



MÁSTER EN DIRECCIÓN DE MARKETING

Plan de Internacionalización de González Byass en Costa de Marfil

Internationalization Plan of González Byass into the Ivory Coast Republic

Autor: Claudia Ruiz Fernández

Director: Ángel Herrero Crespo

ÍNDICE

RESUMEN	4
INTRODUCCIÓN	6
DESARROLLO	6
1. VISIÓN Y MISIÓN DE LA EMPRESA.....	8
1.1. Misión	8
1.2. Visión.....	8
1.3. Valores	8
2. ANÁLISIS EXTERNO	9
2.1. Delimitación del Mercado de Referencia	9
2.2. Análisis del Macroentorno.....	10
2.2.1. Entorno político-legal	10
2.2.2. Entorno económico	11
2.2.3. Entorno sociocultural.....	14
2.2.4. Entorno tecnológico.....	15
2.3. Análisis del Microentorno	15
2.3.1 Análisis del sector	16
2.3.1.1. Denominación de Origen Jerez-Xérès-Sherry	16
2.3.1.2. El sector del vino en Costa de Marfil	17
2.3.1.3. Tendencias del sector	18
2.3.2. Análisis de la competencia	18
2.3.2.1. Competencia directa	18
2.3.2.2. Competencia indirecta	19
2.3.2.3. Productos sustitutivos.....	19
2.3.3. Análisis de los clientes	19
2.3.4. Análisis de Intermediarios y proveedores	20
2.3.5. Análisis de Grupos de Interés.....	23
3. ANÁLISIS INTERNO	24
3.1. Recursos.....	24
3.1.1. Recursos tangibles	26
3.1.2. Recursos intangibles	27
3.2. Capacidades.....	28
3.2.1. Capacidades de producción	28
3.2.2. Capacidades comerciales	31
4. ANÁLISIS DAFO	31
5. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING.....	33
5.1. Objetivos Estratégicos.....	33
5.2. Definición de Estrategias de Marketing.....	33
5.3. Segmentación y Posicionamiento	35
6. PLAN DE ACCIÓN	36

6.1. Plan de Producto.....	36
6.2. Plan de Precios.....	37
6.3. Plan de Distribución.....	40
6.4. Plan de Comunicación	43
6.4.1. Técnicas impersonales	43
6.4.2. Técnicas personales	45
6.4.3. Técnicas online.....	47
7. EJECUCIÓN Y CONTROL	47
7.1. Ejecución.....	47
7.2. Control.....	48
Conclusiones	49
Bibliografía.....	50

RESUMEN

El presente trabajo trata sobre el plan de internacionalización de la empresa jerezana González Byass en Costa de Marfil. En el documento se habla sobre las bodegas González Byass, se estudia sus misión, visión y valores, y se realiza un análisis interno, sobre sus recursos, tanto tangible como intangibles, y sus capacidades productivas y de comercialización,

En relación a Costa de Marfil, se estudia el mercado y se analizan los factores políticos, económicos, legales, sociales y tecnológicos. También se estudian los factores internos, como los principales competidores dentro en el sector de las bebidas alcohólicas y las preferencias del público marfileño.

Tras el estudio de estos aspectos, empresa y mercado, se plantea un análisis DAFO a partir del cual se desarrollan las estrategias a seguir, la segmentación dentro del público marfileño y el posicionamiento por el que se va a optar en el nuevo mercado. Por último, se desarrolla el plan de acción a llevar a cabo, así como los pasos para su ejecución y posterior control.

ABSTRACT

This paper deals with the internationalization plan of the Jerez-based company González Byass in the Ivory Coast. The document discusses the González Byass wineries, studies their mission, vision and values, and carries out an internal analysis of their resources, both tangible and intangible, and their production and marketing capabilities.

In relation to the Ivory Coast, the market is studied and the political, economic, legal, social and technological factors are analyzed. Internal factors are also studied, such as the main competitors within the alcoholic beverages sector and the preferences of the Ivorian public.

After studying these aspects, company and market, a SWOT analysis is proposed from which the strategies to follow, the segmentation within the Ivorian public and the positioning that will be chosen in the new market are developed. Finally, the action plan to be carried out is developed, as well as the steps for its execution and subsequent control.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es un plan de marketing para internacionalización de las Bodegas González Byass, productora de vinos con D.O Jerez-Xérès-Sherry, con el que se pretende plantear la forma de penetrar en un nuevo mercado, Costa de Marfil. A su vez, se busca proponer los productos más adecuados de la empresa para conseguir los mejores resultados.

La empresa González Byass fue fundada en 1835 en Jerez de la Frontera. Es una empresa familiar dedica elaboración de vinos y bebidas espirituosas. Fue fundada por el sanluqueño Manuel María González Ángel y actualmente está presidida por la quinta generación de la familia González. Cuentan con bodegas líderes en las denominaciones de origen más reconocidas de España, además de con spirits premium. A su vez es considerada como uno de los grupos de referencia en el panorama vitivinícola español produce una de las marcas más representativas del Marco de Jerez, Denominación de Origen Jerez- Xérès-Sherry, y entre las más importantes del universo del vino "Tío Pepe",

En 2019 alcanzó una facturación bruta de 309 millones de euros, que supone un crecimiento del 4% respecto al año anterior, alcanzando los 28,3 millones de euros. Actualmente, tienen presencia en 108 países y las ventas en el mercado exterior han crecido representan el 69% del negocio total. El futuro de González Byass se basa en la expansión de sus bodegas y marcas en los mercados internacionales, en el fomento del enoturismo, y en la difusión de la cultura del vino; mantenimiento de los valores de la compañía: tradición familiar.

La elección de Costa de Marfil como destino de la internacionalización se debe a que es uno de los países en lo que la marca no tiene presencia, y cuenta con unas buenas previsiones de futuro en cuanto al sector del vino y al crecimiento y desarrollo de sus principales ciudades.

Costa de Marfil es el tercer país más poblado de África del Oeste, donde el consumo de vino ha pasado de 33,2 millones de litros en 2014 a 59,8 millones de litros en 2018, y se espera que este consumo supere los 90 millones de litros en 2023. En 2018 el país registró un crecimiento del PIB del 7,4 % y se prevé una expansión anual del PIB de al menos el 6,5% hasta 2023. Por lo que, Costa de Marfil se erige como la economía más dinámica de África occidental y, a su vez, una de las regiones con mayor crecimiento a nivel mundial. En el sector turístico, el objetivo del gobierno es aumentar la contribución al PIB al 7% en 2020, para atraer hasta 5 millones de turistas en 2025. Esto lo convierte en uno de los mercados más atractivos del continente africano.

Desarrollaremos la información comenzando por un primer apartado donde se explica la misión, visión y valores de González Byass, para poder conocer su situación actual y sus objetivos de futuro. Seguido de un análisis externo del mercado de Costa de Marfil, para determinar todos aquellos factores que pueden afectar a la actividad de la empresa en el país. Posteriormente se incluye un

Plan de Internacionalización de González Byass en Costa de Marfil

análisis interno dónde se desarrollan los recursos tangibles e intangibles, y las capacidades de producción y comerciales de González Byass. Seguidamente se plantea un análisis DAFO, como resumen de los factores, tantos externos como internos, más relevantes que van a influir en la internacionalización a Costa de Marfil. Esto permite continuar con una definición de las estrategias, segmentación y posicionamiento por el que se optará al entrar en el nuevo mercado. Por último, se desarrolla el plan de acción, donde se desarrolla el plan del producto, precios, comunicación y distribución, para concluir con la forma de ejecución y control de las acciones planteadas.

DESARROLLO

1. VISIÓN Y MISIÓN DE LA EMPRESA

González Byass es una empresa familiar fundada en 1835 en Jerez de la Frontera, dedicada a la elaboración de vinos y bebidas espirituosas y considerada como uno de los grupos de referencia en el panorama vitivinícola español. Actualmente está presidida por la quinta generación de la familia González.

1.1. MISIÓN

La misión se define como la razón de ser de una empresa, el motivo de su existencia y está condicionada por las actividades presentes y futuras. Determina las necesidades a satisfacer de la empresa, los clientes a alcanzar y los productos a ofertar.

La misión de González Byass es la elaboración y comercialización de vinos y spirits, siendo fieles a las raíces de una bodega familiar y a los estándares de calidad que instauraron desde sus inicios, consiguiendo así dotar de prestigio a los países en los que distribuyen sus productos.

“Somos una Empresa que elabora y comercializa vinos y spirits de calidad con alcance mundial, que, teniendo presente nuestras raíces como Bodega Familiar Jerezana, representa la diversidad enológica de España. Orientamos nuestras acciones para conseguir que nuestros consumidores puedan disfrutar de unos productos y servicios singulares, a través de una amplia distribución, para la que somos ágiles y cercanos”

1.2. VISIÓN

La visión de una empresa hace referencia a las metas que se pretenden lograr a largo plazo, siendo estas realistas y alcanzables.

González Byass es una empresa familiar de vino que cuenta con bodegas líderes en las denominaciones de origen más reconocidas de España, además de con spirits premium. Se identifica como una empresa vanguardista, con presencia actualmente en 108 países y continuamente involucrada en llevar sus productos a un mayor número de mercados.

El futuro de González Byass se basa en la expansión de sus bodegas y marcas en los mercados internacionales, en el fomento del enoturismo, su capacidad de colaborar con terceros y en la difusión de la cultura del vino. Todo ello basado en el mantenimiento de los valores de la compañía: tradición familiar.

1.3. VALORES

Los valores en los que se apoya González Byass para realizar su actividad son, el orgullo de formar parte de la empresa, la innovación, comunicación activa, espíritu comercial, trabajo en equipo, orientación a resultados, actuar buscando la excelencia, cuidando los detalles y la sostenibilidad como equilibrio entre el desarrollo económico

de la empresa y el respeto al medio ambiente y el entorno social en el que desarrollan su actividad.

2. ANÁLISIS EXTERNO

2.1. DELIMITACIÓN DEL MERCADO DE REFERENCIA

Al hablar de Mercado de Referencia debemos hacer referencia a la Matriz de Abell (1980), que permite identificar el entorno competitivo de la empresa para conocer el estado actual y el estado deseado del sector en el que trabaja la empresa.

Se define como la inserción de un conjunto de productos sustitutivos que satisfacen las necesidades concretas que se le presentan al conjunto de compradores potenciales. Es decir, nos ofrece una buena visión general de los diversos consumidores, sus necesidades y las tecnologías que mejor se podrían desplegar para servir a estos consumidores. Se representa gráficamente como un espacio tridimensional, cuyos ejes corresponden a las necesidades o deseos de los clientes, a los grupos de clientes y a las competencias distintivas. Concretamente, en el campo de actividad de González Byass, se distinguen:

- **Dimensión de la función:** Hace referencia a las necesidades que tienen los clientes y que son cubiertas con los productos. En este caso podemos establecer dos funciones: “nutrición”, la bebida como alimento y otra función de “disfrute – experiencia”
- **Dimensión del tipo de consumidor:** A quién están dirigidos los productos.

González Byass compite en el mercado internacional llegando a un público muy amplio y generalizado. El tipo de clientes al que se dirige incluye desde clientes que lo consumen únicamente por su sabor, a otro tipo de cliente interesado por el mundo de las bebidas que buscan productos de alta calidad, pasando por chefs, cócteleros o expertos gastronómicos. Por tanto, se establece, la siguiente clasificación: hogar y hostelería.

- **Dimensión tecnológica:** como se cubren esas necesidades.

En este caso interpretamos como tecnología los distintos productos que comercializa González Byass. Además de su producción de vinos con D.O Jerez-Xérèz-Sherry, han incorporado distintas bodegas españolas y actualmente están presentes en ocho de las denominaciones de origen más importantes del mapa vitivinícola español. También incluyen en su porfolio una amplia variedad de spirits entre los que destacan los brandis jerezanos, vodkas premium, ginebras y licores o incluso, vinagre con D.O jerez.

Se establece la siguiente clasificación: vinos dulces, vinos tradicionales, spirits y vinagre de vino.



Gráfico 2.1: Matriz de Abell. **Fuente:** Elaboración propia

2.2. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Es necesario analizar en qué situación se encuentra cada una de las variables que afectan a la empresa en el mercado al que pretende internacionalizarse, en este caso Costa de Marfil.

Para ello se realiza un análisis del macroentorno basado en el modelo PEST (Liam Fahey y V. K. Narayanan, 1968), esta es una herramienta de estudio y planificación estratégica que define el contexto de un negocio. Para ello, analiza los factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y jurídicos. Este análisis permite identificar aquellos factores que afectan a la empresa para establecer una estrategia eficaz en el mercado. Se centra en aquellos elementos que conforman el entorno en el cual se desarrollan las organizaciones, es decir, estudia aquellos sectores que no dependen directamente de la empresa.

2.2.1. Entorno político-legal

La situación política ha mejorado desde el final de la crisis sociopolítica que se vivió en Costa de Marfil en la primera década de 2000. Tras la reforma de la Constitución aprobada en el referéndum de 2016, las elecciones presidenciales de este año, 2020, marcarán el futuro político y económico del país.

La configuración aduanera marfileña está sujeta a lo acordado por la Comunidad Económica de los Estados de África Occidental (CEDEAO), y a la Unión Económica y Monetaria de África Occidental (UEMOA). Estas organizaciones establecen que las importaciones de vino a Costa de Marfil están sujetas al Arancel Exterior Común (TEC), así como a las siguientes tasas:

- Tasa estadística (RST).
- Impuesto sobre el valor añadido (TVA)
- Impuesto especial sobre las bebidas (TSB)
- Tasa comunitaria de solidaridad (PCS) de la UEMOA.
- Tasa de la Unión Africana (PUA).
- Tasa de la CEDEAO (PCC)

Desde 2016 se aplica provisionalmente un Acuerdo de Partenariado Económico (EPA) entre Costa de Marfil y la Unión Europea, lo que supone una garantía de régimen aduanero para mejorar las relaciones comerciales, los instrumentos de defensa y la financiación. Mediante este acuerdo, la CEDEAO extiende a la UE las preferencias arancelarias más favorables concedidas a países socios.

Costa de Marfil cuentan con impuestos especiales sobre el alcohol (45%), y establece unas normas para los productos que circulan en el país, propuestas por el Centro de Información sobre las Normas y la Reglamentación (CINR), para la importación de alimentos, bebidas o equipamiento para el canal horeca.

2.2.2. Entorno económico

Costa de Marfil es un país con 24 millones de habitantes situado en África Occidental, una región de fuerte crecimiento. La capital del país es Yamusukro, y la capital económica es Abiyan, cuya población se estima en torno a los 5 millones de habitantes y concentra la mayor parte de los negocios y empresas.

En cuanto a los factores económicos, el país registró en el año 2018 un crecimiento del PIB del 7,4 %. El Fondo Monetario Internacional (FMI) prevé una expansión anual del PIB de al menos el 6,5% hasta 2023. Por lo que, Costa de Marfil se erige como la economía más dinámica de África occidental y, a su vez, una de las regiones con mayor crecimiento a nivel mundial.

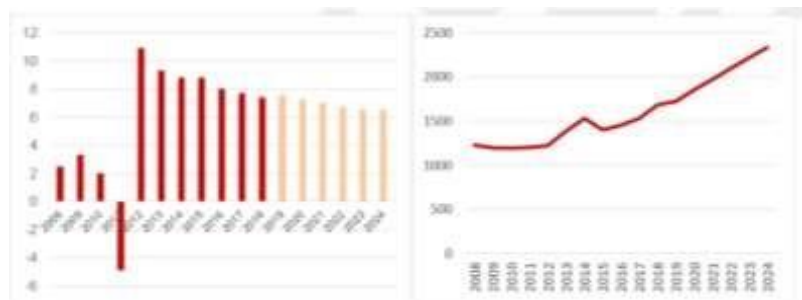


Gráfico 2.2.: Evolución PIB y PIB per cápita de Marfil **Fuente:** ICEX

El sector financiero marfileño presenta una estructura diversificada en comparación con el de otros países del África occidental, lo que le permite ser el centro financiero de la Unión Económica y Monetaria de África Occidental (UEMOA). A pesar de la mejoría económica de los últimos años, el marfileño medio sigue teniendo una capacidad adquisitiva baja, con sueldos en torno a 90 euros al mes. Existe una incipiente clase media, con ingresos mensuales entre los 150 y los 700 euros al mes, que supone en torno al 26,4% de la población.

PRINCIPALES INDICADORES ECONÓMICOS	2017	2018	2019	2020
Tasa de crecimiento real del PIB (%)	7,8	7,4	7,0	6,9
Inflación media anual (%)	1,0	1,7	2,0	2,0
Inflación fin de período (%)	1,5	2,0	2,0	2,0
Volumen de importaciones de bienes y servicios (% variación)	6,5	7,2	11,0	11,2
Volumen de exportaciones de bienes y servicios (% variación)	8,8	10	9,9	11
Ingresos públicos (%PIB)	19,2	19,3	19,2	19,4
Gasto público (%PIB)	23,4	23,0	22,2	22,4
Deuda pública (en % de PIB)	46,8	48,7	47,3	46,0
Saldo cuenta corriente (en millones de dólares)	1519,184	1367,3	1435,1	1501,2
Saldo cuenta corriente (en % de PIB)	-2,1	-2,7	-3,1	-3,1

Tabla 2.1: Principales indicadores económicos. **Fuente:** UN Statistics Division

Según datos del FMI, la inflación media en 2018 fue del 1,7%, beneficiándose de la estabilidad de precios de toda la zona UEMOA. El franco CFA es la moneda oficial del país, cuenta con un tipo de cambio fijo con el euro que le dota de estabilidad monetaria.

Con el objetivo de hacer que Costa de Marfil se convierta en una economía emergente en el año 2020 y de reducir la pobreza del país a la mitad, cuentan con un Plan de Nacional de Desarrollo 2016-2020.

PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2016-2020	% TOTAL	MILLONES DE EUROS
INDUSTRIA Y MINAS	12,90%	5.764
INFRAESTRUCTURAS TERRESTRES	12,14%	5.425
SERVICIOS DE TRANSPORTE	11,85%	5.295
HIDROCARBUROS	10,63%	4.750
ENERGÍA	10,36%	4.629
SALUD Y LUCHA CONTRA EL SIDA	6,24%	2.788
AGRICULTURA	4,92%	2.198
EDUCACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONAL	4,85%	2.167
AGUA POTABLE	2,82%	1.260
CONSTRUCCIÓN, SANEAMIENTO Y URBANISMO	1,86%	831
TOTAL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO	100%	44.684

Tabla 2.2: Resumen Plan Nacional Desarrollo. **Fuente:** UN Statistics Division

Costa de Marfil es una economía con un modelo de crecimiento orientado al exterior. El gobierno actual declara su economía como liberal y abierta a la inversión y el comercio con el resto del mundo; con una presencia creciente de capital extranjero, principalmente marroquí, chino y europeo. Hay que tener en cuenta que como la mayoría de mercados africanos, el mercado marfileño la tiene unos fuertes costes de entrada y aprendizaje que exigen evitar las estrategias cortoplacistas.

Después de África, la Unión Europea es el primer socio comercial de Costa de Marfil, con un 30% de las inversiones realizadas en el país. Los sectores en los que más se invierte son agroindustria (26%), energía (22%), construcción y obras públicas (15%), hostelería (6%) e industrias extractivas (5%). A su vez, las exportaciones marfileñas hacia la UE en 2016 aumentaron en un 6% con respecto al año anterior y la tendencia de crecimiento continúa.

PROVEEDORES DE COSTA DE MARFIL EN 2017	%
China	20,2%
Francia	15,9%
Nigeria	8%
India	6,4%
Bélgica	4,7%
Países Bajos	3,9%
EEUU	3,8%
España	3,4%
Alemania	3,0%
Italia	2,2%
Otros	28,5%

Tabla 2.3: Proveedores Costa de Marfil. **Fuente:** UN Statistics Division

Centrándonos en el sector del vino, España lidera las exportaciones de vino a Costa de Marfil. En 2017, exportó vino por valor de 18 millones de euros, por delante de Francia con 17 millones de euros. Este dato contrasta con la poca visibilidad y difusión de la “marca España” en el mercado, debido a que más del 90% de las exportaciones son de vino a granel. En cambio, vinos de otras procedencias como Chile, Sudáfrica o Italia están bien posicionados en el mercado marfileño.

Principales productos	2014	2015	2016	2017	2018
Agroalimentarios	43.370,49	35.211,26	35.317,93	31.756,95	31.247,50
Bebidas	14.406,93	15.805,94	20.844,32	20.760,41	21.902,23
Productos industriales y bienes de equipo	123.701,49	166.081,86	171.092,90	186.635,19	154.185,07
Resto de productos	7.789,64	9.002,56	10.987,47	10.593,13	12.382,89
Total	189.168,55	226.102,44	238.242,62	249.745,68	219.717,69

Tabla 2.4.: Exportaciones españolas de vino a Costa de Marfil (2019) **Fuente:** ICEX

En el sector turístico, el objetivo del gobierno es aumentar la contribución al PIB al 7% en 2020, para atraer hasta 5 millones de turistas en 2025. El Gobierno y la Oficina Nacional de turismo están llevando a cabo iniciativas de promoción con operadores extranjeros, salones y ferias turísticas.

En cuanto a la industria hotelera de Costa de Marfil ha crecido rápidamente en los últimos años, en 2018 representaba el 6,25% del PIB, es un indicador de la recuperación económica del país. En la actualidad está aumentando el turismo de negocios, con la recuperación y la reactivación de algunas ferias y eventos en Abiyán; aunque el turismo étnico y gastronómico tienen también gran potencial en el país.

Costa de Marfil se encuentra en el 122º puesto del "Doing Business" de los 190 que conforman este ranking,. En el último año Costa de Marfil ha mejorado su posición 17 puestos , respecto a 2018, así que se ha hecho más fácil realizar negocios en el país.

Costa de Marfil - Índice Doing Business										
Fecha	Índice	Doing Business	Apertura de un negocio	Permisos de construcción	Obtención de electricidad	Registro de propiedades	Crédito	Inversiones extranjeras	Impuestos	Comercio
2018	58.90	122 ^a	29 ^a	142 ^a	142 ^a	112 ^a	44 ^a	148 ^a	173 ^a	1
2018	53.71	139 ^a	44 ^a	152 ^a	129 ^a	113 ^a	143 ^a	148 ^a	173 ^a	1
2017	52.31	142 ^a	50 ^a	152 ^a	132 ^a	113 ^a	139 ^a	143 ^a	173 ^a	1
2016	51.66	129 ^a	44 ^a	150 ^a	132 ^a	113 ^a	134 ^a	143 ^a	174 ^a	1
2015	50.42	145 ^a	42 ^a	179 ^a	8 ^a	124 ^a	55 ^a	148 ^a	9 ^a	1
2014	47.28	150 ^a	124 ^a	179 ^a	164 ^a	138 ^a	125 ^a	153 ^a	173 ^a	1

Tabla 2.5: Puesto ranking Doing Business

Fuente: <https://datosmacro.expansion.com/negocios/doing-business/costa-marfil>

2.2.3. Entorno sociocultural

Costa de Marfil es el tercer país más poblado de África del Oeste, tras Nigeria y Ghana. Según el último censo realizado en el país, la población alcanzaba en 2014 los casi 24 millones de habitantes. Es una población muy joven; cerca del 61 % de la población tiene menos de 25 años y el 77 % es menor de 35 años. Se espera además un crecimiento de la población alrededor del 3 % para los próximos años.

Edad	Porcentaje	Hombres	Mujeres
0-14 años	41,51 %	4.893.786	4.518.605
15 - 24 años	19,19 %	2.178.394	2.172.746
25 - 54 años	33,43 %	3.950.829	3.626.027
55-64 años	3,38 %	346.280	355.153
> 65 años	2,49 %	283.985	281.974

Tabla 2.6: Distribución población Costa de Marfil (2014) **Fuente:** ICEX

El 50,3 % de la población es urbana, siendo las principales ciudades del país: Abiyán, con más de 4 millones de habitantes, y Bouaké con medio millón de habitantes. Yamusukro, capital política del país, cuenta con 212.670 habitantes. En cuanto a la religión, el 42,4 % de los marfileños se declara musulmán y el 33,5 % cristiano, principalmente católicos y evangelistas. La lengua oficial es el francés, aunque el país cuenta con más de 60 dialectos locales.

Las perspectivas del mercado del vino son favorables en el país. La creciente estabilidad política y económica de muchos países africanos, junto al incremento de la inversión extranjera, han provocado la mejora de las previsiones de consumo en el continente. Desde 2014, ha aumentado el consumo en distintos países africanos, entre los que se encuentra Costa de Marfil, donde el consumo de vino ha pasado de 33,2 millones de litros en 2014 a 59,8 millones de litros en 2018, y se espera que este consumo supere los 90 millones de litros en 2023.

2.2.4. Entorno tecnológico

El gobierno de Costa de Marfil tiene entre sus prioridades la mejora de las comunicaciones terrestres, portuarias, aeroportuarias y ferroviarias y de los servicios de

transporte, a través del Plan Nacional de Desarrollo 2016-2020 con el que pretende destinar una inversión de más de 10.000 millones de euros. Se trata de un sector clave tanto por los beneficios socioeconómicos y su impacto en el desarrollo del país.

Costa de Marfil está recuperando el papel de centro estratégico en las rutas comerciales de África occidental y es el principal punto de tránsito de mercancías en la región. Especialmente los puertos de Abiyán y San Pedro están recuperando el peso dentro del mapa regional de transportes de mercancías sirviendo como puerto de entrada y salida a muchas de las mercancías de países como Burkina Faso, Mali, Guinea, Ghana, Liberia o Sierra Leona.

En torno al aeropuerto FHB de Abiyán, se prevé desarrollar una ciudad con alojamientos, oficinas, comercios y una zona para ferias y exposiciones. En cuanto al desarrollo urbano, más de la mitad de la población marfileña ya vive en ciudades, y se estima que para 2050, casi dos de cada tres habitantes de Costa de Marfil vivirán en un centro urbano, más de 10 millones de ellos en Abiyán (Banco Mundial, 2019). El desarrollo del comercio digital está en plena expansión debido al cada vez mayor número de marfileños con acceso a Internet y teléfonos móviles.

El sector de la restauración en Costa de Marfil es un sector en auge que emplea a más de un millón de personas, aunque cuenta con una gran informalidad y carece de profesionalidad y estructura. Los kioscos de calle representan un 90% de la oferta de restauración en el país. El sector de la gastronomía y el cáterin presenta una gran atomización y son muy pocas empresas las que operan en él.

A su vez existe una amplia oferta de restaurantes de precio medio, medio-alto, de gastronomía tanto africana como internacional dirigidas a una demanda local de clase alta y de extranjeros residentes. Esta oferta está fuertemente concentrada en la capital económica del país, Abiyán.

El sector horeca en Costa de Marfil es un sector en pleno desarrollo. Los principales centros de distribución mayorista y minorista del país se encuentran en Abiyán, al ser el principal puerto de entrada de las importaciones del país. Es un sector que goza de buenas perspectivas: la expansión de los grandes distribuidores y la apertura continuada de hoteles, restaurantes y servicios de cáterin es reflejo de un cambio de los hábitos de consumo y de un aumento del poder adquisitivo en la población del país.

2.3. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

Para analizar el entorno específico de González Byass es necesario comprender cuál es la industria en la que opera. Entendemos industria como: *“Conjunto de empresas que desarrollan una misma actividad económica y venden un producto bien definido o una línea de productos afines”* (Bueno y Morcillo, 1994).

Posteriormente, partiendo de las cinco fuerzas de Porter (1982), modelo que permite analizar las oportunidades y amenazas en una industria determinada. El principal

objetivo de este análisis es buscar las oportunidades e identificar las amenazas para las empresas y determinar así, las capacidades de la empresa para obtener ganancias.

Según este modelo, el grado de atractivo de una industria viene determinado por la acción de estas cinco fuerzas competitivas básicas que, en su conjunto, definen la posibilidad de obtención de mayores rentabilidades.

2.3.1 Análisis del sector

El sector vitivinícola representa en España una parte muy importante tanto de la economía del país, como de la sociedad y de la cultura según los datos de la Memoria de 2018 del Observatorio Español del Mercado del Vino (OeMV) y de la Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV)

España es el tercer productor mundial de vino, responsable del 25% de la producción a nivel europeo y el primer exportador con más de 21 millones de hectólitros exportados en 2019, por valor de 2.700 millones de euros. Cuenta con 70 Denominaciones de Origen, 42 Indicaciones Geográficas Protegidas, y es líder en viñedos ecológicos, con una producción de 400 mil toneladas de uva de vinificación y con cerca de 150 variedades autóctonas de uva.

El enoturismo también tiene una gran importancia en la economía española; alrededor de 3 millones de personas visitan al año las bodegas y museos del Vino, con un gasto de 80 millones de euros anuales.

2.3.1.1. Denominación de Origen Jerez-Xérès-Sherry

Los vinos con denominación de origen Jerez-Xérès-Sherry son uno de los productos españoles de mayor reputación internacional, pero en los últimos años han sufrido el impacto de la globalización, que se ha traducido en una caída de las exportaciones y en pérdidas significativas de cuotas de mercado exterior.

En los últimos años este sector ha enfocado gran parte de su producción hacia el mercado exterior, que en 2019 supuso el 62% de las ventas, y aunque su prestigio no deja de crecer, principalmente de la mano de la alta gastronomía, las cifras han caído en la última década un 34%.

Frente a esta situación las bodegas productoras de vino de Jerez han llevado a cabo varios procesos de reestructuración, dando lugar a una nueva vitivinicultura más flexible e incorporando el vino como un producto más al negocio global de las bebidas alcohólicas. Aunque debilitando de esta forma el vínculo con el territorio. Además, los expertos defienden que las empresas bodegueras jerezanas no están llevando a cabo ninguna medida al respecto, según Javier Domínguez.¹

¹ El País: "Todos adoran al jerez pero pocos lo beben" (2020). Disponible en: https://elpais.com/economia/2020/02/04/actualidad/1580838233_152940.html

En la actualidad únicamente el 4% se exporta a granel con embotellado supervisado por el Consejo Regulador. Esto ha provocado que el sector empiece a estudiar la conveniencia de convertir la Denominación de Origen en Denominación de Origen Calificada, que exige, entre otros requisitos, que todo el vino se comercialice embotellado en la región de origen.

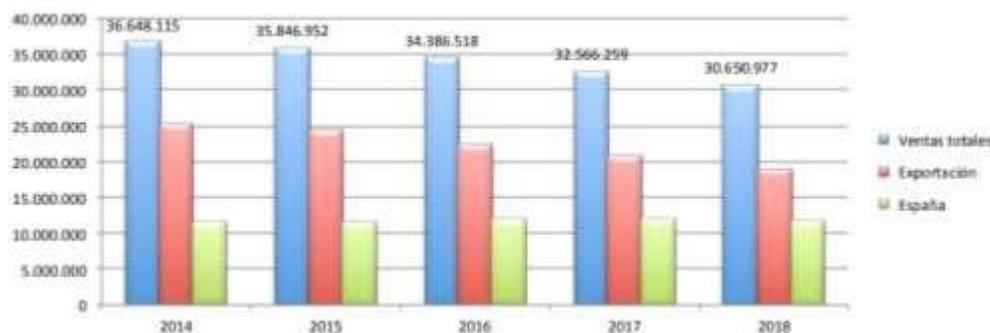


Gráfico 2.3: Evolución ventas vino de Jerez (2014-2018)

Fuente: <https://www.sherry.wine>

2.3.1.2. El sector del vino en Costa de Marfil

Según un estudio del ICEX de 2019 sobre el mercado del vino en Costa de Marfil², podemos afirmar que las perspectivas del sector en el mercado marfileño son favorables. La creciente estabilidad política y económica de muchos países africanos, junto al incremento de la inversión extranjera, han provocado la mejora de las previsiones de consumo en el continente. Desde 2014, ha aumentado el consumo en distintos países africanos, entre los que se encuentra Costa de Marfil, donde el consumo de vino ha pasado de 33,2 millones de litros en 2014 a 59,8 millones de litros en 2018, y se espera que este consumo supere los 90 millones de litros en 2023.

Según el Observatorio Español del Mercado del vino (OEMV) las exportaciones de vino español a África subieron un 28% entre enero y septiembre en 2019, creciente el triple que la media nacional. Las ventas a Sudáfrica, país productor de vino, se sitúan como segundo destino africano después de Costa de Marfil. El vino sin ningún tipo de indicación representó el 90% del volumen total vendido a África, y se produjo una fuerte subida de las ventas de vino con DOP y de vino espumoso.

Existe un débil posicionamiento de la marca España en el país, lo que dificulta la identificación y entrada del producto español en el mercado marfileño. El producto español presenta en general un precio más asequible, lo que es una ventaja a la hora de trabajar con un proveedor o importador.

Por su parte, el sector horeca en Costa de Marfil percibe el producto español como de buena calidad y lo equiparan a los productos italianos o portugueses, aunque existe

² ICEX. Estudio de mercado del vino en Costa de Marfil (2019): Disponible en: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2019834943.html?idPais=CJ>

poca fidelidad e insuficiencia en el grado de seguimiento de las relaciones comerciales con las empresas españolas.

2.3.1.3. Tendencias del sector

El futuro del vino de Jerez está sobre todo en la gastronomía y la coctelería, que se han convertido en los pilares del éxito del Jerez. Existe una tendencia clara hacia la que se están enfocando las bodegas de Jerez con productos de gama alta, que generan más valor, y no tanto a productos de volumen masivo. También hay que resaltar el auge que está teniendo el enoturismo, que ha contribuido a potenciar el interés por estos productos, y que atrae a un público diverso y cada vez más joven.

Otras de las tendencias en aumento en este sector son los envases más ecológicos y prácticos en restaurantes y cafeterías, siendo el bag-in-box una técnica de distribución cada vez más demandada, o las botellas con tapones de rosca. También se espera que el consumo de vino orgánico y vino natural aumenten en los próximos años.³

2.3.2. Análisis de la competencia

En este apartado trataremos de identificar y analizar los principales competidores de González Byass en Costa de Marfil. Para ello tendremos en cuenta como competencia aquellos productos comercializados en Costa de Marfil que tengan unas características en cuanto a la calidad y sabor similares, así como los productos que puedan sustituirlos del vino.

2.3.2.1. Competencia directa

La competencia directa hace referencia a la actuación de los competidores existentes en la industria y que permiten determinar si su rivalidad es alta o baja. En este caso, la cultura francesa está muy extendida entre la población marfileña, haciendo del vino francés uno de los más consumidos. El vino tinto lidera las ventas; el vino blanco o el vino espumoso, tienen menos relevancia en términos de volumen, pero están cada vez más extendidos y ganan adeptos entre los marfileños, que tienen preferencia por los vinos de sabor dulce.

La mayoría de los supermercados y puntos de venta, así como restaurantes, hoteles y empresas de catering cuentan con vinos franceses de toda gama de precios, desde los más competitivos, con unos precios que oscilan entre los 6 y 30 euros, hasta los más caros e inaccesibles para el marfileño medio. Además, una creciente clase media y la clase alta marfileña se muestran cada vez más amantes de este producto y están dispuestos a pagar más por un vino de mayor calidad. Los vinos españoles tienen un posicionamiento excesivamente situado en el “low cost”. Lo que permite una oportunidad dentro de un nicho que debe de ser cubierto, y en el que se puede tratar de tener más presencia. Por tanto, consideramos competencia directa a los vinos de origen francés,

³ El Mundo (2019): “Prowine 2019”. Disponible en: <https://www.elmundo.es/comunidad-valenciana/2019/03/23/5c95de2bfc6c8337618b4570.html>

preferentemente de sabor dulce, con buena reputación y de calidad, que se comercializan embotellados.

2.3.2.2. Competencia indirecta

En este caso se considera competencia indirecta a los vinos que tienen sabor y características similares. Concretamente todos aquellos que comercializan vinos blancos, tintos o licores, que se venden normalmente en tetrabricks y tienen unos precios que oscilan entre los 6 y 10 euros.

2.3.2.3. Productos sustitutivos

Los productos sustitutivos son aquellos bienes que satisfacen las mismas necesidades y a medida que el número de productos sustitutivos aumenta, el grado de atractivo de la industria empieza a disminuir.

En este caso, como producto sustitutivo principal encontramos la cerveza. Según datos del ICEX, a pesar de su gran tradición cervecera, países como Nigeria, Ghana o Costa de Marfil multiplican la compra de productos derivados de la uva, costumbre cada vez más extendida en la cultura africana. África del Oeste se ha convertido en una de las zonas más dinámicas del continente en cuanto al consumo de vino en los últimos años.

Costa de Marfil, como gran parte de los países africanos, no cuenta con producción local de vino, por lo que las exportaciones mundiales de vino han aumentado entre 2013 y 2017 un 84,21 %.

2.3.3. Análisis de los clientes

En el caso de González Byass, la cartera de clientes es variada. Se plantea una clasificación de los clientes, considerando el alcance internacional de los vinos de González Byass y la variabilidad de públicos que podemos encontrar en todo el mundo⁴.

El interés de la población marfileña por el ocio y las actividades lúdicas ha hecho de la venta de bebidas en el país un negocio lucrativo que crece un 10% cada año. Las motivaciones para comprar y consumir bebidas en Costa de Marfil son de naturaleza diversa, subyace un sentimiento hedonista y de autoexpresión en la sociedad, tendente a comprar y consumir gran cantidad de este producto.

Por otro lado, cabe mencionar que existe en Costa de Marfil una categoría social predispuesta a consumir bebidas de lujo debido a su elevado precio y posicionamiento. Las personas mayores tienden a consumir más vino de calidad baja y bebidas tradicionales, mientras que la población joven, mayoritaria, se siente más atraída por la cerveza, licores y cócteles occidentales. También hay que mencionar a la mujer como un nuevo tipo de consumidor en la sociedad marfileña, que cada vez consume más vino.

⁴Diario de Jerez. (2014) "Los consumidores del jerez". Disponible en: https://www.diariodejerez.es/jerez/consumidores-jerez_0_868713730.html

En general, los hábitos de consumo quedan determinados por el estrato social al que pertenezca cada habitante. De esta manera podemos diferenciar tres grandes grupos de consumidores:

- Clase alta local y extranjeros residentes en el país con elevado poder adquisitivo. Suponen en torno a un 5% de la población con un alto poder de adquisición.
- Clase media emergente, que actualmente supone en torno a un 26,4% de la población (en un 60% urbana). Esta clase media tiende a comprar cada vez más, en supermercados e hipermercados; acude a hoteles, bares y restaurantes como parte de su tiempo de ocio e interpreta los productos importados y de marca como sinónimos de calidad (CFAO, 2016)
- Clase baja. Forman parte de ella hogares en situación de baja prosperidad y alta vulnerabilidad y trabajadores autónomos urbanos informales y agricultores. Este 68,6% de la población posee una economía de subsistencia.

2.3.4. Análisis de proveedores e intermediarios

- **Proveedores**

Los proveedores son una de las fuerzas más importantes para las empresas dentro del entorno específico y se encargan de traer la materia prima determinada que demanda la compañía. En el caso de González Byass realizan su producción principalmente en España donde cuenta con todo lo necesario, como las características del suelo, el clima, el tipo de uva, el sistema de crianza en bodega y la tecnología necesaria.

En cuanto a los proveedores en origen como son los fabricantes de las botellas, corchos y etiquetas, se mantienen los mismos proveedores españoles que lo realizan actualmente. En cuanto a los proveedores en destino, principalmente hay que tener en cuenta a los proveedores logísticos que permitirán llevar los productos hasta Costa de Marfil. En este caso, se destaca la existencia del puerto de Abiyán, que asegura el 90% del comercio exterior de Costa de Marfil y el de otros países africanos sin salida al mar, como Malí y Burkina Faso. Por lo que se enviarán los productos desde el puerto de Cádiz, en transporte marítimo, hasta Costa de Marfil.

También hay que destacar que Costa de Marfil también es un gran destino de exportación, principalmente gracias a que los aranceles aduaneros sobre las importaciones de alcohol proveniente de la UE son más bajos, de solo 20%, una buena cifra cuando se trata de las normativas africanas. ⁵ Además, España es el primer exportador de vino a Costa de Marfil y posee una cuota en valor de cerca del 50%, y desde actualmente ya se exportan grandes cantidades de vino al mercado marfileño.

⁵ Best Wine Importers (2020) "Encontrar y trabajar importadores en África": Disponible en: <https://www.bestwineimporters.com/es/noticias/encontrar-y-trabajar-con-importadores-de-vinos-en-africa-la-guia-de-bwi/>

Todo ello facilitará establecer relaciones con los operadores logísticos en Costa de Marfil.

- **Intermediarios**

Los intermediarios son aquellas empresas que permiten llegar el producto al consumidor final.

En el caso del continente africano, González Byass comercializa sus productos en Ghana, Guinea Ecuatorial, Kenia y Sudáfrica, donde comercializa sus productos a través de un distribuidor local. Teniendo en cuenta la presencia de González Byass en África, también se puede considerar la posibilidad de establecer su propia filial, lo que le permitiría minimizar riesgos y costes sin la necesidad de agentes intermediarios que encarezcan el proceso de comercialización.

La distribución de alimentos, bebidas y equipamientos en Costa de Marfil se configura como un sector atractivo y accesible para las empresas exportadoras españolas, ya que la imagen de los productos de nuestro país es positiva gracias a la buena relación calidad-precio, algo que le permite poder posicionarse al nivel del producto francés, principal importador en el país.

➤ **Canal Retail:**

Mayoristas: La gran distribución está en la actualidad dominada por el grupo Prosuma, controla más del 80% de la distribución en el país. Además de los tradicionales supermercados e hipermercados, disponen de una cadena especializada en la distribución de vinos llamada “Oenophile”.



Imagen 2.1 y 2.2: Logo distribuidor Prosuma y su canal especializado en vino. **Fuente:** Internet

Minoristas: La competencia en el sector está aumentando, con la próxima apertura del primer Carrefour de Costa de Marfil, las tiendas del grupo PRIMA, la reciente apertura de un SUPER-U y algunas franquicias del grupo DIA⁶. En estos supermercados se puede encontrar vino con una oferta muy variada y dividida generalmente por regiones vitivinícolas (Languedoc, Côtes du Rhône...) francesas y un apartado “internacional”, donde predomina el vino chileno y sudafricano. En cuanto a las botellas españolas no disponen de un emplazamiento específico. Además, dentro del espectro de bajo precio de botellas francesas, muchas de ellas son vino español embotellado en Francia y

⁶ ICEX (2015): “Análisis sector del vino en Costa de Marfil”. Disponible en: <https://www.oemv.es/dr/1292>

exportado con nombres franceses. El vino que más presencia tiene en los supermercados e hipermercados son los tetrabriks.



Imagen 2.3, 2.4 y 2.5: Logos principales supermercados Costa de Marfil. **Fuente:** Internet

Fuera de los circuitos tradicionales de distribución, existen importadores de vino embotellado español que distribuyen las botellas por el país, así como importadores de vino a granel que posteriormente embotellan localmente el vino para la venta. ⁷

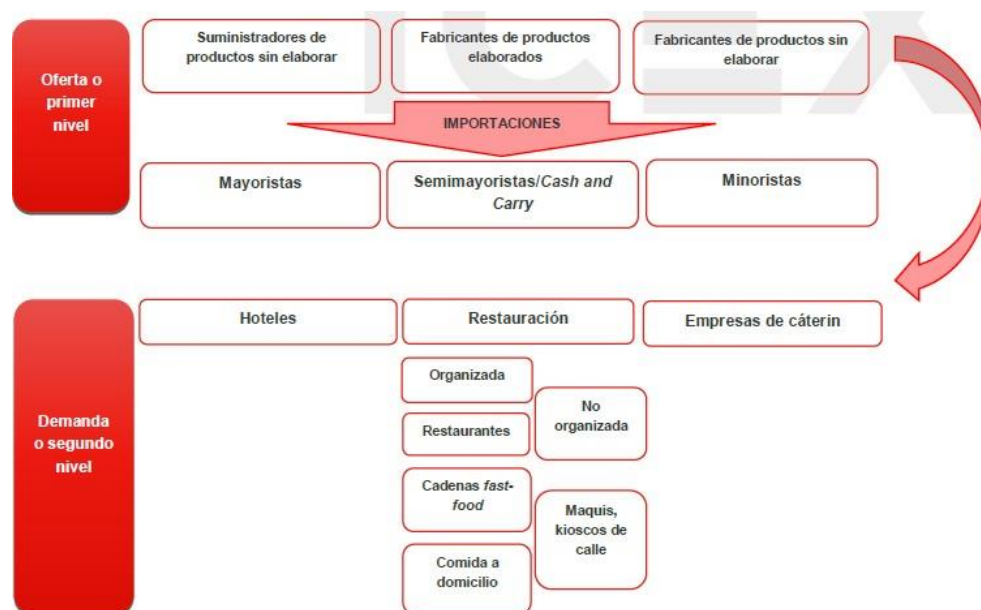


Imagen 2.6: Estructura distribución en Costa de Marfil (2019) **Fuente:** ICEX

La distribución de bebidas en Costa de Marfil estuvo, hasta 2016, íntimamente ligada a un solo actor: SOLIBRA, de cuya comercialización se encarga la Compañía de Distribución de Costa de Marfil (IDIS), y trabaja en colaboración con Coca-Cola Company (mediante la cual distribuye Fanta, Sprite y Schweppes); Schweppes International Limited (propietario de la marca Orangina); Diageo (propietario de las marcas Guinness y Malta Guinness); y Carlsberg (propietario de la marca Tuborg Gold). La llegada de Brassivoire, sociedad anónima creada como resultado de una empresa conjunta entre Heineken (51%) y CFAO (49%), supuso un duro golpe para este operador tradicional, que vio su beneficio descender un 83% en 2017 en comparación con el año anterior. Brassivoire está especializada en la producción y comercialización de refrescos

⁷Gran Canaria: Consejo Regulador Denominación de Origen (2015): El mercado del Vino en Costa de Marfil. Disponible en: <http://vinosdegrancanaria.es/el-mercado-del-vino-en-costa-de-marfil/>

y cervezas. Es la segunda empresa con mayor cuota de mercado en bebidas alcohólicas (19,9%). Produce y distribuye cuatro marcas de cerveza (Heineken, Desperados, Ivoire y Mutzig) y una de refrescos (Maltina). Otras empresas distribuidoras de bebidas alcohólicas son SODIAL CI (que posee el 0,3% de la cuota de mercado), MIBEM CI (0,2%), Diageo Africa (0,1%) y Pernord Ricard Group (0,1%).

➤ **Canal Horeca**

En Costa de Marfil existen también tiendas especializadas en vino que tratan de fomentar su conocimiento en el mercado mediante catas mensuales. También están apareciendo diferentes eventos alrededor del mundo del vino, lo que permite al marfileño adquirir un mayor conocimiento de este producto.

Existe sin embargo una amplia oferta de restaurantes de precio medio-medio alto de gastronomía tanto africana como internacional: francesa, italiana, libanesa, etc. que suplen la demanda de la clase alta local y de los extranjeros residentes. Casi todos estos establecimientos se encuentran en Abiyán, si bien existe otra oferta más reducida en Yamusukro y zonas costeras.

2.3.5. Análisis de Grupos de Interés

Los grupos de interés, también llamados “*Stakeholders*”, término acuñado por R. Edward Freeman (1984) en su libro *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, son *“todos aquellos grupos clave que se ven afectados directa o indirectamente por el desarrollo de la actividad empresarial, y, por tanto, también tienen la capacidad de afectar directa o indirectamente el desarrollo de esta”*.

Es decir, se entiende por grupo de interés, todo colectivo que tenga un impacto actual o potencial sobre la capacidad de la empresa a la hora de alcanzar sus objetivos, como pueden ser las entidades financieras, accionistas, medios de comunicación, la administración pública...

• **Accionistas**

González Byass es una empresa familiar, propiedad de la familia González en un 97% y cuenta con 155 accionistas, todos ellos de la misma familia. La dirección y la presidencia de la empresa se encuentran en manos ajenas a la familia, que según el presidente de González Byass, ha servido para garantizar un buen proceso de transición. También resalta que cuentan con protocolos que añaden rigor y objetivos a las decisiones que vinculan a la familia con la empresa y permiten consensuar las estrategias entre los accionistas.

El futuro de González Byass se basa en la diversificación de vinos tranquilos, en la apuesta por los mercados internacionales, en el fomento del enoturismo y en la potenciación del sector de espirituosos. *“Para ello procuraremos consolidar los mercados donde ya disponemos de distribución propia, incorporar algunos nuevos y continuar ampliando nuestro portafolio con marcas y orígenes que enriquezcan nuestra oferta. Todo basado en el mantenimiento de los valores de la compañía: tradición*

familiar, compromiso con la calidad y respeto por el medio ambiente.” Dichas actuaciones estarán presididas por los valores de la compañía: tradición familiar, innovación, compromiso con la calidad y respeto por el medio ambiente. ⁸

Por lo que teniendo en cuenta estos valores y estrategia de la empresa, se puede considerar que la internacionalización a nuevo mercado como Costa de Marfil será apoyada en gran medida por los accionistas, y respaldado también por las positivas previsiones de futuro del sector del vino en el país.

- **Grupo de vinos Marco de Jerez**

González Byass pertenece al Marco de vinos de Jerez, protegidos legalmente por las Denominaciones de Origen "Jerez-Xérès-Sherry" y "Manzanilla - Sanlúcar de Barrameda", por lo que tiene que cumplir determinadas normas establecidas en un reglamento y mantener la imagen de todo un grupo de empresas. Garantizando el seguimiento de unos procesos tradicionales y cumpliendo unas condiciones específicas.

Según ha explicado a Vinetur el presidente del Consejo Regulador, Beltrán Domecq, “llevar la cultura del vino de Jerez, en toda su amplitud de variedades, a países como Alemania, Holanda o Reino Unido es uno de los objetivos a corto plazo del Consejo Regulador de las Denominaciones de Origen Jerez y Manzanilla”⁹ A su vez ha reconocido que “hay posibilidades de crecimiento” en otros países, europeos y de otros continentes”

Por tanto, se puede ver un apoyo por parte del Consejo Regulador de la DOP Jerez-Xérès-Sherry a la internacionalización de estos vinos en nuevos países y mercados, con posibilidades de crecimiento.

3. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno permite conocer el posicionamiento actual de la empresa y la posibilidad de salida a nuevos mercados exteriores. Permite detectar las fortalezas y debilidades, a partir de las cuales llevar a cabo acciones para minimizar las debilidades y explotar las fortalezas. Los factores que se van a analizar son las capacidades y los recursos de la empresa que pueden ser utilizados para desarrollar su ventaja competitiva.

3.1. Recursos

González Byass, es una bodega familiar fundada en 1835 y dedicada a la elaboración de vinos y bebidas espirituosas. Se consagra como uno de los grupos de

⁸ Marcas Renombradas (2015) “Entrevista a Mauricio González-Gordon”. Disponible en: <https://www.marcasrenombradas.com/de-cerca-destacado/entrevista-mauricio-gonzalez-gordon-presidente-de-gonzalez-byass/>

⁹ Vinetur (2012) “D.O Jerez apuesta por la internacionalización de sus vinos” <https://www.vinetur.com/2012112010446/do-jerez-apuesta-por-la-internacionalizacion-de-su-amplia-gama-de-vinos.html>

referencia en el panorama vitivinícola español, con sede en Jerez de la Frontera y está presidida hoy en día por la quinta generación de la familia González.



Imagen 3.1: Logo González Byass. **Fuente:** <https://www.gonzalezbyass.com/>

Fue fundada por el sanluqueño Manuel María González Ángel quién comenzó su andadura en el mundo del vino como comerciante, asociado a Juan Bautista Dubosc y Francisco Gutiérrez de Agüera. El éxito de la empresa creció tan rápido que pronto se hizo necesario involucrarse también en la producción. Y lo hizo junto a su tío materno, José Ángel y Vargas quien le enseñó todo cuanto sabía. En homenaje a éste, puso el nombre a la solera fundacional como “Solera del Tío Pepe”, una de las marcas más representativas del Marco de Jerez, y se encuentra entre las más importantes del universo del vino.



Imagen 3.2: Presencia internacional González Byass
Fuente: <https://atlas.marcasrenombradas.com>

3.1.1. Recursos tangibles

- **Físicos**

En cuanto a los recursos tangibles, el principal recurso de la empresa González Byass son sus instalaciones. Con esto se hace referencia tanto a sus bodegas, donde producen el vino como a todos los instrumentos y herramientas necesarios para su elaboración, así como todos los viñedos para el proceso de maduración y producción de la materia prima, la uva.

González Byass cuenta con cinco distribuidoras propias en España, Reino Unido, Estados Unidos, México y Chile, así como oficinas comerciales y delegados en China, Alemania y Canadá; 14 bodegas en España, Chile y México y 3 destilerías. Produce y comercializa vinos protegidos legalmente por las Denominaciones de Origen "Jerez-Xérès-Sherry", además de otro producto agroalimentario con Denominación de Origen, el «Vinagre de Jerez».

En las últimas décadas, González Byass ha formado una familia vinícola incorporando bodegas de zonas emblemáticas que representan la diversidad enológica de España. Entre ellas se encuentran Bodegas Beronia (D.O. Rioja), Viñas del Vero (D.O. Somontano); Cavas Vilarnau (D.O. Cava); Finca Constancia (Vinos de la Tierra de Castilla), Finca Moncloa (Vinos de la Tierra de Cádiz), Beronia Verdejo (D.O. Rueda), Pazos de Lusco (D.O. Rías Baixas) y ahora, Fournier en la D.O. Ribera del Duero. A su vez elabora y comercializa otras categorías de bebidas con las que han afianzado su posicionamiento a nivel mundial y entre los que se encuentran brandis jerezanos, vodkas, ginebras y licores.



Imagen: Bodegas de González Byass. **Fuente:** <https://www.gonzalezbyass.com/>

- **Financieros**

González Byass, alcanzó en 2019 una facturación bruta de 309 millones de euros, que supone un crecimiento del 4% respecto al año anterior. Al cierre del ejercicio 2019, el Ebitda de la compañía ha alcanzado los 28,3 millones de euros, frente a los 28,1 millones de euros del año anterior. Las ventas en el mercado exterior han crecido el 6,6%, representando el 69% del negocio total.



Gráfico 3.1 : Evolución ventas 2017-2019

Fuente: <https://ranking-empresas.eleconomista.es/GONZALEZ-BYASS.html>

- **Imagen de marca**

González Byass cuentan con numerosos premios a nivel mundial que consolidan la reputación de la marca y la calidad de sus productos, como el *International Wine Challenge*, *Mundus Vini* o varios premios Bacchus en 2020. Además, González Byass es embajador internacional de la diversidad enológica y se ha situado como la primera bodega de España y Europa en el ranking '*Top 100 Sociedades Vitivinícolas del Mundo 2017*'



Imagen 3.3: Premios otorgados a González Byass.

Fuente: <https://www.gonzalezbyass.com/>

En González Byass también han apostado por la creación de experiencias enoturísticas, con una gran variedad de eventos que realizan a nivel mundial como *Tío Pepe Festival* o *SherryFest*, que permiten aumentar el conocimiento de marca y asociarla a un producto de calidad con distintas posibilidades de consumo, adaptándose a todos los gustos y públicos. También se centra en la sostenibilidad como línea estratégica, llevando a cabo iniciativas como “5+5 *Cuidando el Planeta*”, que les ha permitido destacar por su carácter innovador, solidez y compromiso durante la Cumbre Mundial del Clima en Madrid en 2019 y obtener el “*Winerier for Climate Protection*”

3.1.2. Recursos Intangibles

Los recursos intangibles comprenden desde los recursos legales que permiten el desarrollo y la diferenciación de productos, y facilitan la creación de valor para la empresa e imagen de marca. En este caso, destacamos el conocimiento y la tradición de un proceso complejo de producción de vino con siglos de tradición muy complejo con el fin de obtener un producto muy diferenciado, con el que apuestan por la calidad que otorgan dos siglos de tradición en su producción.

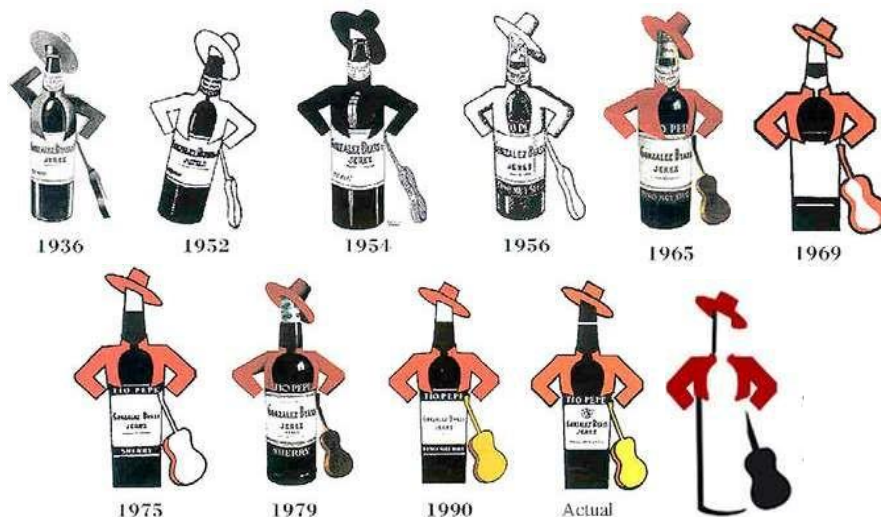


Imagen 3.4: Evolución imagen Tío Pepe (1936-2020)

Fuente: <https://www.gonzalezbyass.com/descubre/gonzalezbyass>

Además de la larga tradición familiar que representa González Byass, actualmente presidida por la 5ª generación y la imagen de marca que sustenta a través de productos

tan representativos como el fino Tío Pepe, mundialmente conocido, que ha adquirido unos valores simbólicos, pertenecer al imaginario colectivo y forma parte de la cultura popular.

- **Tecnológicos**

Entre las características más importantes de los vinos de jerez hay que destacar el “Sistema de Criaderas y Solera”, un sistema dinámico, mediante el que los vinos con distintos nivel de envejecimientos son metodicamente mezclados, con el fin de mantener unas determinadas características en el vino finalmente comercializado.



Imagen 3.5: Sistema de Criaderas y Solera.

Fuente: <https://www.sherry.wine/es/marco-de-jerez/el-consejo-regulador>

La compañía ha sabido adaptarse y evolucionar en el tiempo de mano de las tecnologías de la información. Esta iniciativa forma parte de la transformación que el grupo está llevando a cabo para crear un González Byass Global y Digital que permita mejorar la experiencia de los clientes, empleados y socios; además de impulsar nuevas sinergias.

- **Recursos humanos**

González Byass cuenta actualmente con 982 empleados, hoy día, la mayoría viviendo fuera de España, desde el personal encargado de las labores agrícolas y de la recogida de la uva, hasta un personal encargado de los diferentes departamentos y de la gestión internacional.

En este caso el capital humano es muy valioso debido a que se necesitan personas especializadas en el tradicional proceso productivo y muy formadas en su campo, que es a su vez un trabajo que se aprende con la experiencia. Dispone de su propio departamento de Recursos Humanos, se dedica a realizar actividades formativas con otras empresas o centros educativos con el fin de tener en la empresa a los trabajadores con una mayor cualificación o formación práctica.

3.2. Capacidades

Las capacidades hacen referencia al conjunto de habilidades y competencias propias de una empresa que utiliza en sus procesos de producción y entrega de bienes y servicios al mercado.

3.2.1. Capacidades de Producción

La tradición, la investigación, la sostenibilidad y la búsqueda de la máxima calidad son los pilares en los que González Byass ha centrado un trabajo avalado por casi dos siglos de experiencia. Además, cuenta con una gran historia y, por lo tanto, una larga trayectoria en el sector. González Byass pertenece a la Denominación de Origen Jerez-Xérès-Sherry, y por tanto se rige por el cumplimiento de un conjunto de normas recogidas en el Reglamento del Consejo Regulador.



Imagen: Logo D.O Jerez-Xérès-Sherry.

Fuente: <https://www.sherry.wine/>

Este consejo se encarga del control y certificación, la defensa del patrimonio común y promoción, y recoge toda la información sobre la demarcación de la zona de producción, las variedades y prácticas de cultivo autorizadas, así como los aspectos básicos de la elaboración y crianza de los vinos. Al igual que el resto de las bodegas del marco de jerez, González Byass, tiene el obligado cumplimiento en todo lo referente a la cadena de producción que comienza en la viña y finaliza cuando el vino es adquirido por el consumidor. Entre los aspectos más relevantes se destacan:

- **Bodega de Crianza y Expedición**

González Byass pertenece en el Registro a las Bodegas de Crianza y Expedición, dedicadas a la crianza y envejecimiento de los vinos y a su posterior comercialización al consumo.



Imagen 3.6: Situación geográfica de los vinos de Jerez-Xérès-Sherry y Manzanilla de Sanlúcar de Barrameda. **Fuente:** <https://www.sherry.wine>

- **El viñedo**

Las viñas deben estar inscritas en el Registro del Consejo Regulador, para garantizar la idoneidad de los terrenos, los procesos de cultivo, poda, control de riegos y las condiciones de madurez de la uva.

El Reglamento del Consejo Regulador señala entre otras características las variedades viníferas aptas para la elaboración del Jerez: Palomino, Pedro Ximénez y Moscatel. Dependen de factores como, el clima de la zona en la que se encuentra, el tipo de tierra y, especialmente, el tipo de uva: Palomino, Moscatel y Pedro Ximénez, la crianza bajo flor y el sistema de crianza de criaderas y soleras.



Imagen 3.7: Principales factores influyentes en el vino.

Fuente: <https://www.sherry.wine>

- **La vendimia**

El proceso comienza con la vendimia necesita una estructura bien organizada: agricultores, recolectores y transformadores primarios, capataces, cortadores-transportadores, transportistas, personal de bodega y el seguimiento de todos los transportes de la uva. En González Byass defienden que debido a larga trayectoria de la compañía han establecido una relación de colaboración con algunos proveedores con los que mantienen una larga relación comercial con la que han podido corroborar su correcto desempeño que actualmente siguen manteniéndose en sus bases de datos como proveedores homologados por histórico.

- **Las bodegas**

En cuanto al envejecimiento de los vinos de Jerez; la inmensa mayoría se envejece mediante el sistema de criaderas y soleras en las bodegas. Este método permite un mayor control sobre las oscilaciones que puedan producirse en la cantidad y calidad de un año a otro y poder suministrar al mercado unas cantidades de vino estables.

- **El producto**

Finalmente, el Consejo Regulador actúa nuevamente al final del proceso, para garantizar la calidad de los productos amparados que se expiden al mercado consumidor.



Imagen 3.8: Elementos etiquetado.

Fuente: <https://www.sherry.wine/es/marco-de-jerez/el-consejo-regulador>

Tras la clarificación y filtración del vino para su embotellado, hay que tener en cuenta las empresas que proporcionan el etiquetado, marcaje y mallaje, contribuyendo también a la buena imagen de la botella. Es la ficha de presentación de la bodega que informa de las características de un determinado vino, de su graduación alcohólica, variedades, marca, indicación de calidad o lugar de elabora. Otro elemento especialmente importante es la contraetiqueta, en la que se incluye el sello de las Denominaciones de Origen y una numeración exclusiva de cada botella, asignada por el Consejo Regulador, que garantiza la Denominación de Origen.

3.2.2. Capacidades comerciales

La iniciativa de González Byass para internacionalizar sus productos en nuevos mercados, captando clientes de estos mismos mercados le otorga una poderosa capacidad hacia el crecimiento.

González Byass cuenta con una red comercial propia en España, Reino Unido, México y Estados Unidos, que son actualmente sus mercados más relevantes. A su vez esta red comercial está complementada con equipos que dan apoyo a los distribuidores ubicados en China, Alemania, Brasil y Canadá. Los mercados estratégicos son Rusia, Brasil, Alemania, La India y el Sudeste Asiático.

En el caso del continente africano, González Byass comercializa sus productos en Ghana, Guinea Ecuatorial, Kenia y Sudáfrica. A su vez esta experiencia de la empresa en otros países africanos puede ofrecer una capacidad importante a la hora de entrar en el nuevo mercado marfileño.

A pesar de su gran internacionalización y de los años desde su fundación; González Byass, al igual que todos los vinos pertenecientes a la D.O Jerez. están encontrando dificultades a la hora de adaptarse y consolidarse en un público objetivo concreto. Cuentan con vinos secos, dulces, semidulces, pálidos, oscuros... Esto ha sido una dificultad desde el punto de vista del marketing porque requiere un mensaje mucho más

complejo, pero al mismo tiempo, esa diversidad es la que hace que cuando la gente descubre el vino de Jerez, descubra todo un mundo que nunca terminas de abarcar te permite descubrimientos continuos. También se centra en la sostenibilidad como una línea estratégica, desarrollando medida para reducir el consumo de agua y optimizar recursos energéticos. Con la obtención de “*Winerier for Climate Protection*” así como en la ejecución de proyectos, como el que se realiza en seis bodegas y centros de trabajo donde el 30% de sus necesidades energéticas se obtiene a partir de plantas de energía fotovoltaica.

4. ANÁLISIS DAFO

Tras realizar el análisis externo e interno de la empresa, se pueden extraer las principales debilidades y fortalezas, así como las amenazas y oportunidades que permiten llevar a cabo el análisis DAFO, y que a su vez va a permitir desarrollar las estrategias que deberá seguir González Byass en el futuro.

DEBILIDADES	AMENAZAS
-Bajo conocimiento del cliente local. -Bajo reconocimiento de los productos y marcas de la empresa en Costa de Marfil. -Escasos contactos con distribuidores locales.	-Escaso conocimiento del significado de los vinos de Jerez en el mercado marfileño. -Fuertes costes de entrada y aprendizaje. -Vinos franceses considerados como de mejor calidad que los españoles. -No existe un público objetivo concreto. -Rivalidad existente entre las propias bodegas del Marco de Jerez, dificultando la creación de una buena imagen de marca y el crecimiento en el exterior. -Inestabilidad y falta de previsibilidad después de invertir en un mercado determinado. -Segmento al que van dirigido los productos reducidos. -Diferencias culturales.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
-Denominación de origen de reconocida calidad a nivel internacional.	-Menor tendencia al consumo de cerveza. -Nuevas tendencias y aumento de la demanda de vinos de mayor calidad.

-Respaldo del Consejo Regulador. -Gran poder de negociación y distribución. -Elevada experiencia en el sector y gran internacionalización, con presencia en el continente africano. -Diversidad de gamas y sabores; oferta muy versátil para todos los públicos. -Apuesta por una nueva comunicación basada en eventos y acciones que incluyen al consumidor:	-La economía local se encuentra en crecimiento en los últimos años, aumentando también el poder adquisitivo de los futuros compradores. -Costa de Marfil como ciudad de negocios. -Oportunidades logística por la presencia de puerto en el país. -El sector horeca en Costa de Marfil percibe el producto español como de buena calidad y lo equiparan a los productos italianos o portugueses.
---	--

Tabla 4.1: DAFO. Fuente: Elaboración propia

5. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING

En este apartado se desarrollan las estrategias de penetración y segmentación que va a llevar a cabo la empresa, tras analizar el entorno externo e interno.

5.1. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos son los fines desarrollados a nivel estratégico que la empresa pretenda lograr en un periodo de tiempo determinado. Están basados en la visión, misión y los valores de la organización y determinan las acciones y medios que se utilizaran para alcanzarlos. Los objetivos estratégicos deben ser coherentes, medibles, claros y alcanzables.

Entre los objetivos principales de González Byass encontramos su iniciativa para reforzar su presencia internacionaliza y consolidar proyectos bodegueros ya iniciados *“Para ello procuraremos consolidar los mercados donde ya disponemos de distribución propia, incorporar algunos nuevos y continuar ampliando nuestro portafolio con marcas y orígenes que enriquezcan nuestra oferta”*¹⁰ comenta el presidente de González Byass.

Con relación a los objetivos que se plantean para la introducción del vino de González Byass en el mercado marfileño, con un horizonte temporal de 3 años, se busca alcanzar una cuota de mercado del 5%-10%, teniendo en cuenta las dificultades que plantea la entrada, y que los principales segmentos a los que se dirigen los productos suponen en torno a un 5% de la población.

¹⁰ Expansión (2018) “La estrategia de González Byass y la vocación internacional de Tío Pepe”. Disponible en:

<https://www.expansion.com/empresas/2018/08/08/5b6b0a87268e3ecd578b45d4.html>

La cobertura geográfica en estos tres primeros años abarcará los mercados de Abiyán, Yamusukro, Bouaké Grand-Bassam y Assine-Mafia, principales ciudades de negocios y turísticas en el Costa de Marfil. Dando paso posteriormente a la entrada en otras ciudades más pequeñas con características similares.

El objetivo es conseguir reconocimiento de la marca española dentro del público marfileño, concretamente de los vinos dulces de jerez, a su vez que llegar a todos los turistas y viajeros de negocios que acuden a las principales ciudades y que reconocen en el vino con D.O Jerez-Xérèz-Sherry un producto de calidad, con buena reputación y con múltiples posibilidades a la hora de consumirlo.

5.2. Definición de Estrategias de Marketing

Tras el análisis DAFO, se realiza el paso a la estrategia a través de la matriz CAME, basada en las siglas de Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar. Estas son acciones básicas que permiten explicar los factores identificados previamente a través de la matriz DAFO.

Tras el análisis del mercado y los competidores, la estrategia planteada para González Byass dentro del mercado de Costa de Marfil es ofensiva. Es decir, busca mejorar la situación actual del negocio y predominan las acciones enfocadas a explotar oportunidades y reforzar fortalezas.

Costa de Marfil está recuperando el papel de centro estratégico en las rutas comerciales de África occidental y es el principal punto de tránsito de mercancías en la región. Especialmente los puertos de Abiyán y San Pedro sirviendo como puerto de entrada y salida a muchas de las mercancías de países como Burkina Faso, Mali, Guinea, Ghana, Liberia o Sierra Leona.

Teniendo en cuenta las estrategias de Porter (1979) que permiten establecer la ventaja competitiva de la empresa, en este caso la estrategia que se va a seguir es de diferenciación, esto va a permitir vender un producto que el público marfileño perciba como único y de calidad y por tanto, esté dispuesto a pagar un precio más alto por él. Esta diferenciación también se resalta gracias a las múltiples posibilidades de los vinos de jerez, tanto para tomarlos como aperitivo, con la comida, con el postre o como combinado.



Imagen 5.1: Estrategias de Porter (1979) Fuente: <https://economipedia.com/>

Siguiendo la Matriz de Ansoff (1957) herramienta que permite relacionar mercado y producto dependiendo de si estos son nuevos o actuales e identificar de esta forma las oportunidades de crecimiento. En este caso, la estrategia seguida se puede clasificar dentro de desarrollo de nuevos mercados, ya que Costa de Marfil es un país donde la empresa actualmente no tiene presencia y entraría utilizando productos existentes de la marca.



Imagen 5.2: Matriz Ansoff (1957) Fuente: <https://economipedia.com/>

Partiendo de esta información, la estrategia de penetración en el nuevo mercado será directa, con la exportación al país marfileño mediante empresas de distribución. La estrategia consistiría en transportar los productos hasta el puerto de Abiyán desde donde se distribuirían a los principales puntos de venta del país. Esto permitirá a la empresa ahorrar costes y poder conseguir precios más bajos para la venta, ya que la construcción de una filial en Costa de Marfil supondría unos costes elevados y en caso de obtener malos resultados en el país podría suponer grandes pérdidas para la empresa. Aunque es una posibilidad a tener en cuenta en un futuro, debido a la presencia actual de González Byass en otros países africanos y a las posibilidades que puedan surgir en otros países de África.

5.3. Segmentación y Posicionamiento

La segmentación de un mercado es el proceso de agrupar un mercado en otros grupos homogéneos más pequeños. En este caso, se puede hablar de una macro segmentación, en cuanto al país/mercado de diversificación, es decir, González Byass cuenta con presencia en un gran número de países, dónde mantiene un nivel de penetración menor como consecuencia de los menores recursos de marketing utilizados en cada uno de ellos.

Teniendo en cuenta a los públicos de Costa de Marfil, se segmentará teniendo en cuenta criterios generales, tanto objetivos como subjetivos. En cuanto al criterio objetivo geográfico se tendrán en cuenta a la población urbana, es decir a los públicos presentes en las principales ciudades de Costa de Marfil. Y en cuanto a los criterios demográficos se tendrá en cuenta el nivel de renta y a los expatriados extranjeros. Así como, en menor medida, la clase media emergente, que consume en supermercados, hipermercados y acude a hoteles, bares y restaurantes e interpreta los productos importados y de marca como sinónimos de calidad (CFAO, 2016)

Según Daniel Vives, Delegado AREX en Costa de Marfil. *“El importante crecimiento de la renta per capita de la población en los últimos años ha provocado un cambio en los hábitos de las personas. Actualmente la población que pertenece a la clase media ya busca consumir productos más refinados (vino, cava, aceite) que se adaptan más a los productos que se fabrican en Europa”* ¹¹

Por tanto, los productos se dirigen a un público de negocios y turístico principalmente, así como la población marfileña o residente en las principales ciudades de Costa de Marfil, con un nivel socioeconómico medio-alto. Se tiene esto en cuenta, ya que se va a comercializar un producto de calidad y de precio medio-alto, y también debido a que se trata de un producto de exportación que no puede fabricarse en otro lugar, lo que también afectará a sus precios. En cuanto a los criterios subjetivos, se trata de personas con un estilo de vida cosmopolita y que buscan un beneficio de disfrute hedónico de productos gourmet y de alta calidad.

La segmentación de clientes se basa en una segmentación transnacional de segmentos universales en cada país, aquellos compradores con similares expectativas de consumo en distintos países.

En cuanto al posicionamiento de la empresa, es decir, el lugar que van a ocupar los productos de González Byass en el mercado marfileño en relación con sus competidores, es un posicionamiento especialista, es decir, se concentran las fuerzas en un nicho de mercado dentro del cual se busca alcanzar una ventaja competitiva.

En conclusión, se busca alcanzar los objetivos estratégicos a través de un público muy segmentado que permita seguir una estrategia de marca especialista que cubre un nicho de mercado específico, donde se buscará tener una ventaja competitiva con respecto al resto de marcas, como forma de alcanzar la cuota de mercado planteada. Y aunque posteriormente este posicionamiento pueda cambiar y tener mayor presencia en hogares de clase media marfileños, donde el vino es un producto muy consumido de forma diaria, esta es la estrategia de posicionamiento que se plantea para los 3 primeros años.

6. PLAN DE ACCIÓN

El marketing operativo es la estrategia que se encarga de ejecutar las acciones y tácticas de venta con el objetivo de dar a conocer a los posibles compradores las características de los productos o servicios que oferta una empresa. Es decir, descendiendo al plano de la acción para hacer frente a la puesta en marcha de las estrategias de marketing.

Concretamente se definen las acciones que se van a llevar a cabo a la hora de comercializar los productos, a qué precios y se plantea la campaña de comunicación para dar a conocer el producto y captar la atención de los públicos. Todo ello tiene como base la

¹¹ Reencuentro Internacional de AREX (2018). Disponible en: <https://www.aragonexterior.es/encuentro/mercados>

información obtenida sobre Costa de Marfil, las características de su población, gustos y las capacidades de la empresa González Byass.

6.1. Plan de Producto

En el plan de producto se desarrolla los elementos tangibles que presentarán los productos que se comercializarán en Costa de Marfil, como su embotellado, diseño, etiquetado y forma de venta. En este caso, el producto que se va a comercializar son vinos generosos embotellados, de alta graduación alcohólica, cuya función principal es de ocio y disfrute.

Primeramente, los productos que se van a exportar en Costa de Marfil cuentan con las mismas medidas y embotellado que los que se distribuyen en todo el mundo, por lo que no se realizaran modificaciones para este mercado. Es decir, el producto se exporta en botellas de cristal de 75 cl. y unas dimensiones de 18.5 x 12.5 x 16 cm.

Teniendo en cuenta las características del público al que se dirige el producto, tanto un público de negocios y turismo, procedente de diversos lugares del mundo, como la propia población marfileña de clase media-alta, que actualmente tiene una cultura del vino muy extendida y preferencias por los vinos de sabor dulce. Se considera introducir en mercado de Costa de Marfil, los siguientes vinos generoso, Tío Pepe:

- Néctar.
- Viña AB.
- Solera 1847.
- Cristina.
- Alfonso.



Imagen 6.1: Tipos de vinos dulces elegidos

Fuente: <https://www.tiendagonzalezbyass.com/vinos/d-o-jerez/>

Todos ellos, vinos de sabores dulces, con una graduación de entre 15° y 18°. Con estos vinos generosos se tiene en cuenta los gustos de la población marfileña, así como la imagen de calidad y de producto gourmet con años de tradición para los públicos más internacionales.

Según Kotler y Armstrong (2008), el ciclo de vida del producto es el curso de las ventas y utilidades de un producto durante su existencia. Está compuesto por cuatro etapas, las cuales deben ser identificadas para entender las necesidades del mercado y plantear las estrategias a seguir. En este caso, se clasifican todos los productos que se van a exportar dentro de la misma etapa del ciclo de vida del producto. Al tratarse de un producto que no se venden actualmente en Costa de Marfil, o no con las mismas características, se trata de un producto en fase de introducción.

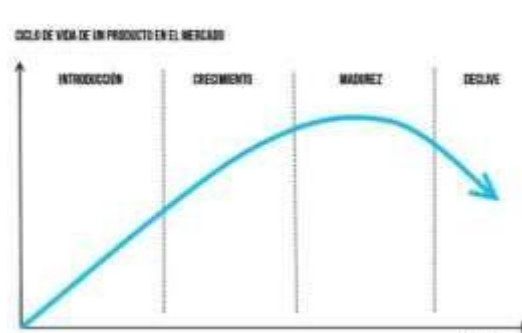


Gráfico 6.1.: Ciclo de vida del Producto. **Fuente:** <https://economipedia.com/>

En cuanto a la diferenciación del producto dentro del mercado marfileño, como ya se ha mencionado, es la selección de unos vinos con sabores dulces con unas características muy particulares, que permiten diferenciarlos del resto de productos existen en el mercado marfileño. Se van a comercializar embotellado en cristal, ya que González Byass no adapta este tipo de productos al mercado o país en el que los comercializa, sino que mantiene la botella de cristal en todos ellos, además esto permite continuar con la identificación del producto como vino español y de calidad, y a su vez permitirá diferenciar este vino de los vinos más baratos y de tetrabrick, que más presencia tiene en los supermercados e hipermercados marfileños son los tetrabriks. Por lo que González Byass se va a diferenciar también por el uso de la botella de cristal.



Imagen 6.2: Botella para la venta.

Fuente: <https://www.tiendagonzalezbyass.com/vinos/d-o-jerez/>

En cuanto a la política de producto se destaca que:

- El embotellado será en botella de cristal con una capacidad de 75 cl. y unas dimensiones de 18.5 x 12.5 x 16 cm.
- Contará con el mismo diseño que la imagen que se muestra a continuación, que identifican al producto con la tradición, la calidad y como producto gourmet.
- El etiquetado continuará en español en la parte frontal de la botella, dónde se indica la marca y el nombre del producto, para diferenciarnos también de esta forma de los vinos españoles que son embotellados en Francia y vendidos con etiquetado francés. En la parte posterior se utilizará la etiqueta con la que ya se comercializan en otros países, en la que se incluye la descripción del producto en español, inglés y francés.



Imagen 6.3: Etiquetado posterior botella.

Fuente: <https://www.gonzalezbyass.com/>

6.2. Plan de Precios

En este apartado, se establece el precio de los productos españoles en el mercado marfileño, teniendo en cuenta la información desarrollada anteriormente y los factores determinantes del precio tanto internos, como son los objetivos de la empresa, el marketing mix y los costes; como externos, como la estructura del mercado, la demanda, y las percepciones y el comportamiento de los consumidores.

En relación con los factores internos hay que tener en cuenta que el objetivo planteado es de alcanzar una cuota de mercado del 5%-10%, con un horizonte temporal de 3 años. Costa de Marfil cuenta con impuestos sobre el alcohol del 45% y que el producto que se va a comercializar va a ser un producto importado, por lo que la política de precios se debe mantener alta ya que utilizar otra estrategia podría suponer pérdidas en un futuro. A su vez hay que considerar los costes de la exportación y del plan de comunicación que se llevará a cabo.

En cuanto a los factores externos y comenzando por la estructura del mercado, se tiene en cuenta que la mayoría de los supermercados y puntos de venta, así como restaurantes, hoteles y empresas de catering cuentan con vinos de toda gama de precios, desde los más competitivos, con precios entre los 6€ y 30€, hasta lo más caro e inaccesibles para el marfileño medio.

La demanda de este tipo de productos en Costa de Marfil es elevada, el consumo de vino fue de 59,8 millones de litros en 2018, y se espera que supere los 90 millones de litros en 2023. Existe una cultura del vino muy extendida entre toda la población, siendo el vino tinto líder en ventas, seguido del blanco o espumoso. Además, de una creciente clase media y alta cada vez más amantes de este producto y dispuestos a pagar más por un vino de mayor calidad

En cuando a la percepción del producto en Costa de Marfil, en general, los vinos españoles tienen un posicionamiento muy situado en los precios bajos, por lo que la estrategia se va a centrar en ocupar otro nicho de mercado, las clases altas. Aunque posteriormente también se puede actuar dentro de otros segmentos.

Teniendo en cuenta todos estos factores la estrategia de precios que se plantea es de precios primados, aportando valor y diferenciación al producto y justificando un precio superior orientado a las rentas medias-altas y altas que se muestran cada vez más amantes de este producto y están dispuestos a pagar más por un vino de mayor calidad.

Los precios orientativos con los que se comercializarán los vinos de González Byass en Costa de Marfil estarán entre los 14€ y 18€, y que supone un incremento de su precio, que en España ronda entre los 8€ y 14€.

En cuanto al sector horeca, se plantea aplicar un descuento del 10% en un primer momento por la compra de estos productos para fomentar el conocimiento y la presencia de la marca en los principales hoteles y restaurantes. Así como aplicar un descuento a los distribuidores del 20% que van a vender el producto en supermercados por la compra de grandes cantidades de producto, buscando así que estos establecimientos muestren interés y conseguir una mayor presencia de la marca y de los vinos españoles en las principales ciudades de Costa de Marfil.

6.3. Plan de Distribución

En este apartado se comentará la forma de distribución de los productos que se van a comercializar, los canales de distribución y sus características, distinguiendo entre los dos canales principales que se van a utilizar, el gran consumo y horeca.

Las botellas serán envasadas en España y posteriormente exportadas a Costa de Marfil en barco, llegando al puerto de Abiyán, desde donde se distribuirán a las principales ciudades y los principales puntos de venta: restaurantes, supermercados, hoteles de Abiyán, Yamusukro, Bouaké Grand-Bassam y Assine-Mafia.

Los vinos Tío Pepe se distribuirán, en un primer momento, en la capital del país, Yamusukro, con una población de 275 mil habitantes, y en la capital económica, Abiyán, con aproximadamente 5 millones, así como en otra de las principales ciudades del país Bouaké, con 500 mil habitantes. También se incluyen dos de las principales ciudades turísticas de Costa de Marfil, Grand-Bassam y Assine-Mafia.

La estrategia que se va a seguir en ambos canales, horeca y gran consumo, es de cobertura selectiva, es decir, se va a seleccionar un grupo concreto de puntos de venta donde los vinos Tío Pepe van a tener presencia. Esto va a permitir tanto hacer frente a los gastos de exportación, y a su vez a posicionar los productos como una marca más selectiva.

Teniendo en cuenta los canales de distribución y sus características en el mercado marfileño, los canales elegidos para la distribución serán los siguientes:

- **Un canal largo**, a través de un mayorista se distribuirán los productos a los principales supermercados de Costa de Marfil. Para ello, se tratará de crear relaciones con Prosuma, ya que controla más del 80% de la distribución en el país. Comercializa en los tradicionales supermercados e hipermercados, y a su vez disponen de una cadena especializada en la distribución de vinos (Oenophile). A través de este mayorista también se llegarán a los principales restaurantes del país. Esto va a permitir una amplia presencia de González Byass en Costa de Marfil sin necesidad de contar con un gran número de distribuidores que suponga mayores costes.
- **Un canal corto** para llegar a otro de los principales canales de venta de productos internacionales como Carrefour, con el que la posibilidad de establecer buenas relaciones será mayor debido a su carácter internacional, y podría permitir establecer una mejor presencia de los vinos en los estantes de los supermercados como producto español y gourmet. Tratando así de sobreponerse a la poca visibilidad y difusión de la “marca España” en el mercado marfileño, debido a que más del 90% de las exportaciones son de vino a granel.

Posteriormente, será necesario realizar estudios de comportamiento de los consumidores para conocer sus conductas a la hora de la precompra, compra y postcompra, así como los canales de venta que ofrecen mejores resultados y poder realizar los cambios oportunos.

En cuanto a la distribución en el canal horeca, el cual juega un papel imprescindible en el contacto con el público objetivo, se distinguen los siguientes servicios:

- **Servicios de hospedaje:** formado por los hoteles, hostales, pensiones y moteles. Y en este caso, se busca presencia en las principales cadenas hoteleras de Costa de Marfil, que son los que reciben el turismo de negocios y ocio al que se pretenden llegar. Se utilizará un circuito largo para conseguir la venta de los productos de González Byass, en Accor Hoteles, Mövenpick Hotel&Resorts, Carlson Rezidor, Onomo Group, Azalaï Group, Mangalis e Iroco.

Nombre	Hotel	Habitaciones
Accor Hotels	Pullman	265
	Sofitel Abidjan Hotel Ivoire	423
	Novotel Abidjan	258
	Ibis Marcory	139
	Ibis Plateau	190
Hilton Hotels & Resorts	Proyecto	
Mövenpick Hotels & Resorts	Mövenpick Hotel Abidjan	212 (previsto para 2020)
Carlson Rezidor	Radisson Blu Hotel Abidjan Airport	261
	Radisson Hotel and Apartments Abidjan Plateau	152 (previsto para 2021)
	Radisson Red	165 (previsto para 2021)
Onomo Group	Onomo	116
Azalai Group	Hotel Azalai	200
Mangalis	Seen	149
	Noom	257 (proyecto)
	Yass Hotel	Proyecto
	Seen Assinie	Proyecto
	Noom Assinie	Proyecto
Iroko	Heden Golf Hotel Abidjan	251
	Hôtel Iris les frontières Odienné	30
	Conciergerie Hotels (Residence Achenbach)	8 apartamentos con 7 habitaciones cada uno
	Blue Sky (Yamaman Lodge y Abissa Lodge 1 y 2)	Pequeños bungalós con capacidad para 100 personas aproximadamente

Tabla 6.1: Cadenas hoteleras presentes en Costa de Marfil(2019)

Fuente: ICEX

- **Servicios de catering:** también se intentará introducir en estos servicios de catering la venta de los vinos Tío Pepe, lo que puede permitir una mayor visibilidad y conocimiento del producto entre los marfileños que organicen eventos a través de estos servicios. A través de un circuito corto se tratará de crear relaciones con las tres principales empresas de catering del país.

Nombre	Página web
 GRAIN DE SEL (SERVAIR)	https://www.graindesel.fr
 TRAITEUR BY CHRIS	https://www.chris-traiteur.com
 LE TRAITEUR	https://www.traiteur-abidjan.com

Tabla 6.2: Principales empresas catering Costa de Marfil (2019)

Fuente: ICEX

A partir de los tres años se tratará de ampliar las zonas de venta de los vinos Tío Pepe, o incluso la introducción de productos de González Byass a aquellas ciudades que tengan mejores perspectivas, con la apertura de hoteles, restaurantes y servicios de catering como reflejo de un aumento del poder adquisitivo en su población. También hay que tener en cuenta la opción de venta online, debido a la expansión del uso de teléfonos móviles y el acceso a Internet entre los marfileños. En un futuro podría suponer una

oportunidad de aumentar ventas y llegar a más públicos que se interesan por la comodidad y las facilidades de la compra online.

Por tanto, la multicanalidad es un objetivo a largo plazo para González Byass, pero que en un primer momento no es adecuada para este mercado, sino que es una posibilidad si se produce un crecimiento y recepción positiva de la empresa en Costa de Marfil.

6.4. Plan de Comunicación

En este último apartado del marketing operativo, se trata la estrategia comunicativa a seguir, así como el plan de publicidad y relaciones públicas. La principal estrategia es presentar un producto español, de calidad y con un sabor perfecto para los paladares del público marfileño. La imagen de marca y producto debe ir acorde a estas características, asegurando que cumple con las expectativas.

Para este plan el tipo de comunicación principal serán las relaciones públicas en eventos, ferias y catas llevadas a cabo en las principales ciudades y la publicidad tradicional en el punto de venta y en prensa.

La publicidad es un proceso de comunicación de carácter impersonal y controlado, que, a través de medios masivos, pretende dar a conocer un producto, servicio, idea o institución, con objeto de informar y/o influir en su compra o aceptación (Ortega, 1991) Y las relaciones públicas son el esfuerzo planificado y sostenido para establecer y mantener relaciones de confianza y de credibilidad entre una organización y sus públicos” (*Institute of Public Relations*)

Partiendo del mix de comunicación, herramienta que permite plantear la forma en la que se va a comunicar González Byass y cómo va a relacionarse con los consumidores de una forma efectiva, se plantean las siguientes estrategias:

6.4.1. Técnicas impersonales

La publicidad tradicional en el punto de venta ofrece la ventaja de un público con predisposición a comprar. Para ello, se tendrá en cuenta el merchandising, es decir, el conjunto de actividades y acciones que van a permitir estimular la compra por parte de los clientes en el punto de venta para lo cual será necesario colaborar con los intermediarios y poder realizar publicidad en el punto de venta.



Imagen 6.1: Propuesta publicidad González Byass. **Fuente:** Elaboración propia

Esta publicidad constará de una imagen de la botella de vino, ocupando la posición más importante y prácticamente toda la gráfica, donde se resaltará la marca España y la característica de producto gourmet. A su vez se incluirán diferentes combinaciones del producto con otros alimentos de calidad, tanto españoles, como quesos y embutidos, como productos marfileños, como es el chocolate. Se tratará de imágenes de productos atractivas, que generen ganas de probarlo.

Se busca crear una identificación de los vinos Tío Pepe como un acompañamiento de los chocolates de Costa de Marfil, a través de colaboraciones con marcas marfileñas, destacando así la diferenciación del producto y la identificación por parte de los marfileños como un producto que apoya los productos locales. Todo esto puede contribuir a obtener una imagen positiva por parte de la población marfileña, que lleve a un mayor interés por la marca y a una posterior intención de compra, que puede ser muy beneficios a medio y largo plazo.



Imagen 6.2: Propuesta colaboración marca chocolate de Costa de Marfil.

Fuente: Elaboración propia

6.4.2. Técnicas personales

En la actualidad está aumentando el turismo de negocios, con la recuperación y la reactivación de algunas ferias y eventos en Abiyán. Las diferentes bodegas y las autoridades del país colaboran realizando actividades todo el año en el país, con publicidad en prensa, televisión, radio, billboards, o con eventos de cata, informativos, exhibiciones o paseos en barco por la laguna de Abiyán.



Imagen 6.3: Propuesta gráfica para eventos/ferias. **Fuente:** Elaboración propia

En este sentido, se tendrá muy en cuenta el plan de relaciones públicas donde se centrarán casi todo el plan de comunicación. Según M.H. Westphalen y J.L. Piñuel en “La Dirección de Comunicación” (1993), el patrocinio designa la contribución de una empresa a la celebración de unos acontecimientos, al sostenimiento de una persona o a la ejecución de un proyecto ajeno a la actividad normal de la empresa. Se buscará tanto presencia en eventos, ferias y diferentes eventos en las principales ciudades, como el patrocinio de estos y de aquellos eventos en torno al mundo del vino, cada vez más habituales en Costa de Marfil. Con el objetivo de dar visibilidad social a los productos y obtener clientes y una buena opinión del público marfileño.



Imagen 6.4: Propuesta stand para eventos. **Fuente:** Internet

En estos eventos se tratará de resaltar la diferenciación y el valor de los vinos dulces Tío Pepe, con demostraciones de como combinarlos con otros alimentos, como se ha mencionado anteriormente, chocolate, quesos, embutidos, frutas...Y a su vez demostraciones de cómo crear combinados llamativos y sabrosos que se adapten a los paladares del público marfileño. También se captará la atención de los asistentes a estas ferias y eventos, a través de barman que realicen los cocktails y ofrezcan diferentes formas de combinar los vinos.

Posteriormente, se utilizarán estos eventos y ferias para publicitar el producto y su comercialización en Costa de Marfil, a través de los principales diarios de venta en el país. Donde a su vez se comunicará la oferta, las características de los productos y la posibilidad de crear una combinación perfecta con los productos marfileños.



Imagen 6.5: Propuesta de gráfica. **Fuente:** Elaboración propia

Se destaca la presencia en el Salón Internacional del Turismo de Abiyán (SITA), una de las ferias de referencia para la industria turística en África, y prevista para mayo de 2021. Y también en la próxima edición de African Food Pro, que reúne a toda la cadena de valor del sector de la alimentación, para promocionar a los actores, productos y servicios de la industria y abierta para todos los profesionales africanos e internacionales del sector horeca y la distribución.



Imagen: Principales ferias Costa de Marfil. **Fuente:** Internet.

6.4.3. Técnicas Online

En un primer momento la publicidad online no se llevará a cabo debido a las pocas posibilidades que ofrece para el público al que nos dirigimos y en un primer momento se optará por otras opciones de comunicación.

7. EJECUCIÓN Y CONTROL

7.1. Ejecución

En cuanto a la ejecución de las estrategias descritas, en este apartado se trata de desarrollar un conjunto de acciones que permitan implementar el proceso.

Posteriormente, González Byass ya podría comenzar a operar en el mercado marfileño y comenzar a desarrollar su estrategia, llevando a cabo el plan de comunicación tanto en prensa, puntos de venta, y a través del patrocinio y presencia en eventos y ferias, teniendo en cuenta que la información será presentada en francés, el idioma principal del país. A su vez, habrá que continuar con estudios de mercado para identificar necesidades y tendencias dentro del mismo, y conocer así nuevas oportunidades en el mercado, a través de la introducción de nuevos productos, patrocinio de otro tipo de eventos, presencia en otros establecimientos...

Como cronograma para la entrada en el mercado de Costa de Marfil, se propone el siguiente, con un horizonte temporal de un año:

	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Agos.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
Acuerdos												
Adaptación producto												
Exportación												
Estudio de mercado												
Plan Comunicación												
Control												

Tabla 7.1: Cronograma. **Fuente:** Elaboración propia

Los acuerdos con las diferentes proveedores e intermediarios se llevarán a cabo en febrero y marzo y se exporta los productos en el mes de abril. Coincidiendo con la feria SITA, donde se presentará por primera vez la llegada de los vinos D.O Jerez-Xérès-Sherry a Costa de Marfil, se iniciará el plan de comunicación, coincidiendo, a su vez, con el comienzo del periodo vacacional. A finales de año, en diciembre, se realizará un control de los resultados obtenidos hasta el momento con las acciones planteadas, para poder realizar los cambios pertinentes para el año siguiente.

7.2. Control

Finalmente se llevará a cabo un control estratégico, el cual permitirá conocer los aspectos cuantitativos como cualitativos que reflejan el rendimiento de la empresa en el nuevo mercado. A través de esta información se podrá conocer si se están alcanzando los objetivos estratégicos planteados y si se están obteniendo buenos resultados o es necesario llevar a cabo cambios y adaptar la estrategia para corregir fallos.

Se tendrán en cuenta los objetivos fijados por la empresa y se comprobará si se han cumplido o no. Siendo el objetivo principal, como se ha desarrollado en el apartado de "Objetivos Estratégicos" (5.1), alcanzar una cuota de mercado entre el 5% y 10%. Para

ello se realizarán controles periódicos, que reflejen la evolución de las ventas, tanto mensuales como anuales.

CONCLUSIONES

Tras la realización del documento sobre la internacionalización de González Byass en Costa de Marfil, se puede extraer como conclusión principal que a pesar de las dificultades que supondría la entrada en el país, se podrían obtener resultados positivos.

Los aspectos más destacables del estudio para llegar a esta conclusión son el crecimiento de la economía en Costa de Marfil, que se presenta como uno de los mercados con las previsiones de futuro más positivas del continente africano y una de las regiones con mayor crecimiento a nivel mundial, con un aumento del poder adquisitivo de la clase media-alta. Costa de Marfil está recuperando el papel de centro estratégico en las rutas comerciales de África occidental, con buenas perspectivas de expansión de los grandes distribuidores y la apertura continuada de hoteles, restaurantes y servicios de cáterin es el reflejo de un cambio de los hábitos de consumo y el aumento del turismo de negocios, étnico y gastronómico y con un sector horeca en pleno desarrollo y con buenas perspectivas de futuro, donde el producto español se percibe como de muy buena calidad.

A su vez, Costa de Marfil se presenta como un mercado con una gran tradición de consumo de vino y con unas perspectivas del sector muy favorables y con un crecimiento de la demanda de vinos de mayor calidad y búsqueda de nuevas tendencias.

Por su parte, González Byass cuenta con los productos para adaptarse a las necesidades actuales del mercado marfileño. Con vinos de gran calidad reconocidos a nivel internacional y con una gran experiencia en el sector, a través de la internacionalización de sus productos en todo el mundo; contando incluso con presencia en África. Lo que le va a permitir tener un fuerte poder de negociación y distribución. Aunque la empresa tendrá que hacer frente a diversas amenazas que supone la entrada en el mercado marfileño, como es el escaso conocimiento de los vinos de Jerez entre los marfileños y las preferencias por el consumo de vinos franceses. A esto, hay que sumarle la inestabilidad y falta de previsibilidad que supone la entrada en un nuevo mercado, así como los escasos contactos con los distribuidores locales y el reducido segmento al que se dirigen los productos.

Por ello, se plantea una estrategia basada en la diferenciación y dirigida a un público de clase media-alta, tanto marfileños como turistas de negocios y de ocio, lo que permitirá vender los vinos a unos precios en torno a los 14 euros. Estas medidas podrían resultar en ventas y en un aumento del conocimiento de la marca España y de los vinos dulces de gran calidad entre el público marfileño.

Tendrá una gran importancia el cumplimiento del plan de marketing basado en los productos que se van a seleccionar para entrar a comercializar en el país, sus características, precios, así como la delimitación de los canales y puntos de venta, para reducir costes y poder llegar a los públicos objetivos de la forma más adecuada.

Para obtener buenos resultados, González Byass exportará los productos en barco, desde España hasta el puerto de Abiyán y planteará la posibilidad de aumentar la presencia en países africanos en crecimiento o incluso de contar con un centro de distribución que permita llegar a los países en los que actualmente tienen presencia en África, pudiendo así reducir costes. Tendrá gran importancia el plan de comunicación, principalmente basado en un plan de relaciones públicas que permita un contacto directo con el público y la demostración de sus múltiples posibilidades y acompañamientos y su gran calidad.

En conclusión, la entrada en el nuevo mercado marfileño estará basada en la diferenciación, la calidad y el origen español de los vinos D.O Jerez-Xérès-Sherry de González Byass, así como el apoyo al producto marfileño. Por tanto, se concluye que el proyecto es viable y plantea resultados positivos.

BIBLIOGRAFIA

Atlas de marcas (2020): "González Byass". *Atlas de marcas*. Disponible en <https://atlas.marcasrenombradas.com/marcas/gonzalez-byass/>

Aragón Exterior (2018): "Reencuentro Internacional de ARES" *Aragón Exterior*. Disponible en: <https://www.aragonexterior.es/encuentro/mercados>

Best Wine Importers (2020) "Encontrar y trabajar importadores en África" Best Wine Importers. Disponible en: <https://www.bestwineimporters.com/es/noticias/encontrar-y-trabajar-con-importadores-de-vinos-en-africa-la-guia-de-bwi/>

Conferencia Española de Consejos Reguladores Vitivinícolas (2020): *CECRV*. Disponible en: <https://vinosdo.wine/>

Diario de Jerez (2014): "Los consumidores del jerez". *Diario de Jerez*. Disponible en: https://www.diariodejerez.es/jerez/consumidores-jerez_0_868713730.html

El Economista (2020): "Ranking de Empresas". *El Economista*. Disponible en: <https://ranking-empresas.eleconomista.es/GONZALEZ-BYASS.html>

El Mundo (2019): "Prowine 2019". Disponible en: <https://www.elmundo.es/comunidad-valenciana/2019/03/23/5c95de2bfc6c8337618b4570.html>

El País (2020) "Todos adoran al jerez pero pocos lo beben" *El País*. Disponible en: https://elpais.com/economia/2020/02/04/actualidad/1580838233_152940.html

EUROPAPRESS (2020): "González Byass eleva sus ventas un 4% en 2019 tras alcanzar una facturación récord de 309 millones". *EUROPAPRESS*. Disponible en: <https://www.europapress.es/epagro/noticia-gonzalez-byass-eleva-ventas-2019-alcanzar-facturacion-record-309-millones-20200306113410.html>

Expansión (2018) "La estrategia de González Byass y la vocación internacional de Tío Pepe" *Expansión*. Disponible en: <https://www.expansion.com/empresas/2018/08/08/5b6b0a87268e3ecd578b45d4.html>

Federación Española del Vino (2019): "El sector en cifras". *Federación Española del Vino*. Disponible en: <http://www.fev.es/sector-cifras/>

Gobierno de España (2020): Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. "Vitivinicultura". *Gobierno de España*. Disponible en: <https://www.mapa.gob.es/es/agricultura/temas/producciones-agricolas/vitivinicultura/default.aspx>

González Byass (2020): "Quiénes Somos". González Byass. Disponible en: <https://www.gonzalezbyass.com/>

ICEX (2015). "Análisis sector del vino en Costa de Marfil". *ICEX*. Disponible en : <https://www.oemv.es/dr/1292>

ICEX (2019): "Estudio de mercado del vino en Costa de Marfil". *ICEX*. Disponible en: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2019834943.html?idPais=CI>

Interprofesional del vino en España (2020): "Publicaciones/Estudios": Interprofesional del vino. Disponible en: <https://www.interprofesionaldelvino.es/>

Junta de Andalucía (2002): "Diagnóstico del sector Vitivinícola y de las bodegas en el marco de Jerez". *Junta de Andalucía*. Disponible en: https://www.juntadeandalucia.es/export/drupaljda/diagnost_viticola_jerez.pdf

Liam Fahey y V. K. Narayanan, (1968). ***Análisis macro-ambiental en gestión estratégica***

Marcas Renombradas (2015) "Entrevista a Mauricio González-Gordon". *Marcas Renombradas*. Disponible en: <https://www.marcasrenombradas.com/de-cerca-destacado/entrevista-mauricio-gonzalez-gordon-presidente-de-gonzalez-byass/>

Piñuel J.L y Westphalen M.H. (1993): ***La Dirección de Comunicación***.

R. Edward Freeman, (1984). ***Strategic Management: A Stakeholder Approach***.

Saldaña, César., 2014: Algunas reflexiones sobre el vino de Jerez, un patrimonio de todos. Disponible en :<https://www.sherry.wine/sites/default/files/algunas-reflexiones-sobre-el-jerez-un-patrimonio-de-todos.pdf>

UNSD (2020). "Statistics Division". *UNSD*. Disponible en: <https://unstats.un.org/home/>

Vinetur (2012) "D.O Jerez apuesta por la internacionalización de sus vinos" *Vinetur*. Disponible en: <https://www.vinetur.com/2012112010446/do-jerez-apuesta-por-la-internacionalizacion-de-su-amplia-gama-de-vinos.html>

Vinetur (2020): "OEMV". *Vinetur*. Disponible en: <https://www.vinetur.com/oemv/>

Vinos de Gran Canaria (2015): El mercado del vino en Costa de Marfil". *Vinos de Gran Canaria*. Disponible en: <http://vinosdegrancanaria.es/el-mercado-del-vino-en-costa-de-marfil/>

Vinos de Jerez ("2020): "El Consejo Regulador". Vinos de Jerez. Disponible en: <https://www.sherry.wine/es/marco-de-jerez/el-consejo-regulador>

Vinos de Jerez (2020): "Marco de Jerez". Vinos de Jerez. Disponible en: <https://www.sherry.wine/es/marco-de-jerez/el-consejo-regulador>

Vinos de Jerez (2020): "Jerez-Xérès-Sherry" Vinos de Jerez. Disponible en: <https://www.sherry.wine/es>