionar cualquier trámite necesario con las mercancías en la aduana. El agente aduanal proporcionará información específica sobre los costos, procedimientos y documentos requeridos para la importación de la mercancía. documentación necesaria para la exportación. (Consultar anexo 4, pág. 83).

Tabla 3 Requisitos para importar vino D.O en México

Requisito	Descripción
Inscripción al padrón de importadores	Indispensable para quienes desean importar mercancías a México.
Registro Federal de Contribuyentes (RFC)	Registro fiscal del importador.
Certificado de libre venta y consumo	Es la autorización de la marca o casa productora para la explotación del producto en el mercado mexicano.
Certificado de análisis y registro sanitario	El gobierno mexicano requiere que todas las marcas cumplan con estándares de calidad y salubridad certificados, proporcionados por el fabricante y emitidos por cada país.
Certificado Fitosanitario Internacional (CFI)	Con este documento se valida que el producto se encuentre libre de pesticidas o químicos añadidos.
Certificado correspondiente a la clasificación del origen del producto de donde se importe	En caso de existir un acuerdo comercial o Tratado de Libre Comercio, es el documento donde se establecen las condiciones arancelarias.
Pago de Impuesto Especial sobre Producción y Servicios a la Introducción a Territorio de México (IEPS).	Donde el monto a pagar se determina con el certificado de análisis y registro sanitario, el cual lleva el registro de la graduación de alcohol que determina la clasificación arancelaria.
Certificado de Exportación	Documento que respalda que la bodega vinícola está certificada para poder exportar sus productos.

Fuente: Elaboración propia a partir de Logycom.mx (2024)

8.3. Análisis de resultados de panel de expertos

En el contexto de la internacionalización de vinos de la Denominación de Origen Toro a México y con el objetivo de fortalecer la estrategia de internacionalización hacia un mercado emergente, como México; el Consejo Regulador realizó una misión inversa que incluyó la



participación de 12 profesionales del sector del vino en México y la participación de 32 bodegas de DO Toro. Los participantes visitaron bodegas, viñedos y bajo la participación de la Bodegas Francisco Casas, se desarrolló un panel de expertos, para fortalecer la estrategia de internacionalización a México. La actividad se realizó durante los días 14 y 15 de mayo de 2024, donde importadores provenientes de México, de manera individual dieron sus aportaciones acerca de estrategias de entrada al mercado mexicano, proporcionando información valiosa para ajustar la estrategia de internacionalización de una bodega D.O Toro a México.

El conocimiento y experiencia de estos expertos proporcionan perspectivas y críticas detalladas sobre las dinámicas y oportunidades del mercado mexicano. Siendo una valiosa contribución en el desarrollo de estrategias de entrada efectiva y bien estructuradas, para respaldar el éxito y la competitividad de la internacionalización a México.

Los representantes de la Bodegas Francisco Casas, Eduardo Casas Herranz (Gerente) en compañía de Liceth Guadalupe Bermúdez Barraza (Dpto. de Comercio Exterior) fueron los encargados de realizar la introducción de la bodega, destacando su evolución a lo largo de cuatro generaciones y su enfoque en la calidad y proceso de elaboración de los vinos. Se enfatizó la arquitectura histórica de Bodegas Francisco Casas y su capacidad de mantener la tradición vinícola a lo largo de los años, resaltando la implementación de los depósitos de hormigón en el proceso de crianza de los vinos.

8.3.1. Desarrollo del evento

Para llevar cabo el panel de expertos, un representante del consejo regulador guió los tiempos establecidos, en cada lapso de 30 minutos donde valoraron las oportunidades que ofrece el mercado mexicano y la calidad de los vinos DO Toro a través de una cata guiada. Los expertos respondieron preguntas sobre el proceso de exportación y los canales de distribución, permitiendo un intercambio verbal de información y evaluando el proyecto de internacionalización al mercado mexicano proporcionando sugerencias verbales directamente a los representantes de la bodega.

Tabla 4 Expertos de comercio exterior de vinos en México

EXPERTOS PARTICIPANTES		
NOMBRE	EMPRESA	CANAL DE DISTRIBUCIÓN
Juan Francisco Schonborn	Importaciones Everest & Spirits	Supermercados y grandes cadenas de retail
Josefina Fernández	Diheri Mexicana S.A. DE C.V.	Supermercados y grandes cadenas de retail
Claudia Ávila	VINYA & CO	Supermercados y grandes cadenas de retail
Vicente Mendoza	Life is Grape SA de CV	Supermercados y grandes cadenas de retail
Rafael Gutiérrez López	Cepas Antiguas	Canal HORECA (Hoteles, Restaurantes y Catering)
Paublo Nicolas Rojas	VINEAS	Tiendas especializadas y enotecas, clubes de vino
Edgar Mendoza Lee	Cava Alta	Clubes de vino y eventos
Mike Taylor	Vernazza S.A. de C.V.	Distribuidores mayoristas
Bertrand Cot	Fleuriel de México	Tiendas especializadas y enotecas
Leyla Cortés	Millerkey	Distribuidores mayoristas
Francisco Javier Díez Riaño	Comercializadora Riojano	Canal HORECA (Hoteles, Restaurantes y Catering)
Octavio Galván	Productos Españoles Gourmet	Tiendas Especializadas y Enotecas

Fuente: Elaboración propia

8.3.2. Resumen del panel de expertos

Se recopiló información cualitativa basada en las evaluaciones y sugerencias de importadores expertos. Las opiniones de estos expertos fueron obtenidas a través de una actividad estructurada que incluyó un total de 10 preguntas a cada participante. Para garantizar la confidencialidad, las intervenciones se mantendrán anónimas, refiriéndose a los participantes con el término "experto" seguido de una numeración según el orden de participación, por ejemplo, "experto 1".

La primera sesión se llevó a cabo desde las 9:00 a.m. hasta las 12:30 p.m., mientras que la segunda sesión tuvo lugar desde las 14:00 h hasta las 17:30 h



8.3.3. El mercado del vino en México

Para comprender las preferencias y las tendencias de consumo del mercado mexicano, se ha consultado a los expertos sobre las estrategias de posicionamiento de los vinos españoles. De manera análoga, se indagó sobre los factores que influyen en la decisión de compra del vino en México.

Una amplia mayoría de los expertos coincidieron en se debe ofrecer contenido de excelente calidad por el precio que se paga, lo que es fundamental para ganar competitividad en el mercado. Los consumidores de vino en México además de preferir vinos de alta calidad también buscan experiencias que proporcionen un valor; el equilibrio entre calidad y precio es valorado en todos los mercados internacionales, la relación calidad-precio, abre las puertas significativamente en México, especialmente a los vinos españoles frente a otros vinos del viejo mundo que no tienen ese equilibrio

No obstante, el experto 1, manifestó lo siguiente: “El precio, primero que nada, hay un exceso de oferta desinformada con vinos de baja calidad, pero a buen precio, accesible al nivel económico de la población y al nivel de cultura del vino en México. También la promoción y visibilidad y posicionamiento de la marca son importantes para que las personas conozcan el producto y muchas activaciones, degustaciones gratuitas en ferias y eventos, así como campañas de redes sociales ayudan a fomentar la compra. Degustaciones en supermercados son fundamentales, pero cuestan mucho dinero por los permisos a pagar por tienda. También entrar en las políticas de los restaurantes de copeo, donde tu vino se pone en copeo siempre y cuando se regalen botellas”.

Por otra parte, el importador 2, afirmó “El precio, la gente suele comprar vinos por debajo de 500 pesos y si la marca es conocida. Principalmente al público mexicano le gustan los vinos tintos y afrutados”. Por consiguiente, resalta la importancia de la accesibilidad económica y el reconocimiento de marca, así como la preferencia del consumidor mexicano por los vinos afrutado”. Se trata de una valoración relevante para en la estrategia de mercado, en un mercado que esta evolucionado de manera creciente, especialmente por demanda de nuevos consumidores jóvenes y mujeres que cada se interesan por la cultura del vino.



8.3.4. Canales de distribución que utilizan los importadores de vino en México

Dado que los 12 expertos consultados provienen de diferentes canales de distribución del mercado del vino en México. Se les pregunto por los canales más efectivos para introducir vino en el país. Además, se discutió el desempeño de las tiendas especializadas y los supermercados en la comercialización de vinos en México.

Cuatro de ellos señalaron específicamente el canal HORECA (hoteles, restaurantes y cafeterías) indicando “El canal HORECA es el más adecuado debido a la alta visibilidad y prestigio que ofrece, que es donde se construye marca bajo la recomendación del sumiller y el personal de servicio de los restaurantes y hoteles que orientan a las personas”

Los 7 expertos restantes recomendaron los supermercados y las tiendas especializadas; al manifestar que estos canales proporcionan un alcance y accesibilidad al consumidor, que la mejor de llegar a ellos es través de importadores que tengan dominio del mercado. Adicionalmente, señalaron que el consumidor mexicano se está inclinando cada vez más por los vinos de alta gama y buscar conocer nuevas opciones en las tiendas especializadas al ofrecer una mayor cantidad de etiquetas además de una experiencia de compra informada para un consumidor que quiere conocer el vino que va a beber.

Los expertos también coinciden en que el comercio electrónico ha revolucionado la distribución de vinos en México, permitiendo a los consumidores acceder a una mayor variedad de productos desde la comodidad de sus hogares. Para hacer frente a esta tendencia se hizo énfasis en que estrategias digitales recomiendan para aumentar la visibilidad y las ventas de vinos a través de canales online en México.

Los importadores tuvieron mayor consenso en tres puntos clave:

- Experto 10: “Las redes sociales son muy activas y potentes en México, realizar campañas online en redes es una oportunidad importante en México”.
- Experto 7: “Eso depende de cada importador-distribuidor y del mercado donde atiende. No existe un México, sino miles de México, y realidades digitales”.
- Experto 3: “Contenidos de interés relacionados a la cultura del vino y la historia de cada región, detalles del desempeño de cada tipo de uva, que los vinos tengan historias para contar. Ventas sin cultura del vino no sirve para nada así que se requieren personas capacitadas a profundidad en región vitivinícola y procesos de



elaboración de vinos, así como conocimiento de los detalles de cada vino para transmitir de forma alegre, corta y sencilla en redes sociales. Contar con influencers capacitados y con conocimientos del vino y con un plano a largo plazo de posicionamiento de marca no capsulas o post relámpagos que nunca funcionan”

8.3.5. Compatibilidad de los vinos DO Toro con el consumidor mexicano.

Para identificar cuáles son los elementos que tienen en consideración los consumidores mexicanos en relación con los vinos españoles, se le pregunto a los expertos sobre la importancia aspectos de historia de los viñedos y de la bodega, los procesos de elaboración y los premios y reconocimientos.

” El experto 3, señaló “Las historias impactan mucho, los premios también son valorizados y si se destacan mejor en la botella, así como detalles del tipo de tierra, uvas, procesos de elaboración fuera de lo común, innovadores y diferentes. Sobre todo, orientación en momentos de consumo es importante. Una opinión que coincide con el experto 5, quien expreso “El vino siempre es y será una historia por contar. Desde el origen del territorio, sus cepas y el tratamiento natural en los procesos”.

En cuanto a los premios y reconocimientos, el experto 6, recalco que “Los mexicanos conocen las uvas más internacionales y se suelen fijar en puntuaciones como Parker y Vivino”.

Sin embargo, los 8 expertos restantes coincidieron en que los vinos españoles son reconocidos y apreciados en México. Están bien posicionados, con el solo hecho de ser españoles encuentran un plus llamativo. Es decir, el “Made in Spain” tiene un gran valor en el mercado mexicano, el consumo español está bien posicionado, y orientado a la alta calidad que ofrecen los vinos, ya que México es un país muy ligado a España, desde la cultura y las tradiciones. Además de una importante población descendiente de españoles a tal efecto, las costumbres por lo que las costumbre coinciden con las de España, sin dejar a un lado la importante presencia demográfica de españoles en México, a causa de la inversión extranjera, sobre todo en el sector turístico, hecho que genera una importante demanda el consumo de vino español.

En base a las preferencias del consumidor, también se considera importante conocer que adaptaciones necesarias para los vinos de DO Toro, que maximicen su aceptación en



México. Esto incluyó la posibilidad de crear ajustes en el etiquetado, envase y composición del producto para alinearse y potencializar la competitividad de los vinos de Toro en dicho mercado.

Por consiguiente, el experto 4, expresó “Hacer vinos tintos afrutados y fáciles de tomar” mientras el experto 5, señaló “Etiquetas más modernas, perfil más fresco y menos alcohólico o mínimo, que sean vinos tan bien elaborados que no se perciba el grado alcohólico, vinos que cuenten historias, precios y calidad imperdibles para competir con otras regiones. También orientarse a procesos más artesanales sin tantos conservadores va a ser tendencia”.

El resto de los importadores coincidieron con la perspectiva del experto 6 que aseguró lo siguiente “En la Misión Inversa en DO Toro he visto productores muy imaginativos cuando hablamos de etiquetas y otros formales y clásicos. Creo que en términos generales están bien posicionados en “packaging y etiquetado”.

8.3.6. Desafíos logísticos

La exportación de vino en México presenta desafíos que deben abordarse estratégicamente para garantizar operaciones eficientes y exitosas al optimizar el tiempo y reducir los costos. Por lo que identificar y mitigar estos riesgos dará paso al aprovechamiento de oportunidades y proponer estrategias para su mitigación y garantizar una cadena de suministro fluida y competitiva. Es por esta razón que se abordaron los desafíos logísticos que conllevan la exportación de vinos españoles a México.

Entre las respuestas proporcionadas se destacan tres enfoques principales que coinciden con las siguientes recomendaciones:

- Experto 3: “El tema del etiquetado, la documentación EUR1 y el exceso de costos de transportes flete terrestre altos y poco tiempo de demora permitido por las navieras, exceso de tiempo en trámites en aduana porque ahora el ejército está a cargo de las aduanas sin conocimiento, ni capacitación y costos de maniobras en aduanas mexicanas”.
- Experto 5: “El coste del transporte, el etiquetado especial y la lentitud en los trámites por parte de las aduanas mexicanas. Lo único en lo que puedes actuar para mitigar algo el proceso es en tener el etiquetado y la documentación perfecta y según las últimas indicaciones del gobierno de México”.



- Experto: 2: “Elección del puerto y agente aduanero”.
- Experto 4: “Buscar un buen agente de aduanas, las aduanas son especialmente rigurosas a la hora de interpretar los documentos, pueden tardar mucho tiempo”

8.3.7. Principales barreras arancelarias y no arancelarias para la importación de vino en México

México ha atravesado por transformaciones a través de los años, donde ha evolucionado entre periodos de apertura económica y fases de proteccionismo e intervención del estado. Por consiguiente, es fundamental conocer como está constituida su política comercial exterior e identificar la principales barreras arancelarias y no arancelarias que pueden repercutir en las exportaciones de vino a México.

En este punto tres tercios de los participantes coinciden con el siguiente argumento:

“Los impuestos de IEPS son muy elevados dependiendo el grado de alcohol de los vinos, los marbetes son procesos muy demorados que te obligan a por lo menos tener el producto sin poder venderse un mes en almacén fiscal y eso encarece los gastos y el precio del producto, los costos de transportación terrestre son altos, la aduana está a ser muy demorada y costos de maniobras y tiempos en aduana pueden ser una fuga de dinero, se requieren agentes aduanales muy bien relacionados en aduana”

El importador 1: señalo que “Los tramites pueden alcanzar, incluso 8 meses. Mandamos un contenedor a finales de noviembre y todavía están con trámites de aduanas”.

Mientras un tercio de los importadores hizo énfasis en “Los costes de transporte, los aranceles y la lentitud en los trámites son barreras muy importantes”, apoyando este argumento con importante entender el etiquetado y sus certificaciones es fundamental.

8.3.8. Tendencias de consumo en México

Finalmente, se abordó la importancia conocer las tendencias que anticipa y cómo cree que evolucionará la industria del vino en México. Las repuestas que representan el mayor consenso son:

Experto 1: “Está creciendo mucho y seguirá haciéndolo, las bodegas mexicanas han mejorado mucho la calidad de sus vinos y hay un interés creciente por parte del público”.



Experto 2: “Más presencia de vino blanco tranquilo, espumoso y más presencia de rosados. Los consumidores mexicanos cada vez saben más de vinos y sobre todo de vinos españoles, eso facilita la penetración al mercado. Mas gente joven que se incorpora al mercado del vino, el consumo crece, así que esa tendencia al alza contribuye a que las bodegas españolas tengan un nuevo nicho para penetrar el mercado”

Experto 3: Crecimiento constante de doble dígito en el consumo del vino en México, orientación al cliente joven, familias jóvenes, vinos más frescos, menos barrica, orientación a vinos blancos con gran crecimiento, reducción de consumo de vinos tintos, los vinos mexicanos van a mejorar su calidad y bajara su precio, lo cual serán más competitivos y el mercado mexicano tiene una tendencia fuerte a consumir los vinos del país. Vinos con menor grado alcohólico”.

8.3.9. Conclusiones del panel de expertos

- a. Los canales de distribución de vinos tienen un carácter multimodal donde los más efectivos son los mayoristas, las grandes superficies como los supermercados, los canales especializados y el canal HORECA. El comercio electrónico está en una fase de maduración y crecimiento, todo depende del mercado al que se dirija en México es un mercado amplio y dinámico todo depende del segmento a que se dirija la bodega.
- b. El consumo del vino está creciendo, consume vino de la más alta calidad posible. orientación a la calidad, esto abre una gran ventana a los vinos de alta gama. Los vinos tienen gran aceptación y se diferencia por el equilibrio entre calidad y precio. Existe una demanda importante de vinos espumosos que está creciendo, algo que permite afirmar que este mercado está significativamente dirigido a la a un fenómeno que surgió en el sector del vino la “Premiumización”, es decir los vinos de alta gama y están dispuestos a pagar por esas características, siempre y cuando haya un equilibrio entre calidad y precio.
- c. Las opiniones de los expertos resaltan la importancia de contar historias y la tradición de un vino, de resaltar aquellos aspectos con los hacen auténticos, como las características que hacen únicas a cada Denominación de Origen, las variedades de uvas, los procesos de elaboración que incluyen tradición e innovación. Son elementos



- claves para captar la atención y satisfacer las expectativas del consumidor, especialmente en momentos de consumo específico.
- d. Para el éxito de la estrategia de promoción es importante adaptarse a las nuevas realidades digitales y regionales del mercado mexicano, integrar contenido cultural y educativo sobre el vino, personal capacitado que defienda seguridad las propiedades de sus vinos.
 - e. Los aspectos críticos que señalan los expertos en materia barreras arancelarias y no arancelarias, recaen en aspectos críticos relacionados con costes, regulaciones, transporte y aduanas que afectaran la operación, por esta razón es primordial tener claro toda la normativa y anticiparse a los requerimientos.
 - f. La evolución del mercado mexicano y sus preferencias están configurando un panorama prometedor para la industria del vino en México destacando tanto el consumo en crecimiento de la población joven.

8.4. Plan estratégico

El sector vinícola español, conocido por su excelencia y la expansión constante de sus bodegas, se enfrenta a un mercado cada vez más complejo y competitivo. En este escenario, la internacionalización emerge como una estrategia fundamental para garantizar el crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo. Este plan estratégico de internacionalización no solo orienta a la empresa en su expansión global, sino que también promete el mejoramiento continuo; lo que tal medida dará lugar a la implementación de acciones correctivas para una sostenibilidad en un mercado cambiante y exigente. De esta manera, evolucionar y desarrollarse de manera continua para el logro de los objetivos.

8.4.1. Definición de los Objetivos Estratégicos

Para la formulación del plan de internacionalización de Bodegas Francisco Casas en el mercado mexicano, es necesario establecer objetivos específicos, medibles, apropiados, coherentes y alcanzables que guiarán las acciones estratégicas y operativas necesarias para la expansión internacional de acuerdo con la visión y misión de la empresa.

Estos objetivos se fundamentan en un análisis tanto externo como interno, abarcando la empresa y el sector vitivinícola a nivel nacional e internacional. donde se consideran diversas variables económicas, con el propósito de lograr una mayor notoriedad de marca en el



mercado mexicano y capturar una participación significativa en el segmento de vinos de este país. La bodega busca posicionar sus vinos como una opción de alta calidad, dirigida a consumidores locales e internacionales que valoran y están dispuestos a invertir en selecciones de regiones vitivinícolas en expansión, enriqueciendo así su cultura del vino y aportando experiencias enológicas distintivas.

Por consiguiente, la bodega ha establecido los siguientes objetivos específicos para la planificación y administración de su negocio para conquistar el mercado mexicano:

- a. Incrementar la visibilidad de la marca aprovechando la relación comercial que ha iniciado la bodega con un distribuidor nacional que tiene presencia en México.
- b. Diferenciarse de la competencia resaltando el valor de la Denominación de Origen Toro, que, aunque no es tan reconocida en México, tiene un gran potencial para posicionarse debido a la calidad y factor diferenciador que hacen excepcional de sus vinos.
- c. Aumentar las ventas internacionales a través del mediante el reconocimiento de la marca. La bodega se propone captar nuevos consumidores en el mercado mexicano a partir de un crecimiento del 10% anual en las ventas internacionales provenientes de México durante los primeros dos años. Este objetivo, va unido a otros propósitos que permitan comprender las preferencias del cliente, diseñar soluciones para crear relaciones de confianza.

8.4.2. Formulación de estrategias

Para lograr un crecimiento sostenido en nuevos mercados, Bodegas Francisco Casas ha adoptado una estrategia de internacionalización enfocada en la expansión hacia México. Esta estrategia busca diversificar la base de clientes y generar nuevas fuentes de ingresos en un entorno global cada vez más competitivo.

Siguiendo los principios de competitividad de Michael Porter (1985b) y Barney (1991), Bodegas Francisco Casas debe encaminarse a una estrategia enfocada en la diferenciación como su ventaja competitiva clave. Esto es fundamental en un contexto donde los consumidores valoran cada vez más productos exclusivos y de alta calidad, con una tendencia a "consumir menos, pero mejor".



La bodega se destaca por ofrecer vinos únicos y auténticos, donde se implementan métodos de producción tradicionales, con uvas de viñedos centenarios de variedades autóctonas (Tinta de Toro) que las diferencias de otras denominaciones de origen en crecimiento. Estas características les confieren un valor distintivo, especialmente atractivo para los consumidores mexicanos que buscan autenticidad y calidad. Además, la rica historia y herencia cultural de la bodega añade un valor emocional a la marca, creando un vínculo más profundo con los consumidores.

Asimismo, el compromiso de la bodega con la sostenibilidad refuerza su propuesta de valor. El uso de energías renovables, la gestión sostenible del agua y los envases reciclados son elementos que diferencian a Bodegas Francisco Casas en un mercado que valora la responsabilidad ambiental. Para asegurar una posición competitiva sólida en México, es esencial que la bodega continúe profundizando en el conocimiento de los consumidores y sus preferencias, adaptándose de manera ágil a las nuevas tendencias de consumo.

8.4.3. Implementación de la estrategia de internacionalización

La implementación de la estrategia de internacionalización es el proceso mediante el cual una empresa pone en práctica las acciones y tácticas necesarias para expandir sus operaciones a mercados internacionales. Este proceso incluye la ejecución de planes estratégicos previamente definidos, la adaptación a las condiciones específicas del mercado extranjero, y la gestión de los recursos y capacidades de la empresa para asegurar el éxito en el nuevo entorno.

Los criterios utilizados por Bodegas Francisco Casas para elegir la estrategia de internacionalización se relacionan a continuación:

La estrategia de internacionalización ha sido diseñada para responder adecuadamente a la situación identificada en el análisis estratégico de la bodega, con el objetivo de sostener y mejorar su posición competitiva. Este enfoque ayudará a la bodega a optimizar uno de sus puntos fuertes más significativos: la calidad y diferenciación de sus productos.

En particular, la internacionalización refuerza la capacidad de Bodegas Francisco Casas para destacarse en el mercado mexicano mediante la oferta de vinos con Denominación de Origen (DO) Toro, conocidos por su autenticidad y alta calidad. Además, dará lugar a que la bodega pueda diversificar sus fuentes de ingresos y reducir la dependencia del mercado doméstico,



lo que es crucial para asegurar la sostenibilidad a largo plazo. Este movimiento estratégico no solo amplía la base de clientes de la bodega, sino que también incrementa la lealtad de los consumidores mediante la oferta de productos exclusivos y de alta calidad, que responden a las tendencias y preferencias del mercado mexicano.

Como se ha dicho, la diferenciación de sus productos. Los vinos de la bodega son producidos con técnicas tradicionales y viñedos centenarios, ofrecen una propuesta de valor única que puede ser altamente atractiva para los consumidores del mercado de México y del resto del mundo. La calidad superior y la autenticidad de estos vinos posicionan a Bodegas Francisco Casas como una opción premium en mercados extranjeros, lo que puede justificar precios que el mercado está dispuesto a pagar y mejorar la rentabilidad.

8.4.4. Estrategias de entrada

La estrategia de entrada se refiere a los métodos y tácticas que una empresa utiliza para ingresar a un nuevo mercado geográfico o sector industrial. Esta estrategia es crucial para determinar cómo una empresa puede establecer una presencia efectiva, superar barreras de entrada y competir exitosamente en el nuevo entorno.

No existe una solución única y consensuada respecto a si es mejor optar por la exportación o la implantación directa, ni sobre si es preferible asociarse con un socio local o utilizar medios propios. Generalmente, se aconseja comenzar con estrategias simples y de bajo riesgo, como la exportación, y luego avanzar hacia estructuras más complejas conforme se adquiere experiencia en el nuevo mercado.

Para determinar el método más adecuado para la internacionalización, es fundamental comparar las distintas opciones en función de varios factores: el compromiso de recursos de la empresa, el riesgo, el grado de control sobre las operaciones y el potencial de beneficios. En las etapas iniciales de la internacionalización, las empresas tienden a elegir estrategias de entrada que implican un bajo compromiso de recursos y un riesgo reducido. Sin embargo, estas estrategias también suelen limitar el control y el potencial. (consultar anexo 5, pág. 84)

Clasificación de los métodos de entrada de acuerdo con el nivel de riesgo.

1. Exportación directa o pasiva: Con esta estrategia, la bodega realizará las exportaciones a través de un intermediario independiente ubicado en España. Este intermediario será responsable de toda la gestión logística, desde la recepción del



producto en la bodega en Morales de Toro hasta la entrega al consumidor en México. Además, se encargará de la documentación de comercio exterior, los trámites aduaneros y la gestión de los medios de pago. Mientras tanto, la bodega podrá centrarse en la producción y venta de sus vinos, tal como lo hace con sus clientes locales e internacionales ya establecidos.

El intermediario aportará su experiencia en distribución, actividades de marketing y negociaciones, así como sus habilidades administrativas para gestionar acuerdos de exportación y financiación. Este rol puede ser desempeñado por empresas de trading o intermediarios especializados en comercio internacional.

2. Exportación directa o activa: Aquí la bodega venderá sus vinos directamente a los clientes mexicanos mediante el apoyo de distribuidores o agentes comerciales y se encarga de realizar todos los trámites de burocráticos, requerimientos logísticos, y exigencias financieras necesarias para llevar a cabo la exportación. Para emprender este proceso Bodegas Francisco Casas, debe contar con personal experto en comercio exterior y aduanas con experiencia con contactos internacionales. Se trata de una estrategia de entrada con bajo nivel de riesgo, aunque es necesario construir una red de distribuidores confiables, teniendo en cuenta los requerimientos del mercado de México, será necesaria una importante inversión económica y también la implementación de una excelente estrategia de marketing.

Teniendo en cuenta estas estrategias de entrada, se recomienda llevar a cabo una exportación indirecta a través de la colaboración con un cliente de Bodegas Francisco Casas, que también tiene presencia en México, (cuatro vinotecas físicas, una tienda online específica para el mercado mexicano) en el mercado local cuenta con 5 vinotecas y una tienda online para España y el resto de Europa. por lo que la bodega se apoyaría de este distribuidor como el canal principal de entrada.

A través de esta combinación la inversión inicial será menor, por lo que habrá un riesgo financiero moderado. También, se simplificará el proceso de exportación al delegar la logística y el cumplimiento regulatorio al distribuidor dado a su conocimiento y experiencia a en el mercado.



En esta estrategia de entrada, las desventajas radican en un menor control sobre la marca y la relación con los consumidores finales, inicialmente los márgenes de ganancia más bajos debido a la participación de intermediarios. La elección entre exportación directa e indirecta dependerá de los recursos, objetivos y capacidad de gestión de la bodega. Si bodega buscará tener un control más directo sobre su marca y relación con los consumidores, la exportación directa puede ser más adecuada. Sin embargo, en el caso de bodegas Francisco Casas se pretende minimizar riesgos y simplificar el proceso de entrada en mercados extranjeros, la exportación indirecta a través de un intermediario experimentado puede ser más conveniente.

8.4.5. Estrategias de producto

Para entrar de manera efectiva en el mercado mexicano, Bodegas Francisco Casas debe enfocar su estrategia de producto en satisfacer las preferencias y expectativas de los consumidores locales. Según el informe, el consumo de vino en México ha mostrado un crecimiento sostenido, con una preferencia marcada por los vinos tintos, seguidos por los blancos y espumosos. Por lo tanto, es crucial que la bodega ofrezca una selección variada de vinos tintos de alta calidad, destacando su Denominación de Origen (DO) Toro para aprovechar el interés en productos auténticos y de calidad superior.

La bodega también debería considerar la diversificación y diferenciación del portafolio basado en la autenticidad, experiencias y resaltar las características distintivas de la Denominación de Origen Toro, su historia, sus métodos de producción tradicionales y las cualidades específicas del terroir que hacen que el vino sea único., para captar una mayor cuota de mercado. También, es importante que las etiquetas y el packaging sean atractivos y cumplan con las normativas mexicanas, destacando la historia y las características únicas.

8.4.6. Estrategias de precios

La estrategia de precios debe ser cuidadosamente diseñada para posicionar los vinos como productos alta calidad, mientras se mantienen competitivos en el mercado mexicano. Dado el crecimiento del consumo de vinos de gama superior en México, es esencial fijar precios que reflejen la calidad y autenticidad de los vinos de la DO Toro. Un análisis de los precios medios del vino en México y el panel de expertos con importadores mexicanos sugiere que los consumidores están dispuestos a pagar más por productos de alta calidad, especialmente



los vinos tintos. Sin embargo, se debe tener en cuenta que en México se pagara hasta cuatro veces más por un vino español en su condición de vino importado, que por un vino también de alta calidad de origen mexicano, es por esta razón que la bodega debe hacer fuerza en la relación calidad y precio, que es principalmente lo busca un consumidor mexicano.

Para captar a los consumidores más jóvenes y de mayor poder adquisitivo, la bodega puede implementar una estrategia de precios premium, destacando las características exclusivas y el valor añadido de sus vinos. Además, es importante tener en cuenta la inflación y los posibles aumentos de impuestos, ajustando los precios de manera estratégica para mantener la rentabilidad sin alienar a los consumidores.

También, se debe a debe ofrecer promociones especiales y descuentos en eventos de lanzamiento y catas, tanto en tiendas físicas como en plataformas de e-commerce. Estas promociones pueden atraer a nuevos consumidores y fomentar la lealtad a la marca.

8.4.7. Estrategias de promoción

Para implementar una estrategia de promoción efectiva en el mercado internacional, en el caso el mercado mexicano, Bodegas Francisco Casas. debe centrarse en aumentar la visibilidad y crear notoriedad en la mente del consumidor; consecutivamente mostrar el valor diferenciador para crear reconocimiento de la marca a través de diversas actividades de marketing y promoción apoyados en campañas digitales, eventos culturales, música, cine, arte y alianzas estratégicas con distribuidores y tiendas especializadas con las que se pueda crear sinergias en la que se puedan complementar y llegar a los objetivos de manera conjunta.

Además, la participación eventos y ferias de vinos en México, como: el Festival de Vino de Querétaro, Wine Colors & Music Fest y el Baja California Wine Show, Festival del vino sin fronteras. Estas actividades permitirán a la bodega presentar sus vinos directamente a consumidores, distribuidores y sumilleres lo que facilita el posicionamiento de sus productos en el mercado.

Teniendo en cuenta la importancia de esta estrategia, se ha dado el primer paso a través de una colaboración estratégica con un distribuidor nacional con presencia en México. Esta alianza tiene como objetivo mejorar la imagen de marca de los vinos de Francisco Casas mediante diversas estrategias de marketing digital que se llevaran de manera conjunta con el distribuidor. Estas actividades son las siguientes:

Desafíos y oportunidades en el mercado vinícola global: El caso de Bodegas Francisco Casas en México

Bermúdez Barraza, Liceth Guadalupe



- a) Fichas de Productos: Se diseñarán y actualizarán fichas detalladas de los vinos con fotos en alta definición, que incluirán aspectos técnicos, maridajes, notas de cata y la relevancia de los depósitos de hormigón en la crianza y experiencias de enoturismo. Estas fichas ofrecerán a los consumidores una comprensión completa de cada producto, mejorando la percepción de calidad y autenticidad.
- b) Posicionamiento en el Sitio Web: Se colocarán banners destacados en la página de inicio y en categorías específicas como vinos tintos de DO Toro, junto con recomendaciones en el buscador, contenido educativo sobre enología. Estas acciones incrementarán la visibilidad de la marca en el portal del distribuidor, atrayendo interés y potenciando las ventas.
- c) Newsletter: Se enviarán correos electrónicos a los consumidores para informar sobre nuevas añadas, actualizaciones de certificaciones, lanzamientos de productos y premios. Esta comunicación directa mantendrá el interés y fomentará la lealtad hacia la marca.

8.4.8. Estrategias de distribución y ventas

Para implementar una estrategia de distribución efectiva en el mercado mexicano, se debe aprovechar la extensa red de su intermediario. Es crucial establecer una presencia sólida en las principales ciudades, inicialmente a través de las 4 vinotecas físicas que el intermediario ya posee. Además, se debe asegurar una amplia disponibilidad de los productos en tiendas especializadas y plataformas de comercio electrónico. La colaboración con minoristas locales bien establecidos permitirá una distribución eficiente y una mayor visibilidad de los vinos en puntos de venta clave.

El enfoque de ventas debe centrarse en posicionar los vinos de Bodegas Francisco Casas como productos premium en el mercado mexicano. Esto puede lograrse con la capacitación de los equipos de ventas y del personal de dichos establecimientos sobre las características únicas de los vinos, como la Denominación de Origen Toro y el uso de depósitos de hormigón para la fermentación, es fundamental para asegurar que puedan transmitir eficazmente la calidad y autenticidad del producto a los consumidores. Además, la implementación de programas de incentivos para los distribuidores y minoristas puede ayudar a fomentar un mayor compromiso y promoción de los vinos.



9. CONCLUSIONES

La internacionalización de Bodegas Francisco Casas hacia México ha revelado un mercado vinícola lleno de potencial, aunque también desafiante que permitido destacar que, a pesar de las crisis económicas, sanitarias y climáticas globales, el sector del vino ha demostrado ser resiliente donde el principal desafío al que se enfrenta en la actualidad es el cambio en las preferencias del consumidor. Por consiguiente, se da lugar a las siguientes conclusiones:

1. El presente trabajo permite concluir que, para que una pyme vinícola logre mayor notoriedad de marca y pueda emprender mejor el proceso de internacionalización, debe primero fortalecer su presencia en el mercado doméstico. Esto implica abordar aspectos internos mediante la mejora continua, centrándose en áreas clave como el marketing digital, la innovación y la gestión de relaciones con los clientes. Solo de esta manera podrá tener mayores oportunidades de competir eficazmente en mercados internacionales; de lo contrario, cualquier intento de expansión podría verse limitado. Al adaptarse a las nuevas demandas del consumidor y considerar la diversificación de su portafolio y propuesta de valor, la empresa no solo aumentará su competitividad en mercados internacionales, sino que también reforzará su posicionamiento en el mercado nacional,

Las pymes vinícolas como Bodegas Francisco Casas pueden implementar campañas educativas y promocionales, tanto presenciales como virtuales y conectar auténticamente con los consumidores. Creando una relación cercana y humanizada con el público, estas actividades favorecen a las pymes al diferenciarse en un mercado competitivo y establecer una conexión más con los clientes, que conozcan que hay detrás de nuestros vinos y poder nosotros conocer que vinos prefieren ellos.

2. Por otra parte, aunque la calidad del producto es fundamental para el éxito de una bodega, en el "océano rojo" del mercado vinícola, un concepto introducido por Kim y Mauborgne (2005), esta calidad por sí sola ya no asegura el éxito. En un entorno saturado y altamente competitivo, donde las empresas luchan por una participación de mercado limitada, las pymes vinícolas deben ir más allá de la excelencia del producto. Para destacarse, es fundamental invertir en el desarrollo de una marca distintiva y relevante, y en estrategias de marketing efectivas. Elementos como etiquetas modernas y llamativas que conecten



emocionalmente con los consumidores son cruciales para influir en sus decisiones de compra y obtener una ventaja competitiva en este mercado.

3. La evolución del mercado internacional del vino exige que las pymes vinícolas, se enfoquen en la diferenciación de sus productos para competir eficazmente. La demanda de vinos premium y productos frescos está en crecimiento, lo que plantea el desafío de desarrollar un portafolio que combine estos elementos exitosamente. Es fundamental perseguir la evolución del consumidor e identificar los puntos claves, como sus preferencias y hábitos de consumo y tendencias del mercado. Esto es muy importante, y, se debe seguir trabajando, se podrá ver lo que muchos consumidores buscan: productos premium clásicos y productos frescos y fáciles de beber. La cuestión es cómo desarrollar un portafolio que pueda integrar ambos de forma exitosa, es aquí donde las pymes y las grandes compañías vinícolas deben hacer esfuerzos.

4. El análisis del entorno y la implementación de panel de expertos, ha mostrado que el mercado mexicano presenta grandes oportunidades para los vinos españoles, que han ganado popularidad y posicionamiento. Sin embargo, las amenazas incluyen una competencia intensa y la disponibilidad de bebidas alcohólicas sustitutas. Bodegas Francisco Casas está en una posición favorable en cierta medida, al haber iniciado su estrategia de internacionalización y establecer una relación sólida con distribuidores locales, lo que refuerza su presencia y visibilidad en el mercado mexicano.



10. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Anderson, K., & Nelgen, S. (2011). *Global wine markets, 1961 to 2009: a statistical compendium*. Adelaide, South Australia : The University of Adelaide Press.
- BANXICO Banco de México(2024). Noticias México. Recuperado el 10 de mayo de 2024, de https://lc.cx/Q_1OGM
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120
- BKWINE. (2022) Which are the world's most productive wine producing countries? Yields and productivity by country in 2020 | Per on Forbes Recuperado el 17 de Enero de 2022 de <https://n9.cl/egx03>
- Blanck, S. G. (2013). *The Four Steps to the Epiphany Successful Strategies for Products that*. Recuperado el e de mayo de 2023 de : [https:// Win. K&S Ranch](https://Win.K&S.Ranch).
- BlanPigneur, Y., & Osterwalder, A. (2009). *Business Model Generation*. Amsterdam, Holanda: Modderman Druckwer.
- Bodegas Francisco Casas (2024). Historia. Recuperado el 01 de diciembre 2023 de <https://www.bodegascasas.com/es/historia/>
- Bodegas Francisco Casas (2024). Un siglo de vino 50 años de Toro. Recuperado el 01 de diciembre 2023 de <https://www.bodegascasas.com/es/>
- CAMESCOM. (2023). El sector turístico factor clave de la inversión española en México. Recuperado el 02 de junio de 2024, de <https://comescom.mx/el-sector-turistico-factor-clave-de-la-inversion-espanola-en-mexico/>
- Candelas, A. (2021). Aventureros del vino. *MIVINO*, 12,13.
- Chavez, A. (2015). Política comercial, proteccionismo y librecambismo en México ante el Tratado de Libre Comercio de América del Norte, (TLCAN). Recuperado el 5 de mayo de 2024, de <https://n9.cl/hu2xm>
- COFERIS (2023). Guía de etiquetado de bebidas alcohólicas. Recuperado de <https://n9.cl/zneae>



Comisión Europea. (2020). Acciones de la UE para abordar las preocupaciones de los agricultores. Recuperado el 2 de febrero de 2024, de <https://ec.europa.eu/agriculture>

Consejo Mexicano Vinícola (2024a). Datos de la industria. Recuperado el 10 de mayo de 2024 de <https://uvayvino.org.mx/html/datos-industria.php>

Consejo Mexicano Vinícola (2024b). Datos de la industria. Recuperado el 10 de mayo de 2024 de <https://uvayvino.org.mx/html/datos-industria.php>

David, F. R. (2009). *Strategic Management: CONCEPTS AND CASES*. Florence, South Carolina: PEARSON.

Del Rey, R., & Loose, S (2023). State of the International Wine Market in 2022: New market trends for wines require new strategies. *Wine Economics and Policy* 12(1): 3-18 Recuperado <https://www.torrossa.com/en/resources/an/5562986#>

EEAS. (2024). La Unión Europea Y México. Recuperado el 31 de mayo de 2024, de <https://www.eeas.europa.eu>

European Commission (2021). Agriculture and rural development. Recuperado el 30 de junio de <https://n9.cl/a84as>

European Commission (2024). México. Relaciones comerciales de la UE con México. Datos, cifras y novedades. Recuperado de <https://n9.cl/tirpz>

Genovese, C. A., & Schmidt, M. A. (2019). El planeamiento estratégico: desafío de su implementación para las pymes. *Recuperado el 31 de 07 de 2024 de* <https://n9.cl/iu5xddav>

Gobierno de México (2023). Incremento a los Salarios Mínimos para 2024. Recuperado el 01 junio de 2024 de <https://n9.cl/yhlcl>

Gobierno de México (2023b). Plataforma Logística del Corredor Interoceánico del Istmo de Tehuantepec. Recuperado de <https://n9.cl/e6jje>

Gobierno de México (2024). Información general sobre México. Recuperado el 5 de mayo <https://n9.cl/nacionalidad>

Gobierno de México, Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT). (s.f.). Políticas ambientales en México. Recuperado de <https://www.gob.mx/semarnat>

Desafíos y oportunidades en el mercado vinícola global: El caso de Bodegas Francisco Casas en México

Bermúdez Barraza, Liceth Guadalupe



- Hall, R. E., & Lieberman, M. (2007). *Microeconomía: Principios y aplicaciones* (7.^a ed.). Recuperado de <https://n9.cl/vi81x>
- ICEX. España Exportación e Inversiones (2023a). Recuperado el 1 de abril de 2024, de <https://lc.cx/1qKN0R>
- ICEX. España Exportación e Inversiones (2023b). Recuperado el 1 de abril de 2024, de <https://lc.cx/1qKN0R>
- ICEX. España Exportación e Inversiones (2023c). Recuperado el 1 de abril de 2024, de <https://lc.cx/1qKN0R>
- INE. (2024a). Resultados Proceso Electoral Federal. Recuperado el 6 de junio de 2024, de <https://www.ine.mx>
- INEGI (2024b). Información oportuna sobre la balanza comercial de mercancías de México. Recuperado el 25 de julio de 2014 de <https://n9.cl/qdwloj>
- IWSR (2024). Seven key trends that will shape the global wine industry in 2024. Recuperado el 15 de 20 de marzo de 2024 de <https://www.theiwsr.com/seven-key-trends-that-will-shape-the-global-wine-industry-in-2024/>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business Review Press.
- Kotler, P., & Lane, K. (2016a). *Marketing Management* PEARSON.
- Kotler, P., & Lane, K. (2016b). *Marketing Management* PEARSON
- Legiscomex. (2024). Barreras No Arancelarias en México. Recuperado el 18 de mayo de 2024 de <https://www.legiscomex.com/barreras-no-arancelarias-mexico>
- Logycom.mx (2024): *Cómo importar vinos a México*. Recuperado de 3 de julio de 2024 de <https://n9.cl/0jg3t>
- Lokshina, L., & Corsi, A. M. (2012). Consumer behaviour for wine 2.0: A review since 2003 and future directions. *Wine* Recuperado de <https://n9.cl/0eyud9>
- MAPA (2024a). Balance del Vino Recuperado el 24 de MARZO de 2024, <https://www.mapa.gob.es/es/>



MAPA (2024b). Balance del Vino Recuperado el 24 de MARZO de 2024, <https://www.mapa.gob.es/es/>

Martínez, Y. (2019). Impacto del cambio climático sobre la distribución potencial de la vid (vitis vinifera) y de sus plagas asociadas Lobesia botrana y Eupoecilia ambiguella en Europa. [Tesis doctotal, Universidad de la Rioja]

Matarromera (2024). Vinos sin alcohol. Recuperado el 1 de junio de <https://n9.cl/w6ecuq>

OECD. (2024). Organisation for Economic and Development. Recuperado el 4 de marzo de 2024, de <https://lc.cx/d9hwx7>

OeMV (2022). Nuevo informe sobre consumo de vino en España a noviembre de 2022. Recuperado el 8 de abril 2024 de <https://www.oemv.es/dr/3403>

OeMv (2023a). 2023 Memoria de actividades observatorio español del mercado del vino: Recuperado el 24 de mayo de 2024 de <https://www.oemv.es/dr/3677>

OeMv (2023b). 2023 Memoria de actividades observatorio español del mercado del vino: Recuperado el 24 de mayo de 2024 de <https://www.oemv.es/dr/3677>

OeMv (2023c). Importaciones de vino en México | Año 2023: Recuperado el 20 de mayo de 2024 de <https://oemv.es/importaciones-de-vino-en-mexico-ano-2023>

OeMv (2023f). Importaciones de vino en México | Año 2023: Recuperado el 20 de mayo de 2024 de <https://oemv.es/importaciones-de-vino-en-mexico-ano-2023>

OeMV (2023g). Exportaciones vitivinícolas por comunidades autónomas y provincias año 2023. Recuperado de <https://www.oemv.es/dr/3665>

OeMV (2023h). Exportaciones vitivinícolas por comunidades autónomas y provincias año 2023. Recuperado de <https://www.oemv.es/dr/3665>

OeMv (2024a). State of the vine and world wine sector: Recuperado el 24 de mayo de 2024 de <https://www.oemv.es/dr/3699>

OeMv (2024b). State of the vine and world wine sector: Recuperado el 24 de mayo de 2024 de <https://www.oemv.es/dr/3699>

OeMv (2024c). State of the vine and world wine sector: Recuperado el 24 de mayo de 2024 de <https://www.oemv.es/dr/3699>

Desafíos y oportunidades en el mercado vinícola global: El caso de Bodegas Francisco Casas en México

Bermúdez Barraza, Liceth Guadalupe



- OeMv (2024d). State of the vine and world wine sector: Recuperado el 24 de mayo de 2024 de <https://www.oemv.es/dr/3699>
- OeMv (2024e). State of the vine and world wine sector: Recuperado el 24 de mayo de 2024 de <https://www.oemv.es/dr/3699>
- OeMv (2024f). State of the vine and world wine sector: Recuperado el 24 de mayo de 2024 de <https://www.oemv.es/dr/3699>
- OeMv (2024g). Principales importadores mundiales de vino / AÑO 2023: Recuperado el 24 de mayo de 2024 de <https://www.oemv.es/principales-importadores-mundiales-de-vino-ano-2023>
- OeMv (2024h). Principales importadores mundiales de vino / AÑO 2023: Recuperado el 24 de mayo de 2024 de <https://www.oemv.es/principales-importadores-mundiales-de-vino-ano-2023>
- OIV. (2023a). Organización Intenacional de la Viña y el Vino. *Note de conjoncture vitivinicole mondiale 2023* Retcuperado el 16 de febrero de 2024, de <https://n9.cl/5sytwi>
- OIV. (2023b). Organización Intenacional de la Viña y el Vino. *Note de conjoncture vitivinicole mondiale 2023* Retcuperado el 16 de febrero de 2024, de <https://n9.cl/5sytwi>
- OIV. (2023c). Organización Intenacional de la Viña y el Vino. *Note de conjoncture vitivinicole mondiale 2023* Retcuperado el 16 de febrero de 2024, de <https://n9.cl/5sytwi>
- OIV. (2023d). Organización Intenacional de la Viña y el Vino. *Note de conjoncture vitivinicole mondiale 2023* Retcuperado el 16 de febrero de 2024, de <https://n9.cl/5sytwi>
- OIV. (2024a). Organización Internacional de la viña y el vino. *Análisis anual del sector vitivinícola mundial*. Recuperado el 2 de febrero de 2024, from <https://n9.cl/4yz71y>
- OIV. (2024b). Organización Internacional de la viña y el vino. *Análisis anual del sector vitivinícola mundial*. Recuperado el 2 de febrero de 2024, from <https://n9.cl/4yz71y>



- OIVE (2023a). La relevancia económica y social del sector vitivinícola en España, 2023. Recuperado el 1 de abril de 2024 de <https://n9.cl/bkv82>
- OIVE (2023b). La relevancia económica y social del sector vitivinícola en España, 2023. Recuperado el 1 de abril de 2024 de <https://n9.cl/bkv82>
- OMC (2024). México y la OMC. Recuperado el 7 de mayo de 2024 de <https://n9.cl/rxuhr>
- Ortiz, A. (1998). El desarrollo estabilizado 0072: Reflexiones sobre una época, F.c.econom. México
- Porter, M. E. (1985b). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press.
- Porter, ME (1985a). Competitive strategy techniques for analysing industries and competitors. New York: Free Press. 1980
- Ruta de vino la Mancha (2024). Vinos la Mancha. Recuperado el 5 de marzo de 2024 de <https://n9.cl/9ywsy>
- Salvador Insua, J. A. (2016). Mercado internacional del vino: intentos de modelización y estrategias territoriales de comercialización en España (Tesis doctoral). Universidad de Valladolid. Repositorio Institucional de la Universidad de Valladolid.
- Sánchez J.M. (2019). Plan de Internacionalización con estilo Canvas. Mapa práctico para Internacionalizar tu empresa. Universidad de Cádiz
- Vergamini, D., Fabio, B., & Gianluca, B. (2021). Wine after the pandemic? All the doubts in a glass. *Bio-based and Applied Economics*, 52-56. Recuperado el 2 de marzo 2024 de Firenze University: <https://doi.org/10.36253/bae-9017>
- Zelicovich, J. (21 de 11 de 2023). International Trade in the Russo-Ukrainian War: As a Weapon and as a Victim. Recuperado de el 3 de marzo de 2024 de <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/224507>



11. ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario panel de expertos

Panel de expertos (TFM) Mercado del vino en México

1. ¿Cuáles son los canales de distribución más efectivos para introducir vinos extranjeros en México? ¿Por qué?
2. ¿Cuáles son los principales desafíos logísticos al exportar vino a México y cómo se pueden mitigar?
3. ¿Qué estrategias digitales recomiendan para aumentar la visibilidad y las ventas de vinos a través de canales online en México?
4. ¿Qué papel juegan las tiendas especializadas y los supermercados en la comercialización de vinos en México?
5. ¿Cuáles son las principales barreras arancelarias y no arancelarias para la importación de vino en México?
5. ¿Cuáles son las principales barreras arancelarias y no arancelarias para la importación de vino en México?
7. ¿Cuáles son las tendencias que anticipa y cómo cree que evolucionará la industria del vino en México?
8. ¿Qué adaptaciones, si alguna, recomienda para los vinos DO Toro en términos de etiquetado, envase o composición del producto para satisfacer mejor las preferencias del consumidor mexicano?
9. ¿Qué tipo de contenido (historia del viñedo, procesos de elaboración, premios y reconocimientos) resuena más con los consumidores mexicanos cuando se trata de vinos españoles?
10. ¿Qué características asocian los consumidores mexicanos con los vinos españoles (calidad, tradición, sabor, etc.)?

Anexo 2. Superficie mundial de viñedos hasta el año 2022

Desafíos y oportunidades en el mercado vinícola global: El caso de Bodegas Francisco Casas en México

Bermúdez Barraza, Liceth Guadalupe



LOS VIÑEDOS DEL MUNDO							
País (miles de ha)	2018	2019	2020	2021 Prev.	2022 Prel.	22/21 % Var	2022 % mundo
España	972	966	961	963	955	-0,80%	13,10%
Francia	792	794	799	805	812	0,80%	11,20%
China	779	781	783	785	785	0,00%	10,80%
Italia	705	714	719	718	718	0,00%	9,90%
Turquía	448	436	431	419	410	-2,30%	5,60%
EE. UU	408	407	402	393	390	-0,80%	5,40%
Argentina	218	215	215	211	207	-1,90%	2,80%
Chile	208	210	207	196	196	0,00%	2,70%
Portugal	192	195	195	194	193	-0,50%	2,70%
Rumania	191	191	190	189	188	0%	3%
India	149	151	161	167	170	2,00%	2,30%
Irán	167	167	170	158	158	0,00%	2,20%
Australia	146	146	146	146	146	0,00%	2,00%
Sudáfrica	130	129	128	126	124	-1,20%	1,70%
Moldavia	143	143	140	138	122	-11,60%	1,70%
Uzbekistán	108	112	114	118	118	0,00%	1,60%
Afganistán	94	96	100	104	104	0,00%	1,40%
Alemania	103	103	103	103	103	0,00%	1,40%
Rusia	94	96	97	98	99	1,40%	1,40%
Grecia	108	109	112	96	96	0,00%	1,30%
Egipto	80	78	85	92	92	0,00%	1,30%
Brasil	82	81	80	81	81	0,80%	1,10%
Argelia	75	74	75	68	68	0,00%	0,90%
Bulgaria	67	67	66	65	65	0,10%	0,90%
Hungría	69	68	65	64	64	0,00%	0,90%
Otros países	814	821	821	814	814	0,00%	11,20%
Total, mundiall	7342	7352	7364	7312	7280	-0,40%	100,10%

Elaboración propia partir de OIV (2022)

Anexo 3 Documentación necesaria para el proceso de exportación a México.



Fuente: ICEX (2022)

Anexo 4 Información obligatoria en la etiqueta para vinos en México

Información Obligatoria en la Etiqueta	
Marca	Debe estar presente en la superficie principal de exhibición del producto.
Nombre o Denominación Genérica	Indicación del producto (ej. vino tinto) y la categoría de la bebida alcohólica.
Cantidad	Conforme a la NOM-030-SCFI-2006, debe indicar el volumen del contenido.
Nombre y Domicilio del Productor e Importador	Incluye la razón social y domicilio fiscal tanto del productor como del importador.
País de Origen	Declarar el origen del producto. Ejemplo: Hecho en España.
Materia Prima	Información sobre la materia prima usada.
Contenido de Alcohol	Porcentaje de alcohol en volumen a 20° Celsius.
Número del Lote	Identificación del lote al que pertenece el producto.
Leyenda Precautoria	Debe incluir la leyenda "El abuso en el consumo de este producto es nocivo para la

Fuente: Gobierno de México (2022)



Anexo 5 Estrategias de entrada

ESTRATEGIAS DE ENTRADA		
Elementos Clave de una Estrategia de Entrada		
Nivel de riesgo	Estrategia	Canales de distribución
Nivel bajo	<ul style="list-style-type: none">• Exportación Directa / Indirecta.• Cesión de licencia.• Franquicia.	<ul style="list-style-type: none">• Distribuidores• Agentes comerciales• Mayoristas/minoristas• Venta directa al consumidor
Nivel medio	<ul style="list-style-type: none">• Alianzas estratégicas /Acuerdos de cooperación• empresarial o contractuales.	<ul style="list-style-type: none">• Concesión de licencias• Agentes comerciales• Franquicias• Piggyback
Nivel alto	<ul style="list-style-type: none">• Realización de inversiones directas• en el exterior.	<ul style="list-style-type: none">• Inversión directa• Filiales propias, de plena propiedad de la empresa (de ventas, producción o I+D), ya sean de nueva planta (greenfield) o adquisiciones.

Fuente: *Elaboración propia a partir de Gutiérrez (2021)*