



Universidad de Valladolid

Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales

Grado en Derecho y Administración y
Dirección de Empresas

Las estrategias de internacionalización del
sector vitivinícola español en el mercado
chino

Presentado por:

NAIRA MANZANO LÓPEZ

Tutelado por:

VÍCTOR TEMPRANO GARCÍA

GABRIEL DE LA FUENTE HERRERO

Valladolid, 8 de julio de 2023

LAS ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DEL SECTOR VITIVINÍCOLA ESPAÑOL EN EL MERCADO CHINO

Resumen.

El sector vitivinícola español ha experimentado un notable crecimiento en el mercado chino en los últimos años, gracias a la aplicación de diversas estrategias de internacionalización. Sin embargo, este proceso presenta dificultades propias del mercado chino que serán de análisis. La presencia de las empresas vitivinícolas españolas en China persiste por su capacidad de adaptación a la cultura y necesidades del mercado, perseverando la esencia de los vinos españoles como productos de calidad. El prestigio de los vinos españoles en China se ha logrado estableciendo alianzas con los intermediarios locales y participando en ferias y eventos relacionados con el sector. Todo ello, como se muestra en el trabajo, ofrece un crecimiento para el sector vitivinícola español en China, un mercado aun en desarrollo.

Palabras clave.

Estrategias de internacionalización, sector vitivinícola, exportación, mercado chino, Denominación de Origen.

Abstract.

The Spanish wine sector has grown in the Chinese market in recent years, because of the implementation of internationalization strategies. However, this process has difficulties specific to the Chinese market that will be analyzed. The presence of Spanish wine companies in China persists due to their ability to adapt to the culture and needs of the market, and Spanish wines remain essential as quality products. The reputation of Spanish wines in China has been achieved by establishing alliances with local intermediaries and participating in wine events. All this offers growth for the Spanish wine sector in China, a market that is still developing.

Key Words.

Internationalization strategies, wine sector, export, Chinese market, Certificate of origin

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS.....	4
2. METODOLOGÍA APLICADA.....	5
3. CONTEXTO DEL SECTOR VITIVINÍCOLA.....	6
4. SITUACIÓN ACTUAL DE LA INDUSTRIA VITIVINÍCOLA EN ESPAÑA.8	
4.1. Enoturismo.....	8
4.2. Captación del consumo en los jóvenes.....	9
4.3. Innovación y tecnología en el sector: el comercio electrónico.....	10
4.4. Productos sostenibles.....	10
4.5. Nuevos packaging y colores en el vino.....	11
5. ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DEL VINO ESPAÑOL EN EL MERCADO ASIÁTICO.....	13
5.1. La internacionalización: concepto, estrategias y la orientación a la internacionalización (<i>Internationalization orientation</i>), fases del proceso, y las ventajas y desventajas.....	13
5.1.1. Concepto de internacionalización.....	13
5.1.2. Las estrategias en la internacionalización y la orientación a la internacionalización (<i>internationalization orientation</i>).....	14
5.1.3. Las fases del proceso de internacionalización.....	19
5.1.4. Las ventajas e inconvenientes de la internacionalización.....	21
5.2. Importancia del vino español en el mercado chino y estrategias de internacionalización.....	22
5.2.1. Trascendencia del sector vitivinícola en China.....	22
5.2.2. Importancia del sector vitivinícola español en el mercado chino.....	27
5.2.3. Las estrategias de internacionalización de las empresas vitivinícolas españolas en China.....	34
5.2.4. Políticas del marketing mix de las empresas vitivinícolas españolas en China.....	36
6. PARTICULARIDAD DE LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN RIBERA DE DUERO Y ANÁLISIS DE LA BODEGA EMILIO MORO.....	39

6.1. La D.O. Ribera de Duero.....	39
6.2. La Bodega Emilio Moro.....	41
7. CONCLUSIONES.....	48
8. BIBLIOGRAFÍA.....	51

ANEXOS

Tabla 5.1. Relación de ventajas e inconvenientes de las distintas estrategias de internacionalización.....	16
Gráfico 5.1. Evolución de la superficie del viñedo en China y España entre el 2018 y 2022.....	24
Gráfico 5.2. Evolución de la producción en China respecto al consumo de vino y el volumen importado entre el 2018 y 2022.....	25
Gráfico 5.3. Evolución de las importaciones del vino en China (en millones de litros).....	31
Gráfico 5.4. Posición de países extranjeros en relación con el valor de vino importado a China.....	33
Gráfico 5.5. Posición de países extranjeros en relación con el valor de vino importado a China.....	34
Gráfico 6.1. Países destino de las exportaciones de Ribera del Duero 2021/2020 – Datos en Litros.....	41
Gráfico 6.2. Evolución del activo entre el 2012 y 2021.....	43
Gráfico 6.3. Evolución de las partidas más relevantes del activo entre el 2012 y 2021.....	44
Gráfico 6.4. Evolución de las masas de pasivo y patrimonio neto entre el 2012 y 2021.....	45
Gráfico 6.5. Evolución de las partidas más importantes de la cuenta de pérdidas y ganancias entre el 2012 y 2021.....	47

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

El presente trabajo de fin de grado versa sobre la importancia de la internacionalización del sector vitivinícola español en China, haciendo hincapié en las posibles diferencias en este proceso entre las grandes empresas y las pequeñas y medianas empresas. Además, se ha puesto en relieve la evolución y situación del sector tanto en España como en China, para comprender su importancia y las razones que llevan a internacionalizarse.

Por tanto, la elección de este tema se fundamenta en la importancia creciente que ha adquirido el sector vitivinícola en España en los últimos años, consolidándose como uno de los pilares fundamentales de la industria agroalimentaria del país e incidiendo sobre otros sectores dadas las nuevas tendencias. No obstante, la internacionalización en China supone enfrentarse a dificultades derivadas de las características propias de su mercado, pero que, tras superarlo o adaptarse, su inclusión en el mercado del vino en China ofrece una gran oportunidad en crecimiento.

Una de las principales dificultades radica en comprender y adaptarse a las particularidades culturales y comerciales de China. La mayor traba a la comercialización se produce por las redes Guanxi, es decir, a las relaciones personales y de confianza que hay que entrelazar necesariamente para comercializar en China. Sin embargo, a pesar de las diferencias con el mercado nacional, el mercado chino ofrece oportunidades de crecimiento y desarrollo a las empresas vitivinícolas españolas, ya que se trata de los países con mayor consumo de vino a nivel mundial y con una demanda en aumento.

En conclusión, el trabajo va a explicar las oportunidades y dificultades que presenta la internacionalización en China para las empresas vitivinícolas españolas, exponiendo la situación de ambos mercados y ofreciendo un ejemplo de internacionalización con la Bodega Emilio Moro.

2. METODOLOGÍA APLICADA

Como se ha mencionado, el objetivo de este trabajo es analizar las estrategias de internacionalización del sector vitivinícola español en el mercado chino, identificando los principales retos y oportunidades que se presentan para las empresas vitivinícolas españolas.

Para alcanzar estos objetivos, se han empleado diversas fuentes de información para realizar el trabajo de fin de grado, entre las que destacan las fuentes primarias. Se ha realizado una revisión bibliográfica de libros y artículos académicos de ámbito económico que ofreciesen una visión de las estrategias de internacionalización, su proceso, y sus ventajas e inconvenientes. También, con ello se ha incidido en las diferencias de las estrategias entre las grandes empresas y las PYMEs. Empleando también los libros y artículos académicos se ha analizado la incidencia de las estrategias de internacionalización en China y, concretamente, referido al sector vitivinícola.

A través de informes de organismos e instituciones sobre el sector se ha analizado la importancia de este proceso para las empresas españolas y la incidencia de las exportaciones de vino españolas en el mercado asiático. Con esta información ha sido posible realizar gráficos comparativos. A mayores, estos informes han facilitado la comprensión económica sobre la demanda, factores, normativa y tendencias de este sector en ambos países. Además, han ofrecido una comparación con otros países competidores del sector, como Francia o Italia.

Para contrastar la importancia de ciertos aspectos del sector vitivinícola en China, se han empleado páginas web que ofrecen artículos de actualidad del sector.

3. CONTEXTO DEL SECTOR VITIVINÍCOLA

El sector vitivinícola es aquel cuya actividad principal está relacionada con la vitivinicultura; es decir, la actividad encargada en cultivar la vid y elaborar el vino. La actividad vinícola es una fase de todo el sector pues se refiere a la elaboración y comercio del vino, no a su cultivo, producción, e innovación. Se engloba dentro del sector primario, siendo uno de los pilares principales de la industria agroalimentaria. Además, debido a las características propias de la actividad vitivinícola, se trata de un sector muy complejo en el que es preciso contar con *know how*.

La importancia del sector vitivinícola se puede cuantificar a través de su contribución al Valor Añadido Bruto (VAB), al empleo y a las arcas públicas. Concretamente, este sector aporta el 2,2% del VAB y el 2,4 % del empleo en España. Los efectos sobre el VAB se producen tanto de forma directa como de forma indirecta, a través de los consumos intermedios imprescindibles para la producción vitivinícola, como la industria de la madera, del vidrio, del corcho, de fabricación de maquinaria, entre otras. Tampoco cabe olvidar el efecto inducido, es decir, *“el resultado del giro de las rentas (salarios y excedentes empresariales) generadas por los impactos directo e indirecto en el conjunto de la economía”* (AFI, 2020).

La contribución del sector vitivinícola a las arcas públicas se genera a través de impuestos y cotizaciones sociales. En el año 2019, las Cotizaciones a la Seguridad Social ascendieron 1.530 millones de euros y el Impuesto sobre el Valor Añadido a 1.200 millones de euros, datos que recogen únicamente las aportaciones del sector por actividades directas, por lo que habría que incluir las contribuciones derivadas de los mencionados efectos indirectos e inducidos. A estas cuantías habría que añadir los pagos por impuestos sobre la renta y los impuestos sobre bebidas alcohólicas y sobre productos intermedios.

Sin embargo, la contribución al erario público no es homogénea en todo el territorio español debido a variada climatología y geografía, dando lugar a múltiples variedades de vino y Denominaciones de Origen. Particularmente, en términos económicos, Castilla – La Mancha es la comunidad autónoma con mayor superficie y producción de uva. En el caso de Castilla y León se encuentra

dentro de las cinco regiones que más contribuyen, pero esta de forma muy inferior en comparación con la CCAA principal: Castilla – La Mancha aporta el 48.1% del VAB directo total del sector, mientras que Castilla y León supone únicamente el 6%.

La Rioja, a pesar de suponer un menor peso sobre el total nacional del VAB, tiene una gran importancia sobre el valor añadido bruto regional, siendo la segunda con el 0,7% por detrás de Castilla – La Mancha con el 1,4%.

Por otro lado, el mercado vitivinícola es diverso puesto que no depende de forma exclusiva de las bodegas, sino también de las Denominaciones de Origen. La Denominación de Origen (DO) es una entidad de certificación, es decir, con su marca certifica a las bodegas sus vinos, controlando desde la procedencia de la uva hasta el embotellado y su trazabilidad. Su importancia económica radica en que la DO funciona como otra empresa independiente que arbitra entre los intereses de particulares de los diferentes viticultores y bodegueros. Según Sanz (2023), la variedad de vino cada vez es mayor y, por tanto, la calidad es diversa. Por ello, las denominaciones de origen buscan la notoriedad de la marca con el fin de diferenciarse en la mente del consumidor. Debido a esto y las nuevas percepciones del vino por los consumidores, Martínez Ruiz & Jiménez Zarco (2006) defienden la importancia de las denominaciones de origen como factor decisivo en la compra, pues buscan la garantía de calidad y origen. De forma similar ocurre con las empresas no adheridas a las DO, quienes realizan sus planes de comercialización y marketing independientemente del resto de empresas.

4. SITUACIÓN ACTUAL DE LA INDUSTRIA VITIVINÍCOLA EN ESPAÑA.

Frente a la comercialización del vino en China, donde las empresas bodegueras actúan en planes conjuntos o marca paraguas entre varias zonas vitivinícolas o denominaciones de origen para lograr acaparar parte del mercado, las empresas vitivinícolas españolas comercializan en el territorio nacional defendiendo su propia marca, aun respetando las normas establecidas por la Denominación de Origen a la que pertenezcan. Las empresas de distintas DO no comercializan unidades dentro del mercado nacional, sino que cada una trata de exponer sus productos.

4.1. Enoturismo

El mercado nacional vitivinícola está cambiando. El consumidor busca un valor emocional en los productos o marcas que consume (Sanz, 2023), por ello las empresas vitivinícolas impulsan el enoturismo. La temática del enoturismo consiste en la promoción turística del sector vitivinícola y el desarrollo territorial (Mundet Pons, Mollevi Bortoló y Bustos Díaz, (2022), en muchos casos vinculados a una denominación de origen. Según Medina (2011), *“el concepto de enoturismo se relaciona con un tipo de turismo orientado al sector vitivinícola y todo su proceso, empezando con las visitas a los campos de viña, pasando a la visita a la bodega donde se elabora el vino, así como su consumo en una cata y finalizando en la tienda para la compra del producto”*. En muchos casos, los interesados en este tipo de turismo también buscan en la zona otros atractivos turísticos como la gastronomía o la cultura. Esta nueva perspectiva del sector vitivinícola impulsa el desarrollo económico y territorial, lo que promueve otros sectores y genera riqueza en la región (Molleví, Nicolás-Sans, Álvarez, & Villoro, 2020). La importancia del enoturismo en España se plasma en el incremento de las visitas: en 2008, con la creación de “Rutas del Vino de España” por ACEVIN¹, hubo menos de un millón de visitas, mientras que en 2019 fueron casi tres millones.

¹ Asociación Española de Ciudades del Vino

4.2. Captación del consumo en los jóvenes.

Uno de los objetivos del enoturismo es llegar a distintos consumidores, destacando los jóvenes entre 20 y 35 años por ser el segmento con menor consumo frecuente, es decir, con un consumo semanal de al menos una vez a la semana (OIVE, 2021). Además, este segmento de población es muy interesante debido a su mentalidad dinámica y mayor poder adquisitivo (Mundet Pons, Mollevi Bortoló, & Bustos Díaz, 2022). Este reto es abordado por la DO Ribera de Duero respecto a los jóvenes, por ser el segmento de población que menos vino consume. Las principales campañas de marketing que realizan para captar a estos nuevos consumidores es la promoción del festival Sonorama Ribera o la Seminci, para acabar con la idea de que el vino es un producto solo para adultos. En propias palabras del Director General de la DO “*la finalidad es ir donde estén los jóvenes*” (Sanz, 2023).

Las campañas de publicidad, por tanto, han variado para cumplir con el objetivo de llegar a los jóvenes, adaptando la comunicación con mensajes e imágenes más elaboradas y un lenguaje más informal, sin perder la finalidad de transmitir la calidad del producto (Mundet Pons, Mollevi Bortoló, & Bustos Díaz, 2022).

Las empresas vitivinícolas también han observado la presencia de las redes sociales entre los jóvenes consumidores. Según Scorrano (2011) las bodegas emplean las nuevas tecnologías de la información y, sobre todo, las redes sociales para captar a los jóvenes. No obstante, resalta que el uso de estas herramientas es dispar entre las distintas empresas vitivinícolas y denominaciones de origen, aunque todas ellas cuentan con una Web Oficial. En estrecha relación está la presencia también de las figuras de *influencers*.

En todo caso, el internet, las plataformas sociales y las aplicaciones móviles son nuevas técnicas de comercialización y venta que favorecen el desarrollo de las empresas vitivinícolas y amplían su mercado (Mundet Pons, Mollevi Bortoló, & Bustos Díaz, 2022). Además, las redes sociales proyectan una imagen de transformación y modernidad, favoreciendo la retroalimentación con los consumidores de vino (Mangold y Faulds, 2009), y supone un recurso de gran alcance con un coste menor (Dolan et al., 2017) que las campañas publicitarias en medios tradicionales. La importancia también radica en las consultas de vino

como producto en los motores de búsqueda, pues es la bebida más consultada (Storchmann, 2012). Todo ello supone una gran ventaja para las empresas vitivinícolas, sobre todo para llegar a la población joven e incentivar su consumo.

4.3. Innovación y tecnología en el sector: el comercio electrónico

Durante la primera década de 2000, las empresas vitivinícolas en España estaban centradas en los mercados industriales, con poca innovación y diferenciación en los productos (Esteban & Climent, 2017). Esta tendencia cambia a partir de 2010, pues las denominaciones de origen, principalmente, apuestas por el mundo interpersonal, con mayores inversiones en innovación y personalización del producto. El objetivo es centrarse en una demanda que aprecie la calidad de los vinos de la bodega o denominación y que tenga un poder adquisitivo superior.

Con esta finalidad, las empresas vitivinícolas han tenido que adoptar nuevas estrategias comerciales para llegar a estos potenciales consumidores. Una de las estrategias empleadas ha consistido en adaptar los canales de distribución y, en consecuencia, han desarrollado el comercio online para vender sus productos. De hecho, las compras en la red son de volumen y valor superior que las compras en tiendas físicas (Lockshin y Corsi, 2012). Además, este medio de compra se impulsó durante la pandemia del Covid-19, y se sitúa entre los tres canales de distribución con mayor importancia junto a los distribuidores y la hostelería. Solo el 29.8% de las bodegas españolas no venden sus productos de forma online (Vallés, 2022). Con la venta de los productos online se potencia el canal directo, lo que permite a las bodegas mejorar la imagen y el servicio ante los clientes y mejorar su propia gestión comercial satisfaciendo más eficientemente las necesidades de los consumidores (Millán Vázquez de la Torre, Arjona Fuentes, y Vázquez Palmero, s/f).

4.4. Productos sostenibles

Se ha reiterado el cambio de tendencia en el consumo, debido a las nuevas perspectivas de los consumidores que buscan en el vino características emocionales o valores que exceden al propio producto.

Una de las tendencias en auge es la sostenibilidad, pues el 7% de la población tiene en cuenta el impacto ambiental en la compra de productos de alimentación (Informe de Sostenibilidad Anged, 2019).

La Organización Internacional del Vino y la Viña, en su Resolución 422-2011, ya definió el concepto de vitivinicultura sostenible como “*estrategia global a escala de los sistemas de producción y procesamiento de las uvas*” que alcanza a todo el proceso y elaboración del vino. A través de las sucesivas resoluciones, la OIV ha tenido presente la importancia del ecosistema y la protección medioambiental dentro del sector, incidiendo en aspectos como la biodiversidad funcional en los viñedos o alternativas al empleo de herbicidas. Gracias a las diversas medidas y concienciación de las empresas vitivinícolas, España se sitúa en el país con mayor producción de vino mediante viñedos ecológicos, con un crecimiento del 13% entre el año 2005 y 2019 (OIV, 2019).

En la misma línea, la Federación Española del Vino (FEV) desarrollo la certificación Wineries for Climate Protection (WfCP) para referirse a empresas vitivinícolas con sostenibilidad medioambiental. Entre las medidas que ha adoptado recientemente la FEV se encuentra la guía de ecodiseño dirigida a los envases realizada junto con Ecovidrio. La finalidad de este proyecto es optimizar el diseño de los envases de todo el sector vitivinícola, superando los objetivos de reciclaje, reduciendo el peso y volumen, aumentando la reciclabilidad, incorporando materias primas reciclables, y empleando envases reutilizables.

4.5. Nuevos packaging y colores en el vino

De nuevo, con la finalidad de adaptarse a las tendencias y costumbres de los consumidores, las bodegas han llevado a cabo medidas que revolucionan el producto en su envasado prototípico del vino, no sin discusión entre los expertos del sector vitivinícola.

En cuanto al envase, se ha ido modificando a lo largo del tiempo, llegando a la actualidad envasado en botellas de vidrio, cuya forma más común es la botella burdeos (Pascual Cabrerizo y Martínez Lanzán, 2022). Esta botella se caracteriza por ser cilíndrica, alargada y con un cuello más corto. La botella de vidrio ha dejado de cumplir la única finalidad de transportar el vino, debido a que las empresas vitivinícolas buscan transmitir a través del envases. Según Rouzet y Seguin (2005), *“la elección de la botella por parte de la bodega no es una cuestión baladí, puesto que la percepción que el consumidor final tenga va a condicionar su compra”*. En consecuencia, en otros países con menor tradición vitivinícola ofrecen el vino en distintos envases. Según el Observatorio Vitivinícola Argentino, comienza a comercializarse en innovadoras cajas de cartón de diseño, en tetrapaks de cartón y en latas. Sin embargo, su presencia en España es menor.

5. ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

5.1. La internacionalización: concepto, estrategias y la orientación a la internacionalización (*Internationalization orientation*), fases del proceso, y las ventajas y desventajas.

5.1.1. Concepto de internacionalización.

La internacionalización empresarial es un proceso de expansión de mercados, por el cual las empresas tratan de expandir sus operaciones fuera de los mercados nacionales para alcanzar la comercialización en los mercados extranjeros. De su propia definición se extraen las características que lo diferencian de otros conceptos, como son la globalización o la exportación. Los tres conceptos están relacionados con el comercio exterior y la expansión de las empresas en nuevos mercados en el ámbito internacional. A pesar de que se empleen como sinónimos coloquialmente, existen diferencias en el alcance y enfoque de los mencionados conceptos (Fanjul, 2021).

En primer lugar, la internacionalización hace referencia a la adaptación empresarial a un entorno global, asimilando las diferencias culturales, legales, económicas y sociales de los distintos países en los que opera (Arias Renedo, 2012). Este proceso implica un largo recorrido de la empresa en el país extranjero donde se ubica, pues se requiere mayor integración, mayor inversión y mayor compromiso.

En segundo lugar, la globalización es un fenómeno relativo a la interconexión e interdependencia entre los países, generado por múltiples factores entre lo que destacan el desarrollo tecnológico, el incremento de los flujos migratorios y el incremento de información (Dunning, 1999). La globalización afecta al conjunto de la sociedad en todos sus ámbitos y no solo a las empresas, ya que supone la eliminación de barreras geográficas en el traslado de bienes, servicios, capitales y personas.

Y, en último lugar, la exportación se refiere al hecho de poner a disposición de clientes extranjeros un bien o servicio, es decir, se vincula a una actividad comercial ocasional o periódica (Valero, G., Rodenes, M., Rueda, G., 2016). La

diferencia esencial con el concepto de internacionalización es el proceso de adaptación de la empresa en el mercado extranjero, debido a que la exportación no implica necesariamente una adaptación a ese nuevo mercado (Arias Renedo, 2012). No obstante, se trata de una forma de internacionalización, pero no es la única, razón por la cual ambos conceptos no se deben emplear como sinónimos.

Tras las matizaciones para diferenciar la internacionalización de otros conceptos, cabe analizar qué lleva a una empresa a tomar la decisión de acceder a un mercado extranjero y adaptarse a su entorno. Existen diversos factores que impulsan a las empresas a internacionalizarse. Según Dunning (1993) las empresas valoran la decisión de acceder a nuevos mercados extranjeros cuando detectan tres tipos de ventajas: (1) ventajas propias relacionadas con los recursos, capacidades e innovaciones, (2) ventajas de localización en el nuevo mercado en cuanto a los costes y la relación entre la demanda y la oferta, y (3) ventajas de internalización que le permitan reducir los costes de transacción y proteger su marca. Según Arias Renedo (2012), debido a las propias características de la internacionalización se trata de un proceso que se ha acelerado en el último siglo a causa de la globalización, de la interconexión entre mercados, y la interrelación entre culturas. No obstante, a causa de las ventajas que proporciona, este proceso no es homogéneo para todas las empresas, pues dependen de múltiples factores tales como el tamaño de empresa, sus recursos y conocimientos o las innovaciones tecnológicas. Estas decisiones estratégicas junto con las ventajas y factores que impulsan la internacionalización generan diversas modalidades a emprender por las empresas.

5.1.2. Las estrategias en la internacionalización y la orientación a la internacionalización (*internationalization orientation*)

De manera teórica, una de las clasificaciones que diferencia las estrategias de internacionalización se basa en el grado de compromiso y de adaptación de la empresa al mercado extranjero (Dunning, 1993). Entre estas estrategias destaca, en primer lugar, la exportación directa, en la cual la empresa pone a disposición del cliente final extranjero sus productos o servicios sin acudir a intermediarios, lo cual implica unos altos conocimientos del mercado, permite reducir costes y obtener una mayor rentabilidad. En segundo lugar, las exportaciones indirectas consisten en comercializar los productos o servicios en

el mercado exterior acudiendo a intermediarios locales, lo que reduce el control de la empresa y los costes de internacionalización.

Otras estrategias son las licencias y las franquicias mediante las cuales la empresa que desea entrar en un nuevo mercado exterior cede los derechos sobre su marca, patente o tecnología a cambio de una regalía o *royalty* (en el caso de las licencias) o un cuota inicial y porcentaje de ventas (para el caso de las franquicias), suponiendo pérdida del control empresarial, un mayor control sobre los productos o servicios y una inversión menor. También es común la estrategia de inversión extranjera directa en la que la empresa establece una filial en el mercado extranjero para controlarla total o parcialmente, lo que genera mayor conocimiento en el mercado y requiere mayor inversión y recursos. No se trata de las únicas estrategias de internacionalización, mencionar también la comercialización compartida, la creación de empresas conjuntas, y las adquisiciones. (VID TABLA 5.1).

ESTRATEGIA	VENTAJAS	INCONVENIENTES
Exportaciones directas	Economías de escala en producción en país de origen Mayor control sobre la distribución	Elevados costes de transporte Barreras comerciales Medidas proteccionistas
Exportaciones indirectas	Concentración de recursos en la producción No es necesario el control sobre la exportación	Menor control en el proceso de distribución Desconocimiento del mercado
Licencias	Bajos costes de emprendimiento Bajo riesgo	Poco control sobre las innovaciones y la mercadotecnia Genera competidores Incapacidad para involucrarse en la coordinación global empresarial
Franquicias	Bajos costes de emprendimiento Bajo riesgo	Poco control sobre las innovaciones y la mercadotecnia Genera competidores Incapacidad para involucrarse en la coordinación global empresarial
Inversión extranjera directa	Mayor conocimiento del mercado	Elevada inversión Requiere una gestión comprometida de los recursos
Comercialización compartida	Permite acceder a más clientes Mayor conocimiento directo de la cultura	Control limitado sobre las decisiones empresariales
Creación de empresas conjuntas	Altos costes de participación Reparto del riesgo Acceso al know-how	Incompatibilidad de intereses y objetivos Control repartido Dificultades de coordinación
Adquisiciones	Protección al know-how No requieren más inversiones Gran velocidad de entrada al mercado	Altos costes de desarrollo Costes de integración con la empresa adquirida Altos riesgos y recursos

Tabla 5.1. Relación de ventajas e inconvenientes de las distintas estrategias de internacionalización. Elaboración propia conforme a Peng (2010), pág 169 y Dunning (1993).

Todos los factores, estrategias y ventajas mencionados anteriormente resaltan las diferencias entre las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) y las grandes empresas, no pudiendo adoptar las explicadas estrategias de internacionalización de la misma forma. Esto implica que el proceso de internacionalización sea mucho más limitado en las PYMEs, a pesar de la creciente importancia que estas adquieren en el mercado internacional. Precisamente por las dificultades que supone aplicar las estrategias de internacionalización a PYMEs, están surgiendo nuevas teorías de internacionalización que tratan de ofrecer una nueva orientación encaminada a dar cabida a las ventajas que ofrece la expansión del mercado al exterior (incremento de ventas, mejora del rendimiento, acceso a nuevos recursos, entre otras), superando las elevadas barreras de entrada y amenazas del mercado exterior por la falta de recursos y capacidades de las PYMEs. Estas nuevas teorías resaltan la importancia de la innovación en los procesos de internacionalización con el fin de potenciar su crecimiento y desempeño empresarial.

La orientación a la internacionalización (*internationalization orientation* o IO) “es el grado en que las empresas internacionales exploran activamente nuevas oportunidades comerciales en los mercados extranjeros y comprometen los recursos apropiados para las operaciones internacionales” (Moen et al., 2016), que, generalmente, en el caso de las PYMEs, es mucho inferior, pues prefieren operar en el mercado nacional o de origen. Sin embargo, la IO resalta que la internacionalización también es importante para este tipo de empresas, a pesar de las dificultades o limitaciones, siendo un proceso indispensable para aquellas que deseen un mayor crecimiento. Para ello es clave explorar nuevos mercados desde la orientación internacional, conociendo las oportunidades de crecimiento en el extranjero para reducir los riesgos de emprender una estrategia de internacionalización. Se pueden analizar dos aspectos de la orientación a la internacionalización: la orientación interna, referida al abastecimiento y desarrollo de las actividades empresariales en el mercado extranjero; y la orientación externa, relacionada con la entrada en dicho mercado. Con estos aspectos la IO muestra una dirección positiva con los factores de desempeño empresarial y de innovación tecnológica, pero con desiguales implicaciones cuando se refiere a las PYMEs pues no le son de aplicación ciertos modelos de

internacionalización de grandes empresas, como, por ejemplo, el modelo secuencial de Uppsala (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977). Este modelo secuencial es aplicable a las grandes empresas porque se trata de un proceso incremental y progresivo, basado en la experiencia y adquisición de conocimientos, lo cual implica asumir unos costes elevados. Por ese motivo, las empresas primero aplican este modelo secuencial de Uppsala en países vecinos. Tras adquirir los conocimientos experimentales, las grandes empresas se involucran con mayor compromiso en la internacionalización en terceros países. Este modelo muestra el grado de internacionalización de las empresas, que no es aplicable a la generalidad de las PYMEs. Para las empresas de menor dimensión, el proceso de internacionalización tiende a ser mucho más extenso y lento respecto a las grandes multinacionales, pues las empresas adquieren los conocimientos empleando estrategias de creación de asociaciones y socios locales mientras que las PYMEs deben recurrir a sus habilidades de negociación debido a la limitación de recursos. En definitiva, en la mayoría de las ocasiones², las PYMEs no cuentan con los recursos necesarios para adquirir los conocimientos con la misma facilidad que las grandes empresas.

Es por ello por lo que en la orientación de la internacionalización de estas empresas destaque la teoría del aprendizaje organizacional (Levitt y March, 1988), la cual defiende la importancia de los conocimientos y la experiencia en los entornos globales a través de un sistema de “*prueba y error*” cuando operan dentro del mercado extranjero. Es decir, parten de las hipótesis de que el desempeño de las empresas internacionales “*no se ve afectado por la presencia de una sola orientación hacia la internacionalización*”, sino que el efecto positivo lo produce la “*realización simultánea de operaciones de entrada y salida*” (Bagheri, M., Mitchelmore, S., Bamiatzi, V., and Nikolopoulos, K., 2019).; por tanto, es el enfoque simultáneo lo que permite mejorar la capacidad de absorción y conectividad para generar mayores opciones de crecimiento y, consecuentemente, beneficios. Por el contrario, la innovación tecnológica sí presenta una estrecha relación con la internacionalización y el desempeño

² Se han observado casos de PYMEs que se expanden internacionalmente con mucha rapidez, saltándose las etapas graduales del proceso de internacionalización (Oviatt y McDougall, 1994).

empresarial, puesto que el grado de innovación suele suponer una traba en las pequeñas y medianas empresas por la elevada inversión en recursos y el riesgo que implica (Hultink y Atuahene-Gima, 2000; Li y Atuahene-Gima, 2001; Rogers, 2003). En este sentido, la relación planteada por la orientación de la internacionalización respecto a la innovación tecnológica y el desempeño empresarial es en forma de “U” invertida. Esto implica que las empresas tienen la tarea de lograr el equilibrio entre la innovación y la inversión de recursos con la finalidad de enfrentarse a los cambios del mercado y desarrollar nuevos productos y servicios que satisfagan el mercado extranjero. No obstante, en la búsqueda de ese equilibrio entre innovación e inversión de recursos, hay que tener presente en todo momento que el incremento de los costes no puede suponer una carga excesiva para la PYME. La finalidad de este equilibrio es, en último término, lograr una ventaja competitiva como PYMEs que les facilite la entrada a los mercados internacionales y les mejore la capacidad de absorción y de análisis del mercado.

Por último, debido a la relevancia de la internacionalización de las PYMEs, existen teorías sobre la implicación de ayudas políticas que faciliten la incorporación de estas empresas a los mercados extranjeros. De esta forma, destacan la importación de políticas de fomento, apoyo y desarrollo de las capacidades de innovación en las PYMEs.

5.1.3. Las fases del proceso de internacionalización

Tras haber analizado las tendencias en estrategias de internacionalización, es preciso recalcar que la internacionalización (en cualquiera de sus manifestaciones) es un proceso y, por tanto, atraviesa diversas fases hasta lograr el grado de adaptabilidad deseada en el mercado extranjero (Arias Renedo, 2012). La primera fase se produce, normalmente, a través de la importación de productos de mercados internacionales que se ajustan a los productos o recursos que emplea la empresa. Posteriormente, tras un análisis por el cual se detectan nuevos mercados, la empresa comienza a exportar con la finalidad de ampliar sus negocios. En muchas ocasiones, las empresas finalizan aquí su proceso de internacionalización.

Las siguientes fases se refieren a la posterior implantación comercial e inversión en el exterior. El siguiente paso de internacionalización versa en el establecimiento de oficinas la empresa establece en el país tercero con representantes de sus productos y/o servicios. Conforme a su evolución, la empresa se plantea la inversión en establecer unidades productivas en ese país. Estas dos etapas de la internacionalización son las que requieren un mayor esfuerzo en la empresa y marcan el largo recorrido del proceso. En la quinta fase se desarrolla el aprovisionamiento en el exterior, no solo de materias primas, sino también de bienes o servicios intermedios para el proceso productivo.

Por último, puede llegar a producirse la “*globalización*” de la empresa, fase en la que su mercado objetivo trasciende al nacional y se desarrolla una gestión global de todo el proceso y centros empresariales. Con relación a esta fase, algunas empresas buscan ser “*globales*” desde el principio de su andadura empresarial. A esta estrategia se le denomina *born global companies*³ para referirse a “*organizaciones empresariales que, desde el inicio, busca obtener una ventaja competitiva significativa mediante el empleo de recursos y la venta de productos en varios países*” (Fanjul, 2021). Un riesgo de esta última fase es el alto conocimiento del producto o servicio por el país extranjero, puesto que con el transcurso del tiempo las empresas del país de destino han podido adquirir el *know-how* y competir agresivamente en el sector. Un claro ejemplo es China, pues desde el ámbito comercial es un país con una economía altamente agresiva que llega a emplear técnicas de “*depredadores de precios*” o, incluso, *dumping* en todas sus vertientes⁴. China emplea estas técnicas tras haber adquirido los conocimientos en la producción de bienes o prestación de servicios, con la finalidad de ser más competitivo en el exterior y de expulsar del mercado a las empresas extranjeras. Y ello a pesar de que el *dumping* es una práctica ilegal en

³ Las empresas *born global* son un grupo de PYMEs emprendedoras con un proceso de internacionalización acelerado, ya que tratan de acceder al mercado extranjero desde el nacimiento de la empresa o en fases de desarrollo. Se muestra tanto en pequeñas y medianas empresas de alta tecnología como en empresas tradicionales (Leiva, GB y Darder, FL (2008). *Las Born Global: Empresas de Acelerada Internacionalización*. *Tec empresarial*, 2 (2). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3201045> [Consultado 21 de junio de 2023])

⁴ La política de “*depredadores de precios*” o *dumping* es una práctica relacionada con la competencia desleal en la cual se venden en los mercados productos y/o servicios por debajo del coste (asumiendo pérdidas). Esta práctica suele ir enlazada con precariedad laboral e incumplimiento de normativa medioambiental.

la mayoría de los países con economías de mercado y de haber sido sancionado por llevarlas a cabo.

5.1.4. Las ventajas e inconvenientes de la internacionalización

A lo largo de toda la explicación conceptual sobre la internacionalización se ha reiterado las ventajas que suponen para las empresas llevar a cabo este proceso. Las empresas logran grandes ventajas en el proceso de internacionalización, siendo la principal el incremento de su valor económico lo cual es un objetivo muy general (Muñoz, 1999). Esta finalidad se materializa en distintos aspectos económicos como son el acceso a un mayor mercado potencial, los menores costos de localización (Alonso, 1994), la menor dependencia del mercado nacional o doméstico, la obtención de ventajas competitivas (Porter, 1991), el conocimiento de nuevas ventajas tecnológicas, la disminución del coste unitario (Durán, 2001), el aprovechamiento de los excedentes, la diversificación del riesgo, la mayor rentabilidad, entre otras.

No obstante, los inconvenientes no son pocos, sobre todo en relación con el esfuerzo que supone el proceso de internacionalización por los costes de operar en el extranjero o "*21nterna doing business abroad*" (Hymer, 1976). También hay que mencionar las dificultades relacionadas con transferir recursos existentes al nuevo país extranjero como el conocimiento o los empleados (Kogut y Zander, 1993) debido a la burocracia, las barreras de entrada, el desconocimiento del idioma extranjero, o el hándicap de ser extranjero o "*liability of foreignness*" (Zaheer, 1995), es decir, el coste de adaptación al mercado. Otro grupo de desventajas relevantes son las relacionadas con la carencia de recursos (Erisksson, Johanson, Majkgard, y Sharma, 1997) relacionados con las dificultades para operar en ese mercado, abordando aspectos como la falta de recursos productivos, las dificultades normativas, los intermediarios, y la falta de información.

En definitiva, la internacionalización es un proceso complejo del que pueden extraerse grandes ventajas competitivas, pero para ello es necesario un elevado esfuerzo para contrarrestar los inconvenientes y riesgos que presenta. Además, es una decisión estratégica empleada tanto por grandes y pequeñas y medianas empresas, aunque su método y técnica de aplicación sea distinta. También cabe

señalar que el proceso de internacionalización está presente en las distintas industrias y sectores.

5.2. Importancia del vino español en el mercado chino y estrategias de internacionalización

5.2.1. Trascendencia del sector vitivinícola en China

La internacionalización es un proceso que lleva años recorriéndose en el sector vitivinícola español, tanto en países del entorno como en países con acentuadas diferencias culturales, como es el mercado asiático. El mercado asiático y, en particular, el mercado chino es una zona geográfica que en el sector vitivinícola proporciona muchas ventajas, debido a la tradición de la región en bebidas alcohólicas, el auge económico de los últimos años y la percepción de calidad en los productos españoles. Una buena parte de su relevancia se debe al gran consumo de vino entre la población china. Además, como se mostrará a continuación, necesitan importar un gran volumen de vino para poder satisfacer la demanda, ya que con la producción interna no es suficiente. También se expondrán los cambios culturales que se han producido en este sector en China y que han supuesto otra oportunidad de crecimiento para los países exportadores.

Sin embargo, su entramado comercial es sumamente complejo lo que incrementa las dificultades para acceder a la comercialización en este país. La barrera del idioma y los requisitos legales para operar en el mercado chino suponen una traba para las empresas extranjeras que deseen comercializar sus productos. También se dificulta este proceso por la forma de negociación de los empresarios chinos, basado en relaciones de confianza. Todos estos aspectos son los que se harán patentes a lo largo del trabajo.

Una de las ventajas que se ha mencionado del mercado chino es la trascendencia histórica de las bebidas alcohólicas, que se remonta al año 7.000 a. C. (Arvel- Domínguez, H., 2019) con las primeras evidencias de una bebida etílica primitiva muy similar al vino. Desde entonces, las distintas dinastías en China apostaron por la fermentación del jugo de frutos y semillas, llegando a ser considerado un producto de lujo y de único disfrute para las altas clases sociales.

Con la llegada de la dinastía Tang en el año 618 d. C se popularizó la producción y consumo del vino, llegando a su máximo apogeo. En consecuencia, las bebidas alcohólicas son productos arraigados a la gastronomía y costumbres del país, destacando los licores y “vinos”⁵ a base de arroz y trigo. Por las dificultades geográficas y técnicas para cultivar y elaborar vinos de uva, el desarrollo de este producto se estancó. Cabe destacar la creación de la primera bodega moderna en China en 1892 por Zhang Bishi: Chang Yu. Esta bodega contrató viticultores europeos para potenciar sus vinos y emplea las marcas registradas de “*Riesling*” y “*Cabernet Sauvignon*” (denominaciones de especies de uvas europeas) para elaborar su vino tinto.

En la actualidad, el mercado nacional vitivinícola también está evolucionando y trata de fomentar el desarrollo tecnológico para mejorar la calidad de sus vinos. A raíz de esto, han incrementado el número de programas universitarios relacionados con el vino (Li y Bardaji, 2017) y de enólogos chinos calificados (Howson y Ly, 2020). Otra estrategia que están llevando a cabo los inversores chinos es la inversión en empresas extranjeras, principalmente con la compra de viñedos en Europa (Wang, 2018). Un ejemplo es la compra de Chateau Haut-Brisson (región de Saint-Émilion), en la región vinícola francesa de Burdeos, por Kwok en 1997.

Otra ventaja que destacar es la existencia de empresas con prestigio internacional dedicadas a la elaboración de vino que fusionan la tradición china con las técnicas occidentales, y que impulsan el consumo del vino entre la población de clase media y alta. El impulso del consumo de este producto también está vinculado al desarrollo económico del mercado chino, favoreciendo un cambio en las tendencias de consumo hacia productos de mayor calidad (Estevadeordal y Kahn, 2012).

La importancia del mercado chino en el sector vitivinícola se observa, principalmente, en la oferta. Según la Organización Internacional de la Viña y el Vino, China es el quinto país con mayor consumo de vino valorado en litros (OIV, 2018), por detrás de Estados Unidos, Francia, Italia y Alemania, con el 7% del

⁵ En la terminología asiática, Jiu es traducida como alcohol o vino, y es la palabra empleada para referirse a todas las bebidas alcohólicas.

consumo global. Sin embargo, en términos de producción, China destina únicamente un 10% de las hectáreas de uva para la elaboración de vino (OIV, 2018), situándose el duodécimo país en producción de vino. Estos hechos impulsan la importación de este producto y ello a pesar de ser el tercer país con mayor superficie de viñedos. Por ello, se encuentra entre los cinco principales países importadores, acaparando casi la mitad de las importaciones a nivel mundial.

Todo ello eran indicadores del tamaño y potencial del mercado chino en dicho sector. Sin embargo, la situación que se refleja en el último informe de la Organización Internacional de la Viña y el Vino de 2022 muestra un descenso en todos los indicadores estudiados. En cuanto a la superficie de viñedo, China se sigue situando entre los tres primeros países con un ligero incremento entre 2018 y 2022 (OIV, 2022), tras España a la cabeza y Francia.

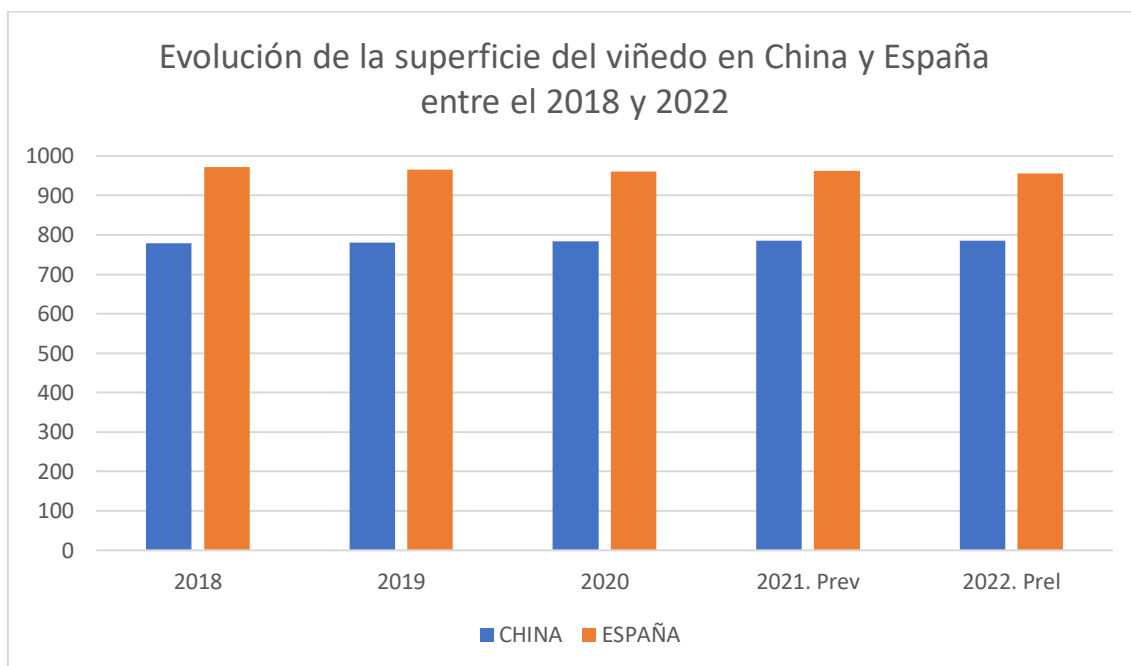


Gráfico 5.1. Evolución de la superficie del viñedo en China y España entre el 2018 y 2022. Elaboración propia conforme a los datos proporcionados por OIV sobre la Actualidad del Sector Vitivinícola Mundial en 2022.

Se muestra en el gráfico 1 que la evolución en ese periodo es ínfima, pero cabe señalar que España reduce ligeramente la superficie de viñedo mientras que China la incrementa. No obstante, este hecho no ha implicado un incremento en la producción, debido a una disminución de la demanda interna y de problemas

estructurales relacionados con las condiciones meteorológicas. Esto supone una reducción estimada del 29% de la producción de vino nacional en China en 2022, no variando su posición global respecto a 2018 (OIV, 2022).

En cuanto al consumo de vino, se observa una tendencia negativa debido a los diversos acontecimientos a nivel mundial, como la pandemia de COVID-19 o la guerra entre Rusia y Ucrania, lo cual no ha permitido una completa recuperación en el año 2022. El principal reflejo de la caída del consumo en términos globales se ha producido por la reducción del consumo en China, lo que representa una reducción del 16% respecto a 2021 debido al comportamiento de la demanda interna. Este hecho se refleja en la octava posición que ocupa China en el consumo de vino, justo detrás de España. A pesar de ello, China continúa entre los mayores importadores de vino, aunque la importación en términos de volumen se ha reducido un 20,6% y en términos de valor ha caído un 4,3% del 2021 al 2022. (Gráfico 2).

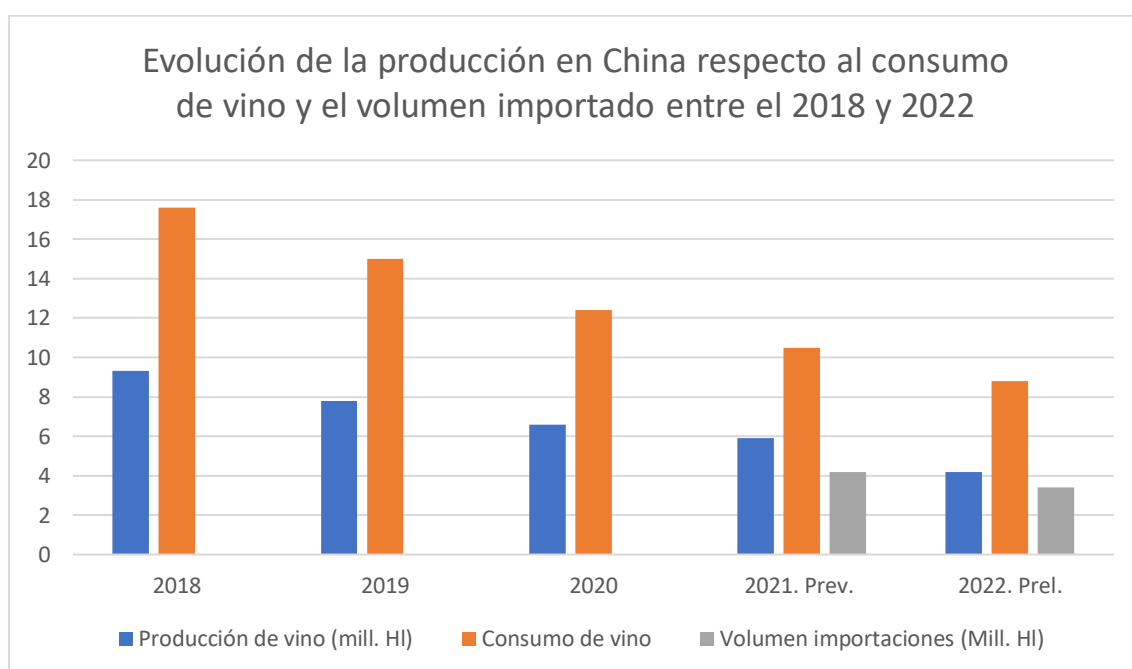


Gráfico 5.2. Evolución de la producción en China respecto al consumo de vino y el volumen importado entre el 2018 y 2022. Gráfico de elaboración propia conforme a los datos proporcionados por OIV sobre la Actualidad del Sector Vitivinícola Mundial en 2022.

Hasta este punto, se ha reiterado la importancia del desarrollo económico de China en la evolución de las compras, el volumen, el valor y el consumo de vino extranjero en el país. Sin embargo, hay otros aspectos económicos y culturales

que influyen en la importancia del sector vitivinícola chino para las empresas extranjeras. Desde los aspectos económicos, es relevante la evolución del nivel de renta entre 2008 y 2021, pues el PIB de China se situaba en 4,59 billones de dólares americanos a precios actuales y se incrementó a 17,73 billones⁶, según datos del Banco Mundial (World Bank Data, 2022). Sin embargo, la distribución de la renta es desigual a lo largo del territorio del país, existiendo grandes diferencias entre las regiones más desarrolladas y las más rurales. La clase media y alta de las grandes ciudades son los principales beneficiarios de este incremento del nivel de renta y disponen de un PIB per cápita superior, lo cual impulsa su consumo. De hecho, el 90% de los consumidores pertenecen a una clase alta o media (Zhang y Lui, 2016). El incremento constante de la renta per cápita y el alto porcentaje de la población que se beneficia de dicho incremento, unido a la popularidad y desarrollo del vino de importación español, muestran que el mercado del vino en China aun tiene espacio para expandirse.

No obstante, el desarrollo vitivinícola tendría muchas más dificultades si China no tuviera la arraigada tradición de bebidas alcohólicas. Su consumo es preferente en eventos sociales y, sobre todo, reuniones de negocios (Liu y Murphy, 2007). A partir del 2007 China experimentó un impulso económico que afectó a todos los ámbitos, incluidos los comerciales con terceros países, lo cual genera una mayor interrelación de negocios entre distintas culturas. Además, entre sus tradiciones es frecuente la adquisición de vino embotellado importado para regalar, como muestra de respeto e, indirectamente, la capacidad económica y estatus social (Balestrini y Gamble, 2006). A mayores la simbología tiene gran importancia en la cultura asiática. Concretamente en China, el color rojo (del vino tinto) es asociado con la buena suerte, alegría y vitalidad, mientras que el color blanco se relaciona con la mala suerte (Yu et al., 2009, Luppe et al., 2009, Liu y Murphy, 2007). Esto se refleja en el consumo de la tipología de vino ya que se estima que el 90% de los vinos que se consumen son tintos (VINEXPO, 2018)

⁶ Datos de referencia disponibles en: <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?locations=CN> [Consultado el 25 de junio de 2023]

Entre los aspectos culturales también hay que tener presente el cambio de mentalidad o concepción sobre el propio producto: el vino se considera un producto con múltiples beneficios a la salud si se consume de forma moderada (Bruwer y Li, 2007). El ímpetu por los productos saludables (aunque sea discutible encasillar el consumo de vino en esta categoría) no es extraño en China teniendo en cuenta que es de los países con mayor gasto en productos relacionados con el cuidado personal y la salud, principalmente el género femenino: en 2017 el 68% de las consumidoras compraban vino importado debido a sus propiedades saludables (Yu, 2017).

5.2.2. Importancia del sector vitivinícola español en el mercado chino

Tras el análisis de la situación y comportamiento del sector vitivinícola en China, se ha reflejado la importancia que adquiere este país para los exportadores de vino, encontrándose España entre los principales países exportadores hacia China. España ha logrado posicionar su oferta vitivinícola en esta región por considerarse los vinos españoles de gran calidad, destacando entre otras bebidas etílicas del país y otros vinos europeos. Las bodegas españolas han sabido adaptarse y comercializar sus vinos, acercándose al mercado y a las tendencias de China, y ello gracias al reconocimiento de calidad del producto. El prestigio de los vinos españoles se acentúa entre los jóvenes, quienes buscan una experiencia a través del consumo del vino. No obstante, este proceso debe alimentarse para que continúe siendo un mercado próspero y rentable.

A pesar de ser un posible objetivo para las empresas vitivinícolas españolas, el mercado chino cuenta con ciertas particularidades únicas que dificultan enormemente la entrada en el país. Entre las distinciones cabe resaltar que sus relaciones comerciales se basan en redes interpersonales, las llamadas redes Guanxi (Bueno, Salmador y Li, 2006). Este término hace referencia a las relaciones de influencia a través del continuo contacto y esfuerzo con redes personales; es decir, tratan de establecer conexiones personales y de confianza entre los socios comerciales para acceder a la información de mercado y al sistema de distribución. Este concepto tiene una estrecha relación con el capital social de la empresa, el cual contribuye al proceso de internacionalización. Bourdieu (1986) define al capital social como “*un agregado de recursos reales potenciales que están unidos a la posesión de una red duradera de relaciones*”.

En estas relaciones se diferencian tres dimensiones: estructural, relacional y cognitiva, refiriéndose a los vínculos entre las unidades sociales de forma impersonal con unas normas y sanciones y conforme a unas características y recursos comunes entre los miembros de la red (Nahapiet y Ghoshal, 1998). Por tanto, siguiendo la teoría de Arenius (2002), *“una mayor cantidad de vínculos o relaciones ofrece más oportunidades, alternativas y poder, dado que se es menos dependiente de un actor en concreto”*.

Introducirse en estas relaciones supone una fuerte barrera de entrada para las empresas extranjeras en el corto plazo, no solo por la peculiaridad de las relaciones y la dificultad de entrelazarlas. Otra de las distinciones, que también supone una barrera de entrada al mercado y está íntimamente ligada a las redes Guanxi, es la distancia psíquica. Según Johanson y Vahlne (1977), la distancia psíquica se refiere al *“conjunto de elementos que inhiben el flujo de información hacia y desde un mercado en particular, tales como las diferencias de idioma, educación, prácticas de negocios, cultura y desarrollo industrial”*.

Estas relaciones de influencia o contacto con los intermediarios locales son vitales y deben ser continua en el tiempo puesto que influyen en todos los aspectos de la comercialización de los vinos, desde la estrategia de precios hasta los canales de distribución y comunicación y promoción. En el caso de la estrategia de precios, su negociación entre las empresas vitivinícolas españolas y los intermediarios locales es más agresiva, debido a que estos conocen mejor el sector vitivinícola español y el producto que adquieren. Los intermediarios chinos realizan negociaciones complejas desde la perspectiva de las negociaciones tradicionales occidentales (como siguen los empresarios españoles), ya que los gerentes chinos son excesivamente agresivos negociando las condiciones comerciales no vinculantes y están sujetas a modificaciones posteriores, lo cual no es habitual en la negociación en mercados internacionales (Jiménez-Asenjo y Filipescu, 2019). Es decir, los intermediarios chinos inciden más presión en la negociación de condiciones “abiertas” o establecidas como fijas. Su razón, de nuevo, es la importancia que cobran las relaciones de confianza y la cultura comercial de China.

En cuanto a la distribución, son los intermediarios locales quienes ofrecen a los consumidores locales (tiendas especializadas, servicios de restauración y

particulares) los vinos españoles. Y, por último, los intermediarios locales están muy presentes en las estrategias de comunicación u promoción ya que ellos conocen las estrictas normas de comunicación en los medios, aunque, actualmente, las grandes bodegas españolas comienzan a desarrollar sus propias campañas dirigidas a los consumidores chinos (Jiménez-Asenjo, y Filipescu, 2019).

Además, las redes Guanxi son, en la mayoría de los casos, la única forma de poder entrar a operar en el mercado chino debido al estricto marco jurídico chino en relación con la creación de empresas extranjeras (Gonçalves Pereira, 2012). Pese a las dificultades que presentan, el comercio del vino en China ofrece grandes oportunidades de crecimiento para las empresas extranjeras.

La peculiar red de comercialización de China ha supuesto una traba para la internacionalización de las empresas españolas vitivinícolas, pero estas empresas han logrado aprovechar el auge de las importaciones de vino en China. Como se ha mencionado con anterioridad, en los últimos años la demanda en china de vino se ha incrementado pero la producción no satisface esa necesidad y, además, el consumidor busca una mayor calidad que la aprecia en los vinos extranjeros. Las empresas vitivinícolas españolas han aprovechado esta situación, logrando posicionar el vino español como un producto de calidad y gran valoración por los consumidores chinos. La estrategia que se ha llevado a cabo por las empresas españolas ha sido potenciar la diversidad de la oferta de vinos y su calidad con labores promocionales en China (ICEX, 2021). En buena medida esta percepción se debe a las estrategias de posicionamiento que están llevando a cabo los diferentes organismos y Consejos Reguladores de las Denominaciones de Origen en España. En este sentido, la percepción de las variedades autóctonas y de las DDOO españolas también ha evolucionado en sentido positivo. Según el informe del ICEX de 2015 'El mercado del vino en China: diciembre 2015', el conocimiento de estas marcas por los consumidores chinos era muy limitada, pues su interés en el vino español se basa en la relación calidad-precio y en la apreciación de la variedad de la uva. Con la finalidad de proteger a las DDOO, la Unión Europea y China llegaron a un acuerdo a finales de 2019 tras la Cumbre UE-China en abril de ese mismo año para proteger más de 100 denominaciones de origen europeas, destacando los vinos de La Rioja y

de Navarra. No obstante, el informe del ICEX de 2021 sobre el 'El mercado del vino en China: julio 2021' refleja que el conocimiento de las denominaciones de origen vitivinícolas se restringe a la región de La Rioja y la Ribera del Duero, por lo que el conocimiento es muy limitado en comparación con el reconocimiento de ciertas regiones francesas.

Las empresas vitivinícolas españolas ya comenzaron a estudiar la importancia del mercado asiático para su sector en los años 90 (principalmente, las empresas multinacionales o EMN⁷), pero eran pocas las bodegas que se “aventuraban” a comercializar su vino español en China. Entre estas empresas pioneras destaca la empresa catalana Freixenet (Jiménez-Asenjo y Filipescu, 2019) por llevar décadas internacionalizando sus productos, adoptando actualmente una sólida posición en el mercado chino. El mayor empuje hacia la internacionalización por parte de las empresas vitivinícolas españolas fue a partir del año 2007 a causa de la crisis económico-financiera, pues perciben la necesidad de buscar nuevas estrategias de crecimiento y opten por mercados potenciales en el exterior, observando el gran potencial que suponía el mercado asiático. No obstante, no se trató solo de estrategias de las bodegas españolas, sino que fue una política llevada a cabo por todas las empresas de distintos países con cultura vitivinícola, como Francia o Italia.

El Gráfico 3 muestra la importancia y la evolución del sector vitivinícola en el mercado chino. Como se ha mencionado anteriormente, China ya importaba vino a mitad del siglo XX, pero en unos volúmenes poco relevantes en comparación con el salto que se produjo en 2007. En el año 2000 la importación superaba ligeramente los 30 millones de litros, incrementándose las compras de vino ligeramente en 2003. Posteriormente se aceleraron las importaciones de vino en China, superando en 2007 los 100 millones de litros importados. En 2010 se observó otro cambio de tendencia con un gran repunte de los litros importados, rozando los 300 millones, lo que supone que en cuestión de 10 años el volumen de litros importados se incrementara prácticamente un 1.000%.

⁷ Según la definición de Evans y Newnham (1998), una EMN es “una organización creadora de ganancias que controla bienes al menos en dos países”. Gilpin (2001) matiza más esta definición y se refiere a las EMN como “una compañía de una nacionalidad en particular, la cual es propietaria de forma parcial o total de filiales dentro de otra economía nacional”.

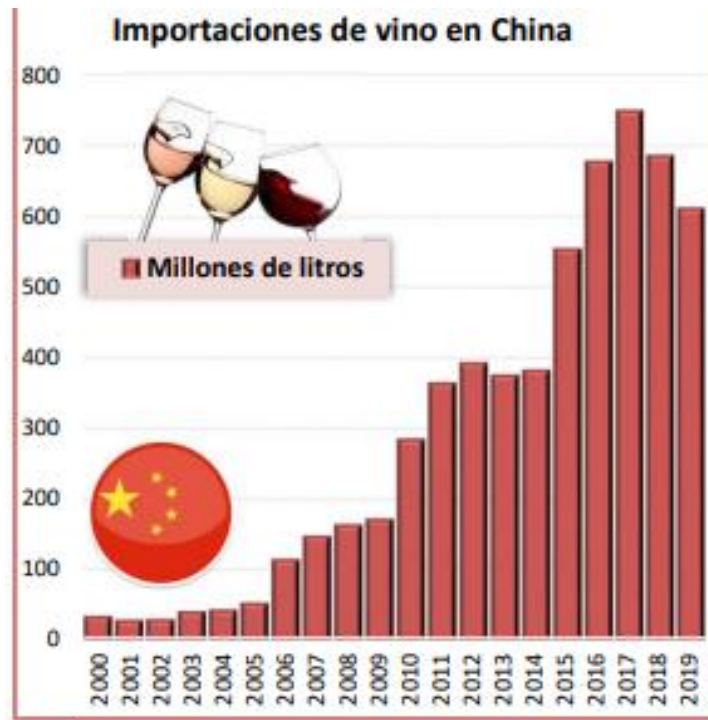


Gráfico 5.3. Evolución de las importaciones del vino en China (en millones de litros). Elaborado por el Observatorio Español del Mercado del Vino (OeMv) en 2019

A partir de entonces hay una aceleración de las importaciones del producto vitivinícola a China, creciendo constantemente y llegando a los 550 millones de litros importados en 2015. El mayor repunte se logró en 2017, cuando se adquirieron 751 millones de litros, no manteniéndose a partir de entonces esta tendencia alcista ya que en los años consecutivos las importaciones han ido cayendo progresivamente. En los dos últimos meses de 2019 las compras se redujeron notablemente, afectando drásticamente a las importaciones por la crisis sanitaria del Covid-19. La tendencia alcista se mantuvo desde el año 2000 hasta finales de 2019, momento en el que comienzan a disminuir las compras de vino en China. Este cambio de tendencia se ha mantenido hasta los últimos datos obtenidos en el primer semestre de 2022, afectando tanto al crecimiento anual medio en volumen, como en el valor y precio medio de los vinos.

El cambio de tendencia es patente no solo en el volumen de las importaciones, sino también en el tipo de fermentación del vino y en el formato de comercialización del vino que China adquiere. El cambio de tendencia en el consumo y valor del vino se debe al desarrollo económico que ha sufrido este país asiático en los últimos años, valorando cada vez más los productos de

calidad. Dentro de las compras de vino que se realizaban a principios del 2000, destacaba el vino en grandes envases⁸ por su sencillo transporte y menor coste de adquisición, por lo que predominaba la exportación de granel⁹ y bag-in-box¹⁰. Este tipo de importaciones en China suponía el 93,6% del total adquirido, es decir, más del 90% de los casi 30 millones de litros adquiridos eran grandes envases. Por el contrario, en cuanto a la tipología del vino en función de su fermentación, el vino tranquilo envasado¹¹ suponía únicamente el 5,7% del total de la importación y el vino espumoso¹² no alcanzaba el 1% del total de los vinos adquiridos por el mercado chino. Sin embargo, la tendencia cambió: en el 2021 predominó la importación de vino tranquilo hasta el 67,5% de las importaciones de vino, pasando de rozar los 2 millones de litros a casi 287 millones (aunque el mayor pico de consumo de este tipo de vino se produjo en 2017, superando los 550 millones de litros). El vino espumoso también ha adquirido importancia, aunque no ha sido tan notable como el caso anterior, alcanzando los 11,2 millones de litros (2,6%) en 2021. Ello anticipa la extrema caída de las importaciones de vino a granel y bagin-box, suponiendo un 29,8% del total importado. Mientras que en los comienzos la comercialización se realizaba a granel y bagin-box (lo que suponía un menor coste en la exportación para las empresas), en la actualidad tienen una preferencia hacia el vino tranquilo envasado y el vino espumoso, lo cual ha incrementado los costes del precio de adquisición y de promoción del producto.

⁸ Se consideran grandes envases de vino aquellos que superan los 2 litros de capacidad de vino.

⁹ El vino a granel es aquel que se distribuye sin marca, bodega o denominación de origen, lo cual no significa que el producto sea de inferior calidad. Este método fue el más empleado para la exportación para facilitar el transporte.

¹⁰ El vino Bag-in-box, bagin-box o BIB se refiere a un tipo de envase. Consiste en introducir en una caja de plástico o cartón con un grifo que se conecta a una bolsa de plástico flexible. Hasta 2014 la OIV consideraba este envase como un tipo de vino a granel.

¹¹ El vino tranquilo es aquel que se produce sin añadir alcohol vínico o con una concentración de gas carbónico inferior a 4 gramos. Sigue un proceso de fermentación natural con la levadura del mosto.

¹² El vino espumoso contiene una dosis de gas carbónico superior a 4 gramos, que se consigue en el proceso de elaboración con una segunda fermentación.

Pese a la caída de las importaciones, en 2021 España comienza a recuperarse y se sitúa como el tercer país proveedor en términos de volumen (Gráfico 4).

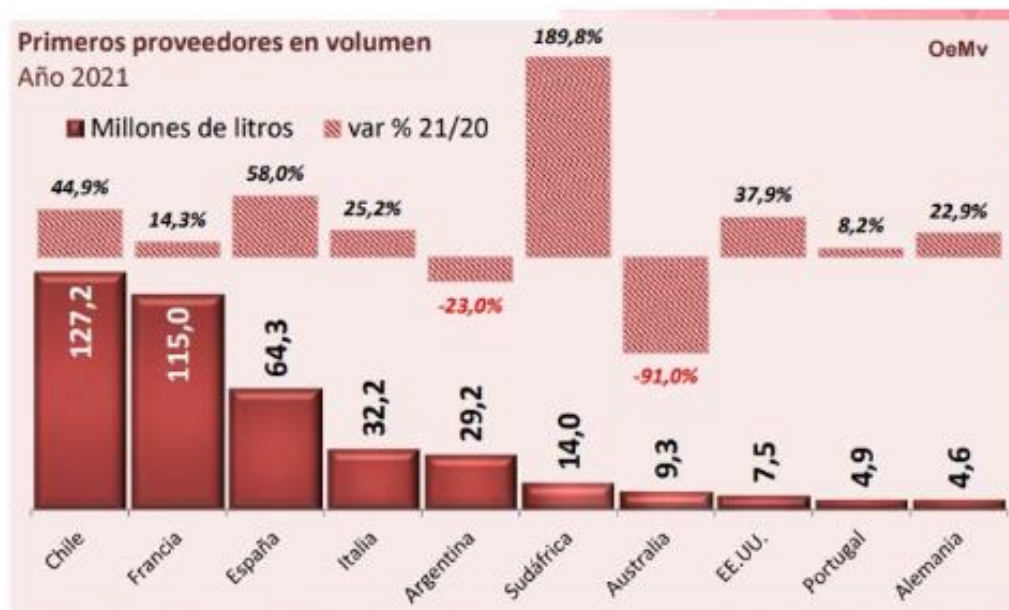


Gráfico 5.4. Posición de países extranjeros en relación con el valor de vino importado a China. Elaborado por Observatorio Español del Mercado del Vino (OeMv) en 2022

A pesar de ello, aún no ha recuperado el auge experimentado en principios del siglo XXI ya que España era el primer proveedor en volumen a granel. No se sitúa mucho más alejada en términos de valor (Gráfico 5), encontrándose España en cuarta posición. En dicha recuperación ha tenido repercusión la desaparición del vino australiano envasado a causa de los fuertes aranceles impuestos por China. En cuanto a países competidores, Chile es el país que mayor impulso ha cobrado en el mercado vitivinícola en China. No obstante, Italia y Francia siguen liderando el ranking. También cabe destacar la presencia de Estados Unidos como país proveedor de bag-in-box.



Gráfico 5.5. Posición de países extranjeros en relación con el valor de vino importado a China. Elaborado por Observatorio Español del Mercado del Vino (OeMv) en 2022

Tal y como se ha venido mostrando, la importación de vinos se ha incrementado debido al aumento de demanda de los consumidores chinos. Con ello, la cantidad consumida de vino en China se ha acelerado, aunque aun se sitúa por debajo del consumo per cápita de Francia e Italia (Yin, 2016). Por esta razón, los productores y bodegueros chinos tratan de competir con los vinos importados, pero su participación en el mercado es cada vez inferior por el impulso de las bodegas extranjeras (OIV, 2022).

5.2.3. Las estrategias de internacionalización de las empresas vitivinícolas españolas en China.

Con la finalidad de lograr el éxito de los vinos españoles en un mercado tan complejo, la preocupación esencial de las empresas vitivinícolas españolas ha sido qué estrategia de internacionalización implementar, decisión que han debido abordar para superar las dificultades de comercialización.

La mayor parte de las bodegas españolas han optado por la exportación indirecta, es decir, aquella que se lleva a cabo a través de intermediarios locales. A través de la exportación indirecta, las empresas vitivinícolas españolas se ponen en contacto con empresas chinas especializadas en la comercialización de vinos importados para su venta en portales *e-commerce* o en tiendas físicas (Liuwei, 2017). Es el caso de la empresa Guangzhou Boboqiu Wine Industry Co.,

Ltd. Que comercializa productos de vino tinto de alta gama de países como España y Francia. La comercialización a través de estos intermediarios locales permite el posicionamiento del vino español como un producto de prestigio y de alto nivel. Además, los intermediarios locales negocian con las empresas vitivinícolas los productos que se ponen en venta, encargándose de su posterior procedimiento de distribución y venta en el mercado chino (Li, G, 2010).

Otra de las estrategias 35internacionalización son las alianzas estrategias con empresas vitivinícolas de China, para aprovechar las redes de intermediación con las que estas cuentan (Liuwei, 2017). De tal forma, las bodegas españolas tratan de promocionar sus productos en eventos de las embajadas. Es el caso del acuerdo firmado entre COFCO Food Sales & Distribution con las bodegas Luzón y Portia (Tramullas, 2016).

Por el motivo de entrelazar relaciones de confianza y acceder a los intermediarios locales en China, la estrategia a través de inversiones asiáticas está en auge. La compañía riojana Marqués del Atrio cuenta con un 75% de la inversión de la empresa asiática Changyu Pioneer Wine.

Por último, también hay que destacar las filiales establecidas en China, lo cual es un proceso largo y complicado por el marco jurídico chino. Esta estrategia de internacionalización supone realizar negocios sin una empresa subsidiaria, lo que implica tener una entidad jurídica china para poder comercializar en el país. Puede realizarse a través de una entidad de propiedad extranjera (WFOE), una *joint-venture* o empresa conjunta, o una oficina de representación. En todo caso, deben seguirse unos procedimientos legales de aprobación de la empresa para operar en China (Harris, 2018). Por las dificultades que supone establecer una filial, es la estrategia de internacionalización menos empleada.

Por tanto, las estrategias de internacionalización mayoritarias son la exportación indirecta y las alianzas con bodegas chinas, debido a la importancia que adquieren los intermediarios locales para poder operar en el mercado chino. Esto implica la necesidad de establecer relaciones estables para que perdure la comercialización en el tiempo. Al mismo tiempo, las empresas vitivinícolas españolas son conscientes de las limitaciones que suponen estas relaciones de confianza con los intermediarios, debido a las duras negociaciones. Por ese

motivo, estas empresas deben adoptar una fuerte postura en el comercio chino, con la finalidad de diferenciar sus productos.

5.2.4. Políticas del marketing mix de las empresas vitivinícolas españolas en China.

Desde un punto de vista del producto, las empresas vitivinícolas españolas han tenido presente en la implantación de las estrategias un trade-off entre la estandarización y la adaptación. Es decir, con independencia de la estrategia de internacionalización adoptada por estas empresas, exigen tener presente la elección entre estandarizar el producto o adaptarlo al consumidor chino. La elección de las empresas se basa en distintos factores organizativos, empresariales y del entorno en el que comercializan y en el que van a introducirse. A raíz de estas dos posturas contrapuestas, las estrategias adoptadas versan entre la estandarización – sobre todo en la etiqueta principal con el fin de promocionar la marca y adquirir reconocimiento internacional – y la adaptabilidad – tanto a la cultura china como a su idioma en el nombre de la marca y sus etiquetas y contraetiquetas – con la finalidad de ser relacionados con connotaciones positivas acorde al consumidor de China.

En términos generales, las bodegas españolas han seguido una estrategia de estandarización al emplear un “programa común de productos” a escala global. Sin embargo, no ha sido aplicado en su extremo pues la política de distribución y promoción sí es modificada para adaptarse a los consumidores chinos. Esto se debe a que las empresas optan por una internacionalización inmediata a través de la exportación de “los vinos de su cartera que gozan de mayor presencia y prestigio internacional”, lo que en términos de dirección estratégica implica que comercializan los vinos con una elevada cuota de mercado y gran crecimiento (los llamados productos estrella).

No obstante, otras bodegas fabrican productos de forma exclusiva para exportarlos, por lo que apuestan por una estrategia dirigida a la adaptación al mercado. La adaptación puede suponer realizar cambios totales o parciales en alguno o todos los ámbitos del marketing con la finalidad de moldear el producto a los consumidores extranjeros (Kotler et al., 2008). Dicha diferencia se debe sustancialmente a las características propias del consumidor final en China, de

tal forma que los importadores seleccionan directamente los productos a vender conforme a la apariencia, la percepción del valor social o, incluso, para la posterior modificación de la materia prima. Esta es la estrategia que ha seguido Freixenet y Codorníu, gracias a lograr el acceso a una red Guanxi y generar relaciones de confianza.

En cuanto al posicionamiento, la mayor parte de las empresas españolas aplican una estrategia de homogeneización de la percepción de su marca a nivel global, con la idea de mantener la imagen de marca nacional reconocida a nivel internacional. Al mismo tiempo, otras bodegas optan por la segmentación basado en la calidad y los precios, tratando de posicionarse en todo caso en una calidad premium en el mercado chino, por lo que no se comercializan vino de gama baja-media. Para lograr este posicionamiento, ciertas zonas vitivinícolas españolas (como es el caso de la Denominación de Origen La Rioja) operan con una estrategia de marca colectiva o paraguas, es decir, las bodegas españolas se unen para dar a conocer su producto de calidad frente a otras marcas del mercado (Calvo Dopico, Bello Acebrón y Blázquez Lozano, 2004). Sin embargo, la aplicación y control de esta última estrategia de posicionamiento no está exenta de dificultades por diversos motivos: nuevamente, por la percepción cultural del país importador, y por falta de control de la distribución.

A la hora de valorar la decisión de internacionalización de los vinos, también hay que tener presente la estrategia de precios, teniendo en cuenta los costos que supone la exportación. Como se ha manifestado anteriormente, en ciertas ocasiones se percibe una falta de control de los precios a causa de las barreras de entrada en la comercialización en China. Generalmente, las negociaciones con los intermediarios locales son más agresivas y complejas en la actualidad que al comienzo de la internacionalización. Este hecho deriva en que, en un primer momento, las empresas del sector vinícola arriesgaban y vendían sus productos a un precio superior a establecido en el mercado nacional, mientras que actualmente los precios son más negociados y adaptados al mercado chino. La negociación de los precios y su adaptación al mercado local se deba a, por un lado, de la adquisición de los conocimientos del sector y de los productos por los intermediarios y empresas locales; y, por otro lado, de la inclusión en el precio todos los costos asociados con las exportaciones, como transporte, costes de

información, impuestos, costes por número de intermediarios, entre otros (Jiménez-Asenjo, y Filipescu, 2019).

Sin embargo, en este proceso de evolución y decisión de los precios de los vinos en China hay que tener presentes los costos de transacción de la empresa para emprender la internacionalización, los cuales evolucionaran a medida que se asienten las relaciones contractuales. Para que perdure esta decisión empresarial es necesario que existan razones económicas racionales y que la eficiencia esté inversamente relacionada a los costos de transacción (Williamson, 1975).

En términos de canales de distribución, existe una estrategia estandarizada en el mercado nacional e internacional, puesto que el producto está a disposición del cliente final en tres canales de venta: tiendas especializadas, servicios de restauración – hoteles, servicios de catering, y restaurantes –, y consumidores individuales (Jiménez-Asenjo, y Filipescu, 2019). Tampoco hay que olvidar el e-commerce o comercio electrónico. Para acceder a estos consumidores, todas las empresas exportadoras tuvieron que contactar con agentes o intermediarios para introducir sus vinos y venderlos en el mercado chino, lo que obligó a realizar adaptaciones en la distribución respecto al mercado español. Por tanto, al principio de realizar exportaciones de vino español, los canales de distribución están condicionados a los canales y relaciones comerciales que emplea el distribuidor o intermediario local. Otra dificultad respecto a la distribución es que ciertos canales (como la venta en supermercados) no estaban desarrollados por falta de intermediarios (Jiménez-Asenjo, y Filipescu, 2019).

En cuanto a las actividades de comunicación y promoción, los intermediarios locales son de nuevo un pilar esencial, ya que los exportadores españoles desconocían en un primer momento las herramientas de comunicación y las normas y requisitos que deben seguir los medios. Es importante recordar que China ha llevado a cabo medidas políticas restrictivas en este ámbito, ya que la comunicación pasa por el control del Gobierno. No obstante, la implicación o no de las empresas en estas actividades comerciales depende también del tamaño de las empresas exportadoras y el tiempo de presencia en el mercado de China. Las grandes empresas bodegueras españolas comienzan a desarrollar sus propias actividades de comunicación y promoción en el mercado chino, pero aun

apoyándose en intermediarios locales. La internacionalización siempre supone un coste para las empresas, pero este es más elevado por las características propias del mercado chino, debiendo destinar un presupuesto únicamente a la exportación en este mercado. Es un coste que no puede asumir todas las bodegas españolas por su capacidad económica y productiva.

Por tanto, de nuevo, se remarca la gran importancia de los intermediarios locales en las relaciones, ya que el mayor o menor contacto con estos supone un mayor o menor control sobre el precio de venta en los consumidores y la distribución y, en consecuencia, en la aplicación de las estrategias de las empresas. Este contacto con los intermediarios chinos supera las negociaciones, puesto que estos suelen ser quienes realicen las actividades de comunicación y promoción, y, nuevamente, depende en buena parte de ellos la correcta implantación de las estrategias y medidas adoptadas por las empresas vitivinícolas. Para la mayoría de las empresas exportadoras españolas es un reto la comercialización del vino en China porque es cambiante, aun está en desarrollo el mercado y el sistema de distribución. Las diferencias culturales, la distancia geográfica y psíquica complican la entrada en un mercado con fuertes barreras e inusuales para los exportadores occidentales.

6. ESTUDIO DE CASO: LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN RIBERA DEL DUERO Y LA BODEGA EMILIO MORO

6.1. La D.O. Ribera del Duero

La promoción internacional de la D.O. Ribera del Duero va de la mano de ayudas de la Unión Europea y, en la mayoría de los casos, junto a otras denominaciones de origen españolas, como D.O. La Rioja. El principal problema de la internacionalización son los volúmenes, lo cual unido a la valoración nacional de la marca (que paraliza las exportaciones), incrementa el precio considerablemente. Para la D.O. Ribera del Duero la estrategia de internacionalización se basa en opciones de crecimiento, ya que actualmente solo exportan en torno al 18,2 por ciento de la producción, lo que equivale a más de 13,5 millones de litros. Esto se debe a la dificultad de generar hábitos de consumo en ciertos países o zonas geográficas. Concretamente, el mercado

asiático es muy diverso, pero China (por su gran extensión territorial) también lo es. La exportación se realiza atendiendo al conocimiento del producto por parte de los países importadores debido a que la D.O. busca posicionar sus vinos en base a la calidad y diversidad. Generalmente, la empresa importadora ya conoce el vino y sus características cuando adquiere los productos. La adaptación al mercado exterior no es tanto en diferenciación del producto, sino en su promoción y empaquetado. Como consecuencia del posicionamiento que busca los vinos de Ribera del Duero, la comercialización y la promoción internacional se basa en nichos de vinos de calidad con un valor añadido por botella superior al que aportan los grandes envases. Con esta estrategia busca adquirir prestigio y reconocimiento.

Debido al objetivo de promoción internacional de los vinos, las Denominaciones de Origen Ribera del Duero y Rueda organizaron un Pop-Up¹³ en Hong-Kong en enero de 2022 en la que se ofrecieron 123 referencias de vino. La Spanish Wine Passion Pop.Up Store fue ambientada con la cultura española y ofrecieron distintas experiencias vinícolas.

La D.O. Ribera del Duero presenta un crecimiento general en todos sus mercados. Según el Consejo Regulador (2022), en 2021 se ha incrementado el volumen de las exportaciones en un 20,1 por ciento respecto al año anterior, pero este porcentaje debe ser analizado teniendo en cuenta la coyuntura internacional sanitaria en 2020. Este crecimiento se refleja en el número de bodegas inscritas en la D.O. que exportan, ascendiendo a 236 bodegas sobre 307 en total. A pesar de que China es de los países donde más se exporta el vino, no es un mercado prioritario para la D.O. debido a que la tendencia de búsqueda de calidad está en desarrollo. No obstante, China incrementó en 2021 un 37% la importación de vinos de la Ribera del Duero. En contraposición, Japón avanza rápidamente y se posiciona en el segundo país con mayor consumo del continente asiático. Además, Japón ha incrementado sus importaciones de vino tanto en volumen como en valor, ya que buscan la calidad del vino. Dinamarca

¹³ Tiendas temporales que surgen en un mercado para promocionar sus productos, con la finalidad de captar consumidores a un bajo coste (Rosero, 2019).

es el país con mayor incremento sobre el volumen, aumentando un 41 por ciento en 2021, seguido de China, Reino Unido y Estados Unidos.

	2021	2020	Variación	
			Litros	%
1 Suiza	2.354.612	2.063.346	+291.266	+14%
2 EEUU	1.746.827	1.343.384	+403.443	+30%
3 México	1.348.404	1.056.934	+291.470	+28%
4 Alemania	1.107.276	971.539	+135.737	+14%
5 China	844.084	616.686	+227.399	+37%
6 Dinamarca	733.533	521.645	+211.887	+41%
7 Reino Unido	638.358	474.757	+163.601	+34%
8 Países Bajos	544.285	517.409	+26.876	+5%
9 Canadá	514.953	488.207	+26.746	+5%
10 Suecia	490.444	378.285	+112.159	+30%
Resto mercados	3.361.048	2.959.916	+401.132	+14%
TOTAL	13.683.824	11.392.108	+2.291.716	+20%

Gráfico 6.1. Países destino de las exportaciones de Ribera del Duero 2021/2020 – Datos en Litros. Elaborado por el Consejo Regulador de la Denominación de Origen Ribera del Duero en 2022.

6.2. La Bodega Emilio Moro

La bodega Emilio Moro pertenece a la D.O. Ribera del Duero, que comienza a comercializar sus vinos en 1987. Sin embargo, hasta la década 2000 no comenzó a exportar sus vinos a Asia. Concretamente, su andadura parte exportando sus vinos a Japón y, posteriormente, ha expandido su presencia en China, Corea del Sur, Taiwán y Singapur, entre otros. Emilio Moro ha sido una de las bodegas pioneras en la exportación de vinos españoles a Asia, y ha sido reconocida en numerosas ocasiones por la calidad de sus vinos en el mercado asiático. Concretamente, comenzó a exportar a China en el año 2010 y en 2014 abrieron la primera oficina en Shanghai de la mano de Bodega Cepa 21¹⁴, con el objetivo de afianzar su presencia en este país. Además, la Bodega Emilio Moro participa en diversas ferias internacionales en China, como China Food & Drinks Fair. Estas estrategias de promoción e internacionalización durante la última década han permitido a esta bodega establecer acuerdos con los distribuidores locales, tema de gran relevancia como se ha expuesto a lo largo del trabajo.

¹⁴ Bodegas Cepa 21 pertenece también a la Denominación de Origen Ribera del Duero.

Por tanto, remontándose a las estrategias de internacionalización y su proceso, la Bodega Emilio Moro ha seguido una trayectoria de *internationalization orientation*, opera en más de 70 países en la actualidad y continúa explorando nuevos mercados. El proceso que ha seguido la bodega ha sido gradual, pero bastante acelerado en 4 años: en un primer momento, se limitó a la exportación de sus vinos de mayor reconocimiento y, posteriormente, afianzó su presencia en China estableciendo una oficina. Dadas estas características, no se trata de una empresa *born global*. Además, dada la trayectoria experiencial, esta empresa ha logrado establecer relaciones de confianza que le ha permitido acceder a la información y redes de distribución del mercado. Debido al proceso experimentado cabe plantearse la aplicación del modelo secuencial de Uppsala, ya que comenzó exportando en países vecinos con características más similares al territorio nacional y menores trabas legales para adquirir la experiencia necesaria. Tras el periodo de adquisición de conocimientos y experiencia, la empresa incrementó su grado de internacionalización exportando a China.

En todo caso, esta bodega ha apostado por exportar vinos siguiendo las mismas estrategias de marketing que en el territorio nacional, es decir, apuesta por la innovación y sostenibilidad para elaborar un vino de alta calidad, sin olvidar el valor de la tradición. Por ello, la bodega sigue una estrategia de diferenciación y posicionamiento en el mercado chino.

Tras esta valoración, se procede a analizar cómo ha influido contablemente la introducción de la Bodega Emilio Moro en el mercado Chino. Los datos obtenidos son del cierre de ejercicio de 2012, momento en que la empresa ya había comenzado a exportar en China, hasta el cierre del ejercicio de 2021, incidiendo en el cierre de 2014 por ser el año de establecimiento de la oficina en el país tercero.

En cuanto al activo total, en 2012 se situaba en 33.239.843€, teniendo un peso bastante similar el activo fijo (17.678.842€) y el activo circulante (15.561.001€). Dentro del activo fijo destaca el peso que supone el inmovilizado material, con el 62.36%, lo cual es coherente debido al sector de la empresa pues necesita el soporte de terrenos y bodegas para poder cultivar la materia prima y producir el vino. Además, hay que tener presente que se elabora un producto que sigue un proceso muy cuidadoso para no ser interrumpido. Sin embargo, el inmovilizado

intangible o inmaterial únicamente supone el 4,23% del activo fijo. Dentro del activo circulante, destaca que el 67,96% corresponde a inversiones en valores.

A finales de 2014, el activo total se redujo a 29.514.977€, es decir, en un 11.21%. Este descenso deriva de la reducción tanto del activo fijo como del activo circulante, siendo más notable la caída del activo fijo hasta los 15.506.170 €. El activo circulante se redujo en un 9.98%, frente a la reducción del 12.29% del activo fijo. Al igual que sucedía en 2012, la partida con mayor peso del activo fijo y circulante corresponden, respectivamente, al inmovilizado material y los valores. Es preciso mencionar que la partida de valores se redujo en casi dos millones de euros en 2014.

A partir de 2014 el activo total incrementa notablemente su valor, situándose en 2021 en 74.745.313 €, debido, principalmente, al gran incremento del activo circulante. El activo total se incrementó de 2012 a 2021 en un 44,47%, adquiriendo un mayor peso contable el activo circulante que alcanza 46.504.356 € en el cierre de 2021. Cabe destacar que en la década estudiada solo se incrementó el activo fijo en 10 millones de euros, aproximadamente. Las partidas con mayor peso en el activo fijo y el activo circulante siguen siendo el inmovilizado material y los valores, respectivamente. El inmovilizado material ha aumentado hasta 19.414.441 €, lo que supone un notable incremento frente a 2012 debido a las decisiones de internacionalización de la bodega y la compra de viñedos. Los valores del activo circulante también han ascendido de forma considerable en un 45.69%.

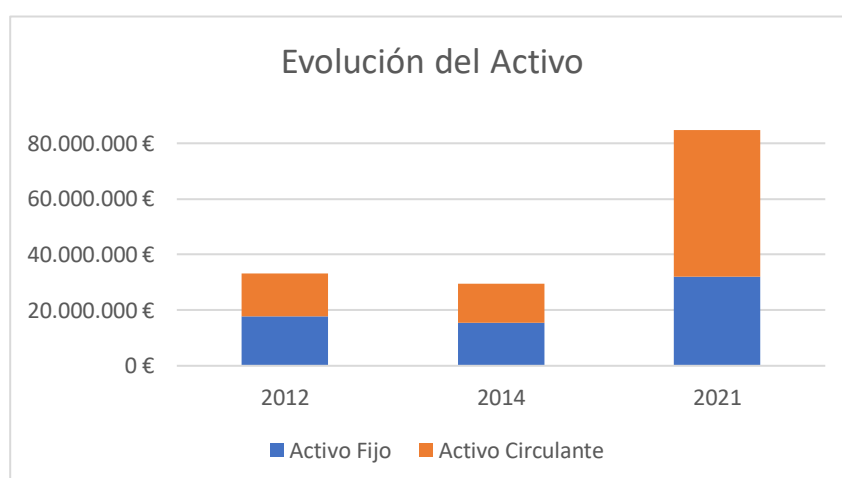


Gráfico 6.2. Evolución del activo entre el 2012 y 2021. Elaboración propia con datos extraídos de Orbis.

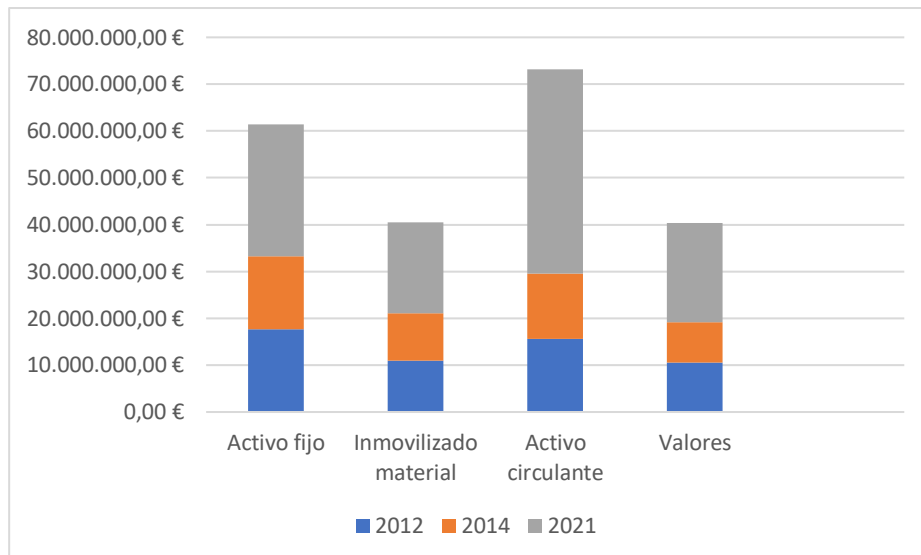


Gráfico 6.3. Evolución de las partidas más relevantes del activo entre el 2012 y 2021.

Elaboración propia con datos extraídos de Orbis.

En cuanto al pasivo y patrimonio neto total, entre el 2012 y el 2015 sufre variaciones ligeras, pero a partir de entonces se incrementa notablemente. En 2012 el patrimonio neto tenía un valor de 11.065.452 € y pasivo total se situaba en 22.174.391 €, teniendo un peso superior el pasivo no corriente y, dentro de esta, la partida de deudas a largo plazo. El valor de las deudas a largo plazo ascendía a 14.014.337 €, lo que suponía el 94.78% del pasivo no corriente y un 42.16% sobre el total del pasivo. El pasivo corriente asciende a 7.389.116 €, siendo la partida más importante los préstamos o deudas a corto plazo con un valor de 5.281.797 €.

En 2014, el pasivo y patrimonio neto descendió a 29.514.977 €. Principalmente, esta variación se debe al pasivo no corriente que cayó hasta 11.519.690 €, lo que supone un 22.09% menos respecto al 2012. El resto de las partidas de esta masa sufrieron ligeras variaciones.

Finalmente, la masa de pasivo y patrimonio neto se incrementó hasta 74.745.313 € en 2021. Por tanto, la variación sufrida es notable, superando el 50% en la década estudiada. El patrimonio neto se redujo ligeramente en 2014, y ha incrementado hasta los 39.793.035 € en 2021, lo que puede anticipar el buen estado empresarial. Las deudas a largo plazo siguen teniendo un peso importante dentro del pasivo no corriente, situándose en 19.365.941 € y

habiéndose incrementado respecto al 2012 y 2014. Sin embargo, el pasivo corriente en 2021 se incrementó notablemente, por la subida de la partida de préstamos. El pasivo corriente duplica su valor en la década estudiada.

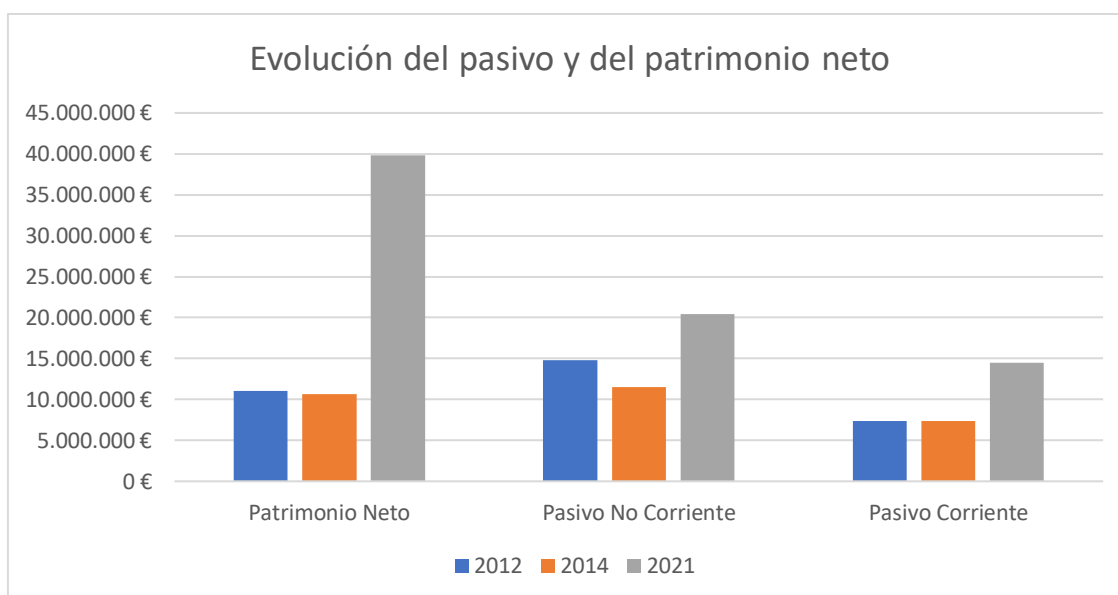


Gráfico 6.4. Evolución de las masas de pasivo y patrimonio neto entre el 2012 y 2021.
Elaboración propia con datos extraídos de Orbis.

Esta evolución se refleja en el ratio de solvencia¹⁵, el cual muestra si la empresa es capaz de satisfacer sus obligaciones con los activos que dispone. En 2012 este ratio era del 1,49% y en 2021 se sitúa en el 2,14%, por lo que puede cubrir con los activos todas las obligaciones.

Además, es posible analizar el ratio de tesorería¹⁶, el cual muestra la capacidad de hacer frente a las deudas y, por tanto, si la empresa es viable en el corto plazo. En 2012 este ratio era del 2.11%, mientras que ascendió 0.18% en 2014 e incrementó al 3.20% en 2021. A lo largo de la década estudiada el ratio de tesorería supera holgadamente la unidad, lo que puede significar que existan activos improductivos que ralenticen la rentabilidad de la empresa.

¹⁵ El ratio de solvencia es el cociente entre el activo y el pasivo.

¹⁶ El ratio de tesorería es el cociente entre el activo corriente y el pasivo corriente.

Es importante analizar el ratio de endeudamiento¹⁷, sobre todo en esta empresa que tiene objetivos de internacionalización. Este ratio muestra la relación entre la financiación con recursos propios y los recursos ajenos, siendo más costosa la financiación propia. Este ratio se situaba en un 2%, descendiendo al 1.78% en 2014 y cayendo hasta un 0.87% en 2021. En todo caso, muestra que la bodega está muy endeudada porque supera el 0.6% en la década de estudio. Sin embargo, la empresa está remitiendo esta situación.

El ROA muestra la rentabilidad económica sobre los activos, es decir, muestra si se es eficiente. Generalmente, se sitúa el ROA en el 5%, lo cual no se producía en la bodega Emilio Moro en 2012 (0,32%) pero se superó en 2021 con un ROA del 15,49%. También es relevante el análisis del ROE pues muestra la rentabilidad financiera, el cual se ha incrementado del 0,97% en 2012 hasta el 7,18% en 2014 y alcanzando un ROE del 29,10% en 2021. Todo ello tiene sentido tras el análisis del balance y la cuenta de pérdidas y ganancias, pero es relevante observar el margen de beneficio en la década estudiada. Este margen alcanza en 2021 el 35,25%, mientras que en 2014 se situaba en el 6,14% y en 2012 solo se generaba un margen de beneficio del 1,13%.

Analizando la cuenta de pérdidas y ganancias se observa cómo ha afectado la exportación a las ventas, puesto que en 2012 rozaban los 9 millones de euros, en 2014 se incrementaron ligeramente hasta casi los 12 millones de euros, y en 2021 ascendieron a 32.515.601 €. Estos valores influyen en los beneficios obtenidos por la empresa antes de intereses e impuestos: en 2021 el EBIT se situaba en un millón de euros, pasando en 2014 a superar los dos millones de euros y encontrándose en 2021 en 11.927.865 €. Al mismo tiempo, se han incrementado notablemente los ingresos netos de la bodega: mientras que en 2012 obtenía una cifra de 61.450 €, en 2021 los ingresos netos alcanzan

¹⁷ El ratio de endeudamiento es el cociente entre el pasivo y el patrimonio neto

8.786.081 €. Estos datos muestran el éxito de las estrategias empleadas por la bodega en la comercialización tanto a nivel nacional como el internacional.

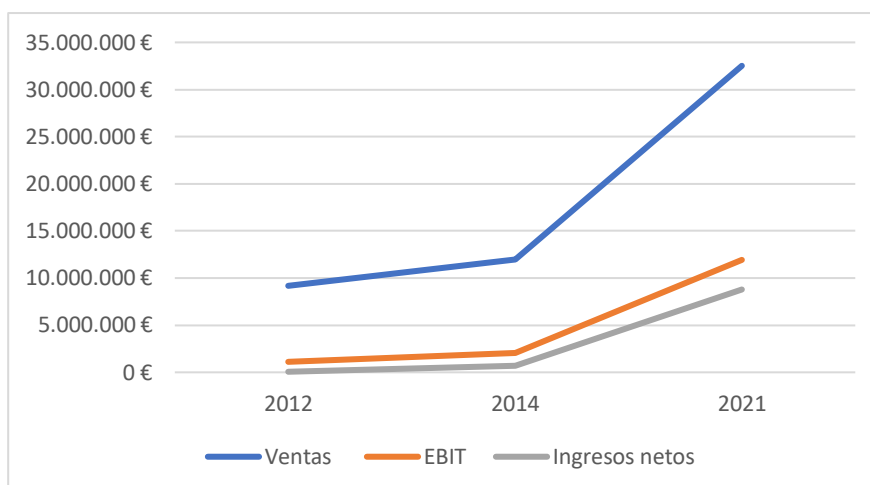


Gráfico 6.5. Evolución de las partidas más importantes de la cuenta de pérdidas y ganancias entre el 2012 y 2021. Elaboración propia con datos extraídos de Orbis.

El ROA muestra la rentabilidad económica sobre los activos, es decir, muestra si se es eficiente. Generalmente, se sitúa el ROA en el 5%, lo cual no se producía en la bodega Emilio Moro en 2012 (0,32%) pero se superó en 2021 con un ROA del 15,49%. También es relevante el análisis del ROE pues muestra la rentabilidad financiera, el cual se ha incrementado del 0,97% en 2012 hasta el 7,18% en 2014 y alcanzando un ROE del 29,10% en 2021. Todo ello tiene sentido tras haber analizado el balance y la cuenta de pérdidas y ganancias, pero es relevante observar el margen de beneficio en la década estudiada. Este margen alcanza en 2021 el 35,25%, mientras que en 2014 se situaba en el 6,14% y en 2012 solo se generaba un margen de beneficio del 1,13%.

7. CONCLUSIONES

Como se ha plasmado a lo largo de todo el trabajo, el sector vitivinícola en España tiene un fuerte peso en la economía, llegando a convertirse en uno de los principales motores de la industria agroalimentaria. Pero su trascendencia, debido a las nuevas tendencias de consumo, incide en otros sectores, como el turístico. En todo caso, las empresas vitivinícolas españolas han apostado y apuestan por comercializar sus productos con la premisa de máxima calidad en relación con el precio.

Las empresas vitivinícolas españolas han abierto la comercialización a nuevos países con el fin de aprovechar nuevas oportunidades en el mercado. China es un país con gran potencial para este sector debido a la tradición de las bebidas alcohólicas, la percepción de sus consumidores hacia los productos extranjeros, el cambio económico que se produce en el país y el incremento de la demanda. No obstante, para aprovechar al máximo las oportunidades de internacionalización en mercados chino, es necesario comprender y adaptarse a las particularidades culturales y de negocio de dicho país. En este sentido, China es un país con varias particularidades en la negociación, establecimiento y comercialización con empresas extranjeras, lo cual supone una barrera de entrada para las empresas españolas.

También se ha mostrado que el proceso de internacionalización sigue un proceso y acarrea tanto ventajas como inconvenientes. En cuanto al proceso, no todas las empresas lo culminan, sino que se estancan en la fase de exportación y no llegan a establecer oficinas en el país extranjero. Aunque el proceso de internacionalización no distingue de sectores ni tamaños de empresas, se ha mostrado que el método para llevarlo a cabo sí difiere. Las grandes empresas pueden optar por modelos de internacionalización secuenciales, basados en la captación de experiencia, gracias a sus recursos y capacidad. Sin embargo, las PYMEs se encuentran limitaciones para aprender los conocimientos y lograr la internacionalización, debiendo hacer un esfuerzo entre inversión e innovación. Estos esfuerzos suponen unos costes que deben controlar y destinar a satisfacer el mercado extranjero y lograr la ventaja competitiva. Al respecto de las PYMEs cobran importancia las políticas de fomento y apoyo por parte de las instituciones.

En cuanto al mercado de vino en China, la demanda se ha incrementado significativamente en los últimos años. Sin embargo, existe un desajuste entre la oferta y la demanda que no satisface a los consumidores, teniendo que recurrir a la importación de vinos extranjeros. Este hecho supone un dato relevante para las empresas vitivinícolas españolas que deseen exportar a este país, hasta el punto de que España se sitúa como el tercer país exportador a China. La presencia de las empresas vitivinícolas españolas en el mercado chino se remonta al año 2000, pero no tuvo un verdadero despegue hasta la crisis económica de 2008.

A pesar de la oportunidad de expansión del mercado de las empresas españolas, también hay que tener en cuenta las limitaciones del mercado chino, principalmente, las relaciones con los intermediarios locales. Es imprescindible adoptar relaciones de confianza, las llamadas redes Guanxi, para poder comercializar en el país. Sin embargo, los intermediarios locales realizan negociaciones muy agresivas y mucho poder de negociación del precio, la distribución y la comunicación del vino español recae en ellos. Por este motivo, las empresas vitivinícolas españolas tienen que adoptar estrategias de posicionamiento y de promoción fuertes cuando se introducen en el mercado chino, ofreciendo una imagen de producto de gran calidad. Para lograr este objetivo y reducir los problemas de acceso al mercado chino, las empresas se agrupan en marcas paraguas o en denominaciones de origen para diferenciar y promover los vinos españoles en este mercado.

Un buen reflejo de la oportunidad que supone el mercado del vino chino para las empresas vitivinícolas españolas es la Bodega Emilio Moro. Esta empresa comenzó exportando a países de su entorno, dio el salto a los países asiáticos para comprender las estructuras y la cultura, y comenzó a exportar en China tras adquirir experiencia en mercado similares. Finalmente, logró afianzar su posición en China abriendo una oficina desde la que se comercializan sus vinos. También ha establecido relaciones con intermediarios locales que han favorecido la promoción y distribución de sus vinos en eventos internacionales en China. La importancia de la internacionalización para esta bodega se refleja contablemente, pues, como se ha mostrado, los datos de ventas y beneficios antes de intereses e impuestos se han disparado. También han incrementado

sus partidas contables de activo, pasivo y patrimonio neto, pero con el equilibrio necesario para obtener unos ratios adecuados.

8. BIBLIOGRAFÍA

ARTÍCULOS Y LIBROS ACADÉMICOS

Arias Renedo, Antonio (2012): *“El proceso de internacionalización de la empresa”*. Alcalá la Real Jaén : Formación Alcalá.

Bagheri, M., Mitchelmore, S., Bamiatzi, V., and Nikolopoulos, K. (2019). *“Internationalization orientation in SMEs: The mediating role of technological innovation”*. Journal of International Management, 25 (1), pp 121-139.

Calvo Dopico, D., Bello Acebrón, L., y Blázquez Lozano, F. (2004) *“Estrategias de marca en vinos con denominación de origen”*. XVIII Reunión anual Asepelt. León, España.

Cuerdo-Cazurra, Álvaro (2004): *“Dificultades en la Internacionalización de la empresa”*. Universia Business Review, núm. 4, cuarto trimestre 2004, pp 18-29.

Dunning, J. H. (1993). *“Multinational enterprises and the global economy”*. Wokingham: Addison-Wesley.

Fanjul, Enrique (2021): *“Qué es la internacionalización de la empresa”*, Septiembre, 2021, pp. 1-6.

Geldres Weiss, V.V, Etchebarne López, M^a.S, y Bustos Medina, L.H (2011): *“La distancia psíquica y el desempeño exportador: un reto para la PYME en la era de la globalización”*. Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232011000100005 [Consultado el 10 de abril de 2023]

Gonçalves Pereira (2012): *“Principales aspectos legales y fiscales de los negocios y las inversiones españolas en China”*. Cuatrecasas, pp. 11-30.

Jiménez-Asenjo, N., & Filipescu, D. A. (2019): *“Cheers in china! International marketing strategies of spanish wine exporters”*. International Business Review, 28(4), 647-659

Leiva, GB y Darder, FL (2008). *“Las Born Global: Empresas de Acelerada Internacionalización”*. Tec empresarial, 2 (2). Disponible en:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3201045> [Consultado 21 de junio de 2023]

Li, G. (2010). “*Estrategias de vino (p. 1)*”. China: Wines Info China. Disponible en: <https://www.winesinfo.com/html/2010/6/183-32413.html> [Consultado el 25 de junio de 2023]

Lascurain Fernandez, Mauricio (2012): “*Empresas multinacionales y sus efectos en los países menos desarrollados*”. Economía: teoría y práctica. Nueva época, núm. 36, pp. 83-101.

Liuwei Web (lwfree). (2017): “*Estrategias de desarrollo de las bodegas extranjeras en el mercado asiático*”. Disponible en: <http://www.lwfree.cn/guanli/20170506/6422.html> [Consultado el 25 de junio de 2023]

Medina Giacomozzi, Alex (2005): “*Causas de la internacionalización de la empresa*”. Análisis económico, vol. XX, núm 45, tercer cuatrimestre 2005, pp 49-62

Millán Vázquez de la Torre, M^a G., Arjona Fuentes, J.M., Vázquez Palmero, F. (s/f): “*El comercio electrónico en la comercialización del vino español: una aproximación a su repercusión en el sector y a sus posibles sinergias con el turismo enológico*”. International Journal of Scientific Management tourism, Vol. 0

Mizik, T., Máté Balogh, J. (2022): “*The development of the Chinese wine industry and trade*”. International Journal of Wine Business Research, vol. 34, núm. 4, pp 643-660.

Mundet Pons, J., Mollevi Bortoló, G., Bustos Díaz, J. (2022): “*El sector económico vitivinícola español a través de los artículos científicos. El caso de estudio de Cataluña*”. Human Review, Revista Internacional de Humanidades.

Olmos, M. F. (2011): “*The determinants of internationalization: evidence from the wine industry*”. Applied Economic Perspectives and Policy, 33(3), 384-401

Pascual Cabrerizo, M., Martínez Lanzán, G. (2022): “*La evolución del lenguaje visual en el packaging del vino*”. Visual Review. Revista Internacional de Cultura Visual

Peláez Cano, M^a J., Rodenes Adam, M. (2009): “*La internacionalización de empresas: relación entre el capital social, las tecnologías de la información relacional y la innovación*”. Semestre Económico, vol. 12, núm 25, pp. 111-138.

Urbano-López de Meneses, B. ITEA (2018): “*Imagen y posicionamiento del sector vitivinícola en las redes sociales: un estudio exploratorio en las bodegas de Castilla y León en España*”. Vol. 114 (3), 303-321

Valero, G., Rodenes, M., Rueda, G. (2016): “*La internacionalización de las empresas exportadoras. Estado de la cuestión*”. Revista Le Bret, 8. Bucaramanga, Colombia: Universidad Santo Tomás, pp. 127 – 147

INFORMES

Consultoría financiera, económica y tecnológica AFI (2020): “*Estudio sobre la importancia económica y social del sector vitivinícola en España*”

Escuela de Comercio Exterior y Enrique Fanjul (2021): “*Qué es la internacionalización de la empresa*”, pp 2-6

Interprofesional del Vino de España (2021): “*Análisis pautas en el consumo de vino*”. Grupo análisis e investigación. Junio 2021

Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Pekín. ICEX (2015): “*El mercado del vino en China: diciembre 2015*”

Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Pekín. ICEX (2021): “*El mercado del vino en China: julio 2021*”

Organización Internacional de la Viña y el Vino (2022): “*Actualidad de la coyuntura del sector vitivinícola mundial en 2022*”.

Observatorio Español del Mercado del Vino y Organización Interprofesional del Vino de España (2020). “*Importaciones de Vino en China 2000-2019*”

Observatorio Español del Mercado del Vino y Organización Interprofesional del Vino de España (2022). “*Importaciones de Vino en China primer semestre 2022*”.

Vallés, G. (2022): “*Informe Sector Vitivinícola. Febrero 2022*”. Informe del Strategic Research Center, Planeta Formación y Universidades.

CONFERENCIAS

Miguel Sanz (2023). “*El valor de la marca*”. Eloquio D.O. Ribera del Duero – Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

REFERENCIAS PROCEDENTES DE INTERNET

Bodegas Emilio Moro. *Somos Emilio Moro*. Disponible en: <https://www.emiliomoro.com/la-familia/> [Consultado el 27 de junio de 2023]

Bueno, E., Salmador, M^o P., Li, D. (2006) “*Guanxi: concepto e implicaciones en la dirección estratégica de las empresas españolas en China*”. Disponible en: <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/362/93.pdf> [Consultado el 23 de junio de 2023].

Campus Internacional del vino (2021): “*El principal motor de la industria agroalimentaria: el sector vitivinícola*”. Disponible en: <https://www.campusdelvino.com/blog/item/147-el-principal-motor-de-la-industria-agroalimentaria-el-sector-vitivinicola> [Consultado el 23 de marzo de 2023].

Enolife (2020): “*Los chinos del 4.000 a.C. hacían vino de vides silvestres buscando salud y longevidad*”. Disponible en: <https://enolife.com.ar/es/los-chinos-del-4000-a-c-cultivaban-vides-silvestres-buscando-longevidad-y-salud/> [Consultado el 7 de julio de 2023]

Comisión Europea (2019). “*Un acuerdo histórico que protegerá 100 indicaciones geográficas en China*”. Zona de prensa de la Comisión Europea. Disponible en: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/ip_19_6200 [Consultado el 25 de junio de 2023].

Harris, D. (2018). “*Hacer negocios en China sin una WFOE: ¿puede levantarse el demandado?*” Disponible en: <https://harrisbricken.com/es/chinalawblog/doing->

[business-in-china-without-a-wfoe-will-the-defendant-please-rise/](#) [Consultado el 26 de junio de 2023].

Jetro Spain. “*Constitución de una empresa en Japón*”. Disponible en: <https://www.jetro.go.jp/spain/Servicios/invertir/constitucion/seccion1.html> [Consultado el 7 de julio de 2023].

La sostenibilidad en el sector del vino: buenas prácticas. (2022). Disponible en: <https://www.corresponsables.com/actualidad/sostenibilidad-sector-vino-buenas-practicas> [Consultado el 28 de junio de 2023].

Molina, Margot (2020): “*La historia de la bodega Emilio Moro, contada por su presidente*”. El País. Disponible en: https://elpais.com/elpais/2020/02/21/gente/1582307872_048330.html [Consultado el 7 de julio de 2023]

Comunicación y Marca Ribera del Duero (2022): “*Ribera del Duero, presente en más de cien países, aumenta su posicionamiento internacional*”. Consejo Regulador. Disponible en: <https://www.riberadelduero.es/comunicacion-y-marca/nota-de-prensa/ribera-del-duero-presente-en-mas-de-cien-paises> [Consultado el 14 de julio de 2023]

Comunicación y Marca Ribera del Duero (2022): “*SPANISH WINE PASSION POP-UP STORE, dedicado exclusivamente a vinos D.O. Ribera del Duero y D.O. Rueda, abre sus puertas en Hong Kong con una importante presencia de medios de comunicación*”. Consejo Regulador. Disponible en: <https://www.riberadelduero.es/comunicacion-y-marca/nota-de-prensa/spanish-wine-passion-pop-store-dedicado-exclusivamente-vinos-do> [Consultado el 14 de julio de 2023].

Tramullas, M.A. (2016). Artículo “*La estrategia del vino español para entrar en China*”. El Economista. Disponible en: <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/consumo/noticias/7739636/08/16/La-estrategia-DEL-VINO-espanol-PARA-ENTRAR-EN-CHINA.html> [Consultado el 25 de junio de 2023].