



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
GRADO EN MARKETING E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

TRABAJO DE FIN DE GRADO

Curso académico 2018-2019

TÍTULO: ANÁLISIS DEL MERCADO DEL VINO DE JEREZ EN ESTADOS UNIDOS

AUTORA: LAURA JIMÉNEZ GARCÍA

TUTOR: ANTONIO NAVARRO GARCÍA

DEPARTAMENTO: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING

ÁREA DE CONOCIMIENTO: COMERCIALIZACIÓN E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

RESUMEN EJECUTIVO:

El presente trabajo tiene por objeto el estudio de las características del vino de Jerez y el análisis del mercado estadounidense en términos de consumo de vino y sus tendencias, para poder establecer una relación entre ambas variables que permita identificar el nicho de mercado más interesante para el jerez, así como la elaboración de una serie de propuestas de consolidación y promoción en Estados Unidos.

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	5
1.1	Objetivos	5
2.	INTRODUCCIÓN AL VINO DE JEREZ. HISTORIA, CARACTERÍSTICAS Y PRINCIPALES MERCADOS EXTERNOS.....	6
2.1	Historia del vino de Jerez.....	6
2.1.1	<i>Primeros tiempos.....</i>	<i>6</i>
2.1.2	<i>Dominación árabe y reconquista cristiana</i>	<i>7</i>
2.1.3	<i>Descubrimiento de América</i>	<i>7</i>
2.1.4	<i>El vino de la corte inglesa y de William Shakespeare.....</i>	<i>8</i>
2.1.5	<i>Siglos XVII-XVIII</i>	<i>8</i>
2.1.6	<i>Siglos XIX-XX</i>	<i>9</i>
2.2	Clases de vino de Jerez	10
2.2.1	<i>Generosos.....</i>	<i>11</i>
2.2.2	<i>Vinos generosos de licor.....</i>	<i>11</i>
2.2.3	<i>Vinos Dulces Naturales.....</i>	<i>12</i>
2.2.4	<i>Vinos especiales</i>	<i>12</i>
2.3	Evolución de las exportaciones de los tipos de Jerez a los principales mercados	13
2.3.1	<i>Reino Unido</i>	<i>14</i>
2.3.2	<i>Países Bajos</i>	<i>15</i>
2.3.3	<i>Alemania.....</i>	<i>17</i>
2.3.4	<i>Estados Unidos.....</i>	<i>18</i>
3.	EL MERCADO ESTADOUNIDENSE	19
3.1	Datos demográficos y económicos.....	19

3.2	Consumo absoluto de vino en Estados Unidos	20
3.3	Consumo per cápita de vino en Estados Unidos	21
3.4	Evolución del consumo total en los 10 principales Estados (2010-2016).....	22
3.5	Consumo de vino importado por categoría y estado en 2015	23
3.6	Segmentación de los consumidores de vino.....	23
3.6.1	<i>Por frecuencia</i>	23
3.6.2	<i>Por sexo</i>	24
3.6.3	<i>Por edad</i>	24
3.6.4	<i>Por ingresos</i>	25
3.6.5	<i>Por lugar de consumo.</i>	26
3.7	Tendencias en el sector del vino en Estados Unidos	26
3.8	Segmentación por precio del vino de mesa	28
3.9	La percepción del vino español	30
4.	LA EXPORTACIÓN DEL VINO DE JEREZ AL MERCADO NORTEAMERICANO. RETOS Y OPORTUNIDADES	31
4.1	Análisis DAFO	31
4.1.1	<i>Debilidades</i>	31
4.1.2	<i>Amenazas</i>	32
4.1.3	<i>Oportunidades</i>	33
4.1.4	<i>Fortalezas</i>	34
4.2	Conclusiones del análisis DAFO	35
5.	PROPUESTAS DE PROMOCIÓN Y CONSOLIDACIÓN EN EL MERCADO NORTEAMERICANO	37
5.1	Propuestas generales	37
5.1.1	<i>Redefinición de la imagen del vino de Jerez</i>	37

5.1.2	<i>Homogeneización de variedades del vino de Jerez</i>	38
5.1.3	<i>Unir fuerzas</i>	39
5.2	Propuestas concretas	40
5.2.1	<i>El vino de Jerez, una categoría Premium-Lujo</i>	40
5.2.2	<i>Poner el foco en el segmento Millennial</i>	40
5.2.3	<i>Dónde estar: restaurantes de moda, presentaciones en galerías, rooftops y bares de afterworks</i>	41
5.2.4	<i>Realizar eventos</i>	42
5.2.5	<i>Modificar el packaging</i>	43
5.2.6	<i>Venta en Amazon</i>	44
5.2.7	<i>Mejorar perfil web</i>	46
5.2.8	<i>Apostar por el enoturismo</i>	46
6.	CONCLUSIONES	47
7.	BIBLIOGRAFÍA	50
8.	ANEXO I: ENTREVISTA TELEFÓNICA A MIGUEL ÁNGEL MESA, DE LA DIVISIÓN INTERNACIONAL DE LA BODEGA GONZÁLEZ BYASS	52
9.	ANEXO II: ENTREVISTA A MARIO MUÑOZ GONZÁLEZ, PORTFOLIO MANAGER/EAST COAST DE LAS BODEGAS LUSTAU	53

1. INTRODUCCIÓN

“Andalucía tiene talento y herramientas extraordinarias, y ojalá os lo podáis creer” son las palabras que Josep Roca, sumiller de El Celler de Can Roca y gran apasionado del vino de Jerez, compartió en el acto de entrega de los premios Andalucía de Gastronomía y Turismo en 2016, tras ser premiado por la defensa y proyección que hizo de los vinos del marco de Jerez en el mundo.

Por otro lado, el presidente del Consejo Regulador del vino de Jerez, César Saldaña, ha confesado en varias ocasiones su preocupación por encontrar una estrategia con la que se comunique de forma efectiva qué son los vinos de Jerez, para así llegar al segmento óptimo de la población y, además, revalorizar la imagen que se tiene de ellos.

En cuanto a mercados atractivos para el sector del vino, Estados Unidos se configura como uno de los más interesantes, aunque también complejos, debido a su primera posición en el ranking mundial de consumo de vino en volumen y a su cultura vitivinícola relativamente reciente, lo que supone un indicador de crecimiento del sector para dicho mercado.

En el presente trabajo se trata de realizar un estudio en profundidad de las características de los vinos de Jerez, así como del mercado estadounidense en torno al consumo de vino y sus tendencias, para poder establecer una relación entre ambas variables que lleven a un análisis de las oportunidades y amenazas de los vinos del Marco en Estados Unidos. Una vez realizado el análisis, se plantea una serie de propuestas de promoción y consolidación, tanto generales como específicas, para el conjunto de las bodegas de Jerez, Sanlúcar y el Puerto de Santa María en el mercado norteamericano. Estas propuestas van a consistir en definir la estrategia de mercado, el público objetivo, modificaciones en el *packaging*, ideas de eventos promocionales, nuevos canales de distribución y, entre otras sugerencias, mejoras de la imagen web y corporativa.

1.1 Objetivos

- Conocer en mayor profundidad el marco de Jerez, su cultura vitivinícola y sus distintas variedades.
- Estudiar las relaciones del Marco con sus principales mercados exteriores, para conocer en cuáles la demanda del vino es mayor y sus motivos.

- Hacer una aproximación al mercado estadounidense para conocer cómo se comporta en relación con el consumo de vino, para así poder evaluar el potencial de los vinos de Jerez en dicho mercado mediante un análisis DAFO.
- Con relación al punto anterior, también es interesante conocer las tendencias en el sector del vino en Estados Unidos para los próximos años.
- Con la información obtenida de los análisis previos, se pretende elaborar una serie de propuestas generales y específicas que permitan a las bodegas del Marco comercializar sus vinos de forma efectiva en el mercado estadounidense.

2. **INTRODUCCIÓN AL VINO DE JEREZ. HISTORIA, CARACTERÍSTICAS Y PRINCIPALES MERCADOS EXTERNOS**

2.1 **Historia del vino de Jerez¹**

2.1.1 *Primeros tiempos*

Cuenta Estrabón, geógrafo e historiador griego, en su obra "*Geografía*", que las vides jerezanas fueron traídas a la región por los fenicios alrededor del año 1.100 a.C. El descubrimiento de varios lagares para la elaboración de vino en los yacimientos arqueológicos de origen fenicio, como el del Castillo de Doña Blanca (a 4 km de Jerez), confirman que los propios fundadores de Cádiz trajeron las técnicas para elaborar vino y cultivar la vid desde el actual Líbano. En aquel entonces, Jerez ya se había constituido como un pueblo comerciante, el cual producía vinos que serían distribuidos por todo el Mediterráneo, especialmente en Roma.

En torno al año 138 a.C. comenzó la época de dominación romana en la región Bética, período en el que se inició una fuerte corriente comercial de los productos de la región hacia la metrópoli. Entre otros productos, los gaditanos ya vendían sus vinos en numerosos rincones

¹ Información extraída de la página web del Consejo Regulador de las DD.OO. de Jerez-Xérès-Sherry, Manzanilla de Sanlúcar de Barrameda, <https://www.sherry.wine/es/marco-de-jerez/historia>.

del imperio romano, como así lo demuestran las ánforas marcadas con su origen y producto encontradas en los yacimientos arqueológicos.

2.1.2 Dominación árabe y reconquista cristiana

Cinco siglos de dominación árabe darían comienzo en Jerez tras la ocupación musulmana en la Península Ibérica en el año 711 d.C. Durante todo este tiempo, y a pesar de la prohibición coránica sobre el consumo de bebidas alcohólicas, *Sherish* (Jerez) continuó siendo un importante centro de elaboración de vinos gracias a la excusa de la producción de pasas, de alcohol destinado a perfumes, ungüentos y tratamientos medicinales. De hecho, la justificación de que las uvas pasas servían para alimentar a las tropas en su Guerra Santa sirvió para convencer al califa Alhaken II en el año 966 de que no arrancase todo el viñedo jerezano.

Entre los años 1253 y 1262, Alfonso X "*el Sabio*" ocupó Jerez, pasando a ser Xeres de la frontera, y también conquistó Cádiz. La ciudad sufrió una etapa de luchas en la que nació un sentido premial de conquista, por el que la Corona repartía determinadas tierras en función del prestigio social y los méritos militares. El propio monarca se aseguró una parte de los viñedos jerezanos para él mismo y para uno de sus hombres de confianza, Fernán Ibáñez Palomino, quien terminaría dándole nombre a una de las uvas más características de la zona hoy en día: la Palomino Fino.

Para aquel entonces, los vinos jerezanos ya eran comercializados y valorados en Reino Unido, donde se conocía por el *Sherish*. Sin embargo, los vinos llegaron a tener mayor popularidad en el país con Enrique I, quien impulsó el trueque de lana inglesa por vino jerezano a fin de desarrollar las manufacturas nacionales. La creciente demanda de vino por parte de los franceses, flamencos y británicos llevó a promulgar en el año 1483 las Ordenanzas del Gremio de la Pasa y la Vendimia de Jerez, que regulaba los pormenores de la vendimia, las características de las botas, el sistema de crianza y los usos comerciales.

2.1.3 Descubrimiento de América

El descubrimiento de América supuso la apertura de nuevos y florecientes mercados. Fue una época de descubrimientos geográficos que fueron compartidos con vino de Jerez, de acuerdo con las grandes compras registradas por parte de Magallanes, lo que, además, hizo que fuera el primer vino en dar la vuelta al mundo.

En este contexto, la Corona gestionaba el comercio y las tierras del nuevo mundo a través de la Casa de la Contratación de Sevilla, lo que favoreció a los vinos jerezanos por su proximidad con la ciudad, así como a los pequeños comercios familiares que vieron florecer sus negocios.

2.1.4 El vino de la corte inglesa y de William Shakespeare

Un gran saqueo de 3000 botas en Cádiz por parte de unos piratas británicos hizo que el vino gaditano se pusiera de moda en la corte inglesa, donde la propia reina Isabel I lo recomendaba entre sus círculos. Tanto furor causó en aquél entonces que incluso William Shakespeare, un gran aficionado a esta bebida, escribió acerca de ella en muchas de sus obras. En su libro *"Enrique IV"*(p.360) dice así: *"Si yo tuviera mil hijos, el primer principio humano que les enseñaría sería el de abjurar de las bebidas flojas y entregarse al jerez"*.

Tras otro intento fallido de robo en Cádiz en 1625, los británicos trataron de asegurarse el abastecimiento de Jerez por las vías de comercio habituales. Algunos de los bodegueros jerezanos utilizaron su nacionalidad británica como herramienta para presionar al gobierno de Londres para que bajase los derechos de accisas, lo que provocó que las ventas del Jerez se multiplicasen por cuatro entre 1825 y 1840. En esa coyuntura, la inversión en el marco de Jerez ("**Marco**") resultaba muy rentable y atractiva, lo que atrajo capitales españoles (o capitales de regreso) tras el proceso de emancipación de las colonias americanas.

2.1.5 Siglos XVII-XVIII

Ya a finales del siglo XVII, y durante todo el siglo XVIII, la demanda mundial de vino se había incrementado de forma considerable, sobre todo en los Países Bajos y Reino Unido. Las bodegas habían adaptado su estructura productiva para satisfacer los requerimientos de las potencias, cuyos gustos habían pasado de unos vinos más ligeros a otros más fuertes y envejecidos. Esto causó ciertas discordancias entre los productores y los comerciantes jerezanos.

Quienes dominaban la industria del vino jerezano en ese entonces eran las asociaciones gremiales, que eran bastante conservadoras y cuyas normativas perjudicaban al crecimiento del nuevo comercio. Tras décadas de presiones por parte de los comerciantes, en 1775 da comienzo el "Pleito de los Extractores", que concluye tras varias décadas con la abolición del Gremio de la Vinatería. A partir de entonces, los vinos comenzaron a ser envejecidos en origen

y no en los puntos de destino, como había sucedido hasta entonces.² Se estableció así un sistema de criaderas y soleras que combinaban los vinos más jóvenes con los de cosechas anteriores, lo que dio lugar a una variedad de jereces que continúa hoy en día y llevó a la consolidación definitiva de la identidad de los vinos del Marco.

A partir de entonces se fortalecieron los contactos internacionales y surgió la nueva y poderosa burguesía bodeguera, que ya se dedicaba al ciclo completo del proceso: cultivo, elaboración, crianza y exportación. Juan Haurie, Lacoste, Juan Domecq o Patricio Murphy fueron algunos de los comerciantes protagonistas de esta época.

2.1.6 Siglos XIX-XX

En el último tercio del siglo XIX el viñedo jerezano sufrió su peor golpe de la historia de la viticultura: una epidemia filoxérica que arrasó los viñedos del Marco. Se trataba de un insecto importado de América que había arrasado ya en otros países europeos, por lo que cuando llegó a Jerez supieron que tendrían que arrancar la totalidad de la cosecha y cambiarla por una variedad de cepa americana, resistente al insecto. La decisión fue muy acertada, pues la recuperación del viñedo fue relativamente rápida.

En las primeras décadas del siglo XX, con las mejoras en las comunicaciones y el transporte, el Jerez continuó expandiéndose por los mercados internacionales. Sin embargo, debido a la fama del Sherry a nivel global surgieron especuladores, falsificadores e imitadores extranjeros del vino jerezano, llegando a encontrar así *sherries* australianos o chipriotas, entre otros. Este caso se produjo también en otros productos de calidad elaborados en distintas regiones de Europa, lo que llevó a los principales comerciantes del continente a celebrar en 1878 el Congreso Internacional de Marcas de Fábrica, en el que participó un gran número de bodegueros jerezanos. En este congreso se propició la constitución de la Liga Internacional para la Propiedad Mutua de la Propiedad Industrial, pero este concepto de denominación de origen era aún muy reciente y limitado, por lo que los bodegueros no pararon hasta conseguir una mayor protección de su nombre y origen.

En 1924, el gobierno presidido por el general Primo de Rivera concedió al Ayuntamiento de Jerez la propiedad de la marca colectiva "Jerez", pero no fue hasta mayo de 1933 cuando la II República promulgó el estatuto del vino, cuyo artículo 34 dio rango legal a la

² Información obtenida del reportaje: <http://www.magazinedigital.com/historias/reportajes/dias-vino-gloria>

Denominación de Origen Jerez-Xérès-Sherry. Una vez estuvo aprobada la ley, bodegueros y viticultores del marco de Jerez trabajaron para constituir el Consejo Regulador de la Denominación de Origen, que fue el primero en constituirse legalmente en España en 1934.³

Unas décadas más tarde, en los años setenta, los jereces gozaban de una situación sin igual que parecía no tener fin; en menos de dos décadas se había triplicado la producción y el número de cepas de palomino, llegando a una cifra récord de 23.000 hectáreas plantadas. En aquellos años, primaba la cantidad frente a la calidad, lo que, unido a al fuerte descenso en la demanda de Reino Unido y los Países Bajos, llevó a un exceso de producción y a una consecuente crisis en el Marco. Para dar salida a estos excedentes, los precios se desplomaron y se cedió gran parte de la producción de las bodegas a los grandes distribuidores internacionales, que lo comercializaban como marca blanca y a precios muy bajos. Se perdió, por tanto, el control de la marca y de su identidad como vino de denominación de origen fuerte, como había sido hasta entonces.

Esta profunda crisis, unida a una falta de inversión en marketing y publicidad, provocó "una situación insostenible que se mantiene hoy en día"⁴ en palabras de César Saldaña, quien defiende categóricamente la calidad, la complejidad y el trabajo de los vinos jerezanos. El presidente del Consejo Regulador considera que la imagen y el precio, hoy en día, se encuentran muy infravalorados.

2.2 Clases de vino de Jerez⁵

Los vinos de Jerez se caracterizan por su diversidad, ofreciendo una amplia gama de aromas, texturas y sabores únicamente a partir de tres tipos de uvas blancas y de un proceso de producción genuino, dando lugar a trece variedades únicas, que se pueden dividir en cuatro grupos.

³ Información obtenida del enlace web: https://www.diariodejerez.es/jerez/Denominacion-Origen_0_317968350.html

⁴ Información obtenida del enlace: https://elpais.com/economia/2015/08/20/actualidad/1440088998_616401.html

⁵ Información extraída de la página web del Consejo Regulador de las DD.OO. de Jerez-Xérès-Sherry, Manzanilla de Sanlúcar de Barrameda: <https://www.sherry.wine/es/vinos-de-jerez>

2.2.1 Generosos

De acuerdo con el Consejo Regulador, los vinos generosos se definen como vinos secos, con un máximo de azúcar residual de 5 gramos por litro. Su proceso de elaboración se basa en una fermentación completa de la uva, principalmente la Palomino, al final de la cual se produce el "velo de flor", que es la capa fina de levaduras establecidas en la superficie. Más adelante, dependiendo del grado de fortificación de los vinos, obtendremos las distintas variedades de Jerez.

Tabla. Clases de vinos generosos y sus características:

Generosos	Color	Alcohol	Azúcar
Fino	Pajizo	15%-18% vol.	< 5 gr./ litro
Manzanilla	Pajizo	15%-19% vol.	< 5 gr./ litro
Amontillado	Ámbar	16%-22% vol.	< 5 gr./ litro
Oloroso	Caoba	17%-22% vol.	< 5 gr./ litro
Palo cortado	Castaño	17%-22% vol.	< 5 gr./ litro

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en Vinetur.com

2.2.2 Vinos generosos de licor

De acuerdo con el Consejo Regulador, los vinos generosos de licor se obtienen mediante la práctica tradicional del cabeceo o combinaciones a partir de vinos generosos dulces naturales o con mosto concentrado. Son vinos con distintos grados de dulzor, pero siempre con un contenido de azúcar superior a los 5 gramos por litro. Dependiendo del vino generoso utilizado como base se obtienen cada una de las siguientes categorías:

Tabla. Clases de vinos generosos de licor y sus características:

Vinos generosos de licor	Color	Alcohol	Azúcar
Pale Cream	Pajizo	15,5%-22% vol.	45-115 gr./litro
Medium	Castaño	15%-22% vol.	45-115 gr./litro
Cream	Caoba	15,5%-22% vol.	115-140 gr./litro

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en Vinetur.com

2.2.3 Vinos Dulces Naturales

Los vinos de Jerez dulces naturales son aquellos obtenidos a partir de la uva muy madura o soleada, principalmente de las variedades de Pedro Ximénez o Moscatel. Lógicamente, son vinos muy ricos en azúcares naturales propios de la uva que consiguen sus propiedades mediante la faena de campo llamada "asoleo", que consiste en dejar las uvas varios días al sol para que se evapore su contenido en agua, ennegrezca y concentre los sabores y azúcares. Los vinos de esta modalidad envejecen posteriormente en contacto directo con el oxígeno, produciéndose un efecto de oxidación.

Tabla. Clases de vinos dulces naturales y sus características:

Vinos Dulces Naturales	Color	Alcohol	Azúcar
Pedro Ximénez	Ébano	15-22% vol.	180-500 gr./litro
Moscatel	Caoba	15-22% vol.	180-500 gr./litro

Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en Vinetur.com

2.2.4 Vinos especiales

Antes se había definido las clases de vinos en función de su tipo de crianza (biológica u oxidativa) y su vinificación (total o parcial) como los factores clave para diferenciar los distintos tipos de vino de Jerez. Sin embargo, existe otro parámetro a la hora de determinar la calidad de los vinos, y es el tiempo.

Cuando se habla de vinos jerezanos de gran vejez se hace siempre con referencia a vinos que, en su totalidad, han sido sometidos a procesos oxidativos, pues por sistema de crianza biológica los caldos están protegidos por un máximo de 7-8 años. El Consejo Regulador certifica vinos de tres categorías especiales: vinos de vejez calificada de 20 y 30 años, vinos con indicación de edad de 12 y 15 años y vinos de añada.

2.3 Evolución de las exportaciones de los tipos de Jerez a los principales mercados

Los vinos de Jerez llevan varios años inmersos en una dinámica de reducción del volumen total comercializado, aunque como se verá más adelante 3, el conjunto de ventas de vino de España sigue liderando en volumen a nivel mundial, llegando a los 22,8 millones de hectolitros en 2017 según el Observatorio Español de los Mercados del Vino.⁶

El jerez cerró 2017 con cerca de 21 millones de litros exportados, 1,4 millones menos que en 2016, lo que supone una caída del volumen de ventas en un 7%. Por contra, el valor de las exportaciones se ha ido incrementando, alcanzando en 2016 una facturación de 90,2 millones de euros, que significó una mejora del 2,7% con respecto al ejercicio anterior, datos que parecen en línea con las apuestas de la Consejería de Agricultura de mejorar la presencia de los caldos jerezanos en los destinos tradicionales de la Unión Europea y en los mercados extracomunitarios. A juicio de Sánchez Haro, consejero de Agricultura, la internacionalización "es una realidad, pero también un reto permanente" para los vinos amparados por las Denominaciones de Origen Jerez-Xerez-Sherry y Manzanilla-Sanlúcar de Barrameda. El comercio exterior supuso para el Marco el 63% de sus ventas en el ejercicio pasado, dos puntos porcentuales menos que en 2016.⁷

En el pasado año, Reino Unido volvió a encabezar el ranking de compradores del jerez con más de 9 millones de litros importados, un 45% del total de las exportaciones. Seguido del país anglosajón tenemos a los Países Bajos, con casi 5 millones de litros importados (el 23%) y a Alemania, con cerca de 2 millones importados (el 8%). En cuarto lugar, se encuentra Estados Unidos, que con un 6% de las exportaciones compra más de 1,2 millones de litros al Marco.

⁶ Datos obtenidos en: https://elpais.com/economia/2018/04/26/actualidad/1524755902_232432.html

⁷ Datos obtenidos en la página web de la Junta de Andalucía: <https://www.juntadeandalucia.es/organismos/agriculturapescaydesarrollorural/actualidad/noticias/detalle/168908.html>

Tabla: evolución de las exportaciones de los vinos de Jerez 2013-2017 (datos en litros):

PAISES	2013	2014	2015	2016	2017
España	11.611.755	11.492.022	11.521.741	12.022.533	11.885.282
Reino Unido	11.028.398	10.255.315	9.967.915	9.928.593	9.337.871
Holanda	6.394.236	6.310.735	6.671.634	5.713.788	4.830.274
Alemania	3.583.301	3.341.483	2.784.972	2.310.947	1.857.337
Estados Unidos	1.514.494	1.472.734	1.425.846	1.249.869	1.232.246
Francia	824.994	726.305	610.331	693.283	835.801
Bélgica	928.005	793.994	761.586	731.784	815.818
Canadá	343.970	311.843	381.668	252.086	270.112
Suecia	317.846	274.047	295.629	180.220	177.341
Dinamarca	220.770	164.011	148.617	176.051	161.675
Finlandia	165.751	160.097	155.188	151.944	115.689
Japón	218.909	137.246	166.030	135.641	133.118
Otros	1.312.376	1.208.283	955.796	839.780	913.695
EXPORTACION	26.853.050	25.156.093	24.325.211	22.363.984	20.680.977
TOTAL	38.464.805	36.648.115	35.846.952	34.386.517	32.566.259

Fuente: memoria año 2017 del Consejo Regulador de las Denominaciones de Origen Jerez-Xéréz-Sherry y Manzanilla-Sanlúcar de Barrameda

2.3.1 Reino Unido

Hablar de la historia del Jerez es hablar del comercio internacional con Reino Unido. Como veíamos en el primer epígrafe, el país anglosajón ha sido un fiel comprador de los vinos de la Andalucía occidental desde el siglo XIII y continúa siendo el que mayor volumen importa hoy en día, debido, en gran medida, a su insignificante producción vitivinícola, ya que su clima no es el propicio para el cultivo de la vid, lo que lo ha configurado como un país con gran vocación importadora.

Esta excesiva dependencia del exterior desde hace siglos ha consolidado el mercado, dotándolo de una gran madurez y una compleja y abundante competitividad. Aunque los británicos siguen comprando casi el doble de cantidad que los Países Bajos, el país en el puesto inmediatamente posterior de las exportaciones, es cierto que el volumen de las exportaciones ha caído notablemente en los últimos años, llegando hasta un 15% menos que en 2013.

Sin embargo, de acuerdo con el informe del mercado británico del ICEX, aunque las exportaciones en volumen hayan bajado en los últimos años, en términos de valor se mantienen estables, lo que implica un aumento del precio por litro que confirma la tendencia al consumo de vinos de mayor calidad y precio en Reino Unido.⁸

⁸ Datos obtenidos en la página web: https://www.diariodecadiz.es/provincia/caida-Reino-Unido-puertas-Brexit_0_1099990654.html

Este documento también indica que, pese a la caída de ventas en el canal “*off trade*” (distribución y grandes mercados), este tipo de vinos experimenta un crecimiento de un 7% en volumen y un 9% en valor en el canal “*on trade*” (bares, restaurantes y tiendas especializadas). Esta evolución se debe al cambio en la percepción e imagen del vino de los jóvenes británicos, que anteriormente no estaban interesados en este tipo de bebidas, reservadas para el público más mayor, pero ahora se muestran más atraídos por el sector, gozan de un mayor poder adquisitivo y tienen predisposición a pagar más por los vinos, objetivo perseguido por el Consejo Regulador.⁹

Tabla. Ventas durante 2017 (en litros) de los distintos tipos de Jerez en Reino Unido, así como su tasa de variación con respecto al año 2013:

	Manzanilla	Fino	Amontillado	Oloroso	P.Cortado	P.Cream	Medium	Cream	PX
Ventas	232.491	919.377	160.858	119.739	26.867	2.124.971	1.247.495	4.230.676	74.078
Tasa de Variación	-10%	-25%	- 82%	10%	-	-19%	8%	-5%	42%

Fuente: memorias del Consejo Regulador de las Denominaciones de Origen Jerez-Xèrèz-Sherry y Manzanilla-Sanlúcar de Barrameda. Elaboración propia.

La tabla muestra con claridad el descenso generalizado de las ventas en prácticamente todas las variedades de vino, oscilando las caídas entre un 5 y un 25% y con dos picos importantes, el de Amontillado en más de ochenta puntos porcentuales y, por contra, el incremento de ventas de Pedro Ximénez en casi un 50% más que en 2013. Asimismo, se puede observar una tendencia positiva en el volumen de ventas de *Medium* en el país británico.

2.3.2 Países Bajos

Una superficie actual de cultivo de tan solo 139 hectáreas y un clima poco favorable para las variedades de uva tradicionales hacen que el total del vino producido en el país neerlandés se destine al consumo doméstico, siendo aun así insuficiente para satisfacer la demanda nacional. Esta coyuntura configura la personalidad históricamente importadora de

⁹ Datos obtenidos en la página web: <https://www.vinetur.com/2014073016324/la-ciudad-europea-del-vino-salva-las-ventas-del-jerez-en-espana.html>

los Países Bajos, que siempre ha recurrido al mercado exterior para compensar su baja producción.¹⁰

De acuerdo con el último estudio del ICEX sobre el vino en el país holandés¹¹, los consumidores siguen presentando una demanda elástica con respecto al precio y se aprecia un consumo menor en términos de volumen, pero al mismo tiempo el público cada vez conoce mejor el vino, su cultura y está más dispuesto a pagar más por él si la calidad lo merece (recordemos que se trata de un país con un alto poder adquisitivo).

Por otro lado, y a diferencia de Reino Unido, el canal *off-trade* se mantiene como el canal de mayor importancia, favorecido por la tendencia general hacia el consumo doméstico, un 60% de las ventas. Sin embargo, el canal *on-trade* ha registrado un crecimiento en los últimos años. Cabe mencionar que dos de los supermercados más importantes del país, Albert Heijn y Jumbo, han comenzado a clasificar los vinos por variedades en lugar de por países, lo que ha incrementado la importancia de la notoriedad de marca y el etiquetado, sobre todo en el público joven.

En cuanto a las exportaciones del jerez, que como se ha visto con anterioridad, supuso el 23% de las exportaciones en el pasado año, también han ido disminuyendo progresivamente en los últimos años, llegando a alcanzar una diferencia superior a 1,5 millones de litros menos durante año pasado que en 2013, lo que supone una reducción en un 24%.

Tabla. Ventas durante 2017 en litros de los distintos tipos de Jerez en los Países Bajos, así como su tasa de variación con respecto al año 2013:

	Manzanilla	Fino	Amontillado	Oloroso	P.Cortado	P.Cream	Medium	Cream	PX
Ventas	63.791	1.655.950	3.935	2.144	355	6.000	2.599.465	450.858	42.266
Tasa de Variación	-54%	-25%	-84%	-20%	-	-17%	-19%	-26%	28%

Fuente: memorias del Consejo Regulador de las Denominaciones de Origen Jerez-Xérès-Sherry y Manzanilla-Sanlúcar de Barrameda. Elaboración propia.

¹⁰ RODRÍGUEZ-GARCÍA, J.; VIEIRA-RODRÍGUEZ, Á. (2017). *Análisis del Mercado de los Vinos de Jerez-Xérès-Sherry y Manzanilla de Sanlúcar de Barrameda en el periodo 1982-2012*. Revista de Estudios Andaluces, vol. 34 (1), 155-200. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.12795/rea.2017.i34.06>

¹¹ Informe: Estudio de Mercado. El Mercado del vino en Países Bajos 2018. ICEX.

En el país neerlandés las reducciones en volumen importado son más drásticas que en el país anglosajón, con unas variaciones negativas que van desde el 17% en el mejor de los casos hasta el 84%, con la salvedad de la variedad de Pedro Ximénez, que como en el caso anterior presenta un incremento importante en casi 30 puntos porcentuales.

2.3.3 Alemania

El país germano, a diferencia de Reino Unido y los Países Bajos, es también productor de vinos, por lo que su dependencia hacia el exterior es menor que en los casos anteriores. En cuanto a los mercados externos tradicionales del jerez, Alemania ocupa el tercer puesto con un 8% de las exportaciones totales, cifra que ha caído estrepitosamente desde el año 2013, llegando a reducirse el volumen de litros exportados en un 48% en 2017 con respecto a cinco años atrás.

Según el último estudio de mercado realizado por el ICEX¹², aunque el mercado del vino en Alemania se encuentra saturado, se muestra una buena predisposición hacia los vinos españoles y los vinos del Marco son muy valorados. Además, los alemanes prefieren calidad frente a precios bajos y vinos amparados bajo denominaciones de origen.

Tabla. Ventas durante 2017 en litros de los distintos tipos de Jerez en Alemania y su tasa de variación con respecto al año 2013:

	Manzanilla	Fino	Amontillado	Oloroso	P.Cortado	P.Cream	Medium	Cream	PX
Ventas	19.051	410.349	27.411	11.381	1.907	1.835	1.223.431	112.995	41.845
Tasa de Variación	-45%	-48%	-67%	-9%	-	-60%	-48%	-42%	-49%

Fuente: memorias del Consejo Regulador de las Denominaciones de Origen Jerez-Xèrèz-Sherry y Manzanilla-Sanlúcar de Barrameda. Elaboración propia.

A diferencia de los países anteriores, en el caso de Alemania se pueden apreciar unas caídas drásticas generalizadas en prácticamente todas las variedades, llegando a reducirse el volumen importado en torno a un 50% a excepción del Oloroso, que solo cae en un 9%. No obstante, puede apreciarse con claridad que los vinos preferidos por los alemanes son el Fino,

¹² Informe: El Mercado del vino en Alemania 2014. ICEX.

el Amontillado, el *Cream*, el Pedro Ximénez y, al igual que para los británicos y los neerlandeses, el *Medium*, despuntando en cantidad de litros exportados.

2.3.4 Estados Unidos

En la cuarta posición de compradores externos del vino de Jerez se encuentra Estados Unidos, el país extracomunitario que es nuestro objeto de estudio y el que más litros de Jerez importa, superando los 1,2 millones de litros comprados.

Nos encontramos con un mercado distinto a los que hemos visto en este apartado, pues se trata de un entorno de mayor complejidad geográfica, arancelaria y cultural. No obstante, el vino jerezano también suscita un interés creciente en la población, sobre todo en los jóvenes que han viajado a Europa y empiezan a introducirse en el vino. De hecho, según la Organización Internacional de la Viña y el Vino, los estadounidenses fueron los mayores bebedores de vino (en volumen) a nivel mundial en 2017, donde llegaron a la cifra de 32,6 millones de hectolitros¹³.

Tabla. Ventas en litros durante el año pasado y su tasa de variación relativa al año 2013:

	Manzanilla	Fino	Amontillado	Oloroso	P.Cortado	P.Cream	Medium	Cream	PX
Ventas	52.450	194.771	35.082	23.005	3.227	-	325.890	574.469	18.144
Tasa de Variación	4%	-15%	-85%	8%	-	-	95%	27%	-4%

Fuente: memorias del Consejo Regulador de las Denominaciones de Origen Jerez-Xéréz-Sherry y Manzanilla-Sanlúcar de Barrameda. Elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla, el comportamiento de los vinos gaditanos en Estados Unidos es mucho más irregular que en los países anteriores, donde algunas variedades como la Manzanilla, el Cream, el Oloroso y, sobre todo, el Medium parecen tener una tendencia alcista.

¹³ Datos obtenidos de la noticia: https://elpais.com/economia/2018/04/26/actualidad/1524755902_232432.html

3. EL MERCADO ESTADOUNIDENSE

3.1 Datos demográficos y económicos¹⁴

PIB per cápita: \$59,500 (Estimado en precios de 2017). Crecimiento del PIB: 2,3% (Estimado 2017).

Población: 326,625,791 (estimación julio 2017) - tercera posición mundial.

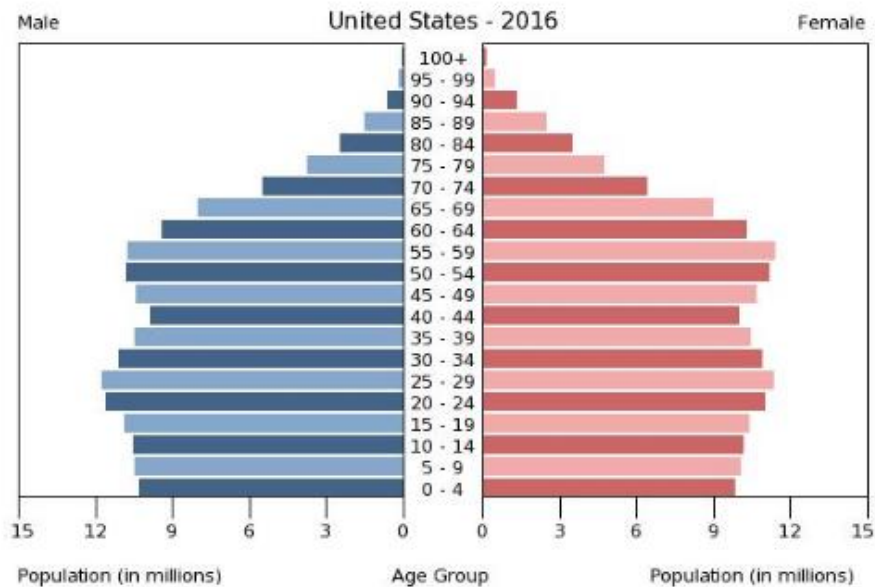
Tasa de crecimiento de la población: 0,81% (Estimación 2017)

Tasa de desempleo: 4,4% (Estimación 2017)

Idioma: inglés (en un 79%), español (13%)

Mayores áreas urbanas: Nueva York-Newark: 18.819 millones, Los Angeles-Long Beach-Santa Ana 12.458 millones; Chicago 8.864 millones; Houston 6.115 millones; Miami 5.817 millones; Washington, D.C. 5.207 millones (2018).

Tabla. Pirámide poblacional de Estados Unidos (estimación 2016)

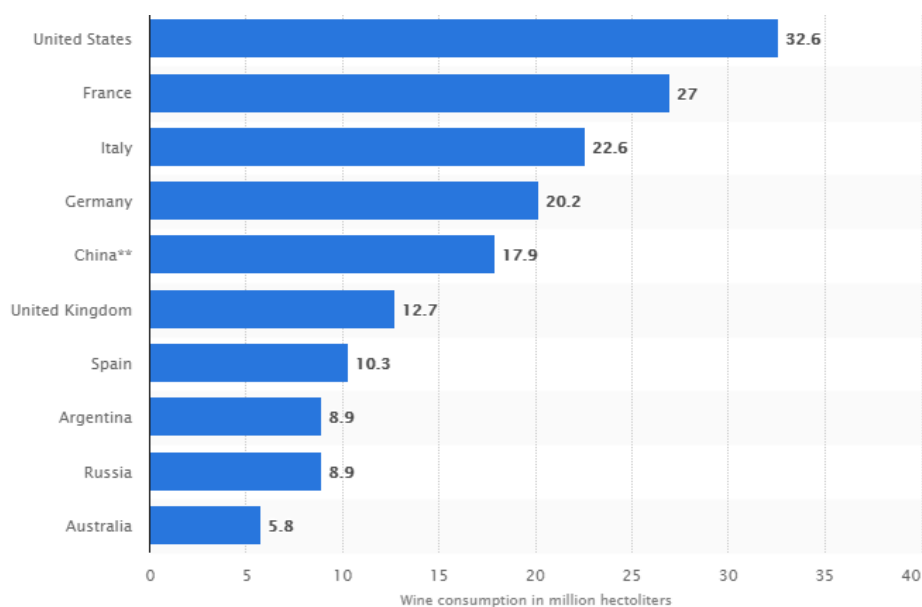


Fuente: CIA Factbook 2016, 2017

¹⁴ Datos obtenidos de la CIA Factbook.

3.2 Consumo absoluto de vino en Estados Unidos

Tabla. Consumo de vino por países en 2017 (en millones de hectolitros):



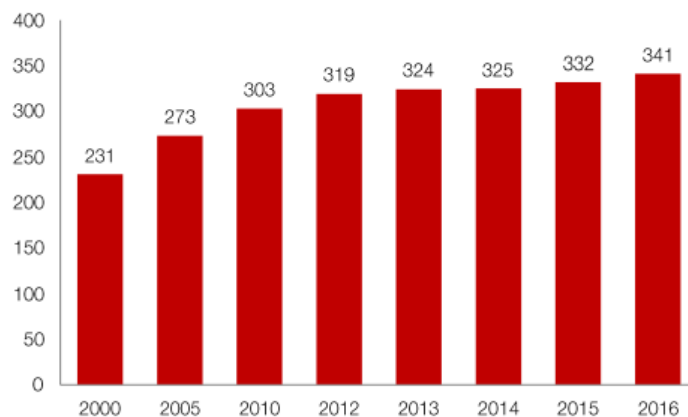
Fuente: Informe Global wine consumption 2017, by country, Statista,2018

De acuerdo con el informe de Statista¹⁵, el consumo global de vino en 2017 ascendió a la cifra de 243 millones de hectolitros, lo que significa que Estados Unidos consumió el 13% del total, posicionándose así como primer consumidor en términos de volumen a nivel mundial.

Si nos fijamos en la tabla inferior se puede apreciar la evolución del consumo de vino en millones de cajas de 9 litros, comprobamos que el crecimiento ha ido a buen ritmo hasta 2011, aunque desde entonces se ha ido estancando, probablemente debido a la madurez del mercado, aunque se puede ver un ligero repunte en 2016.

¹⁵ Informe Global wine consumption 2017, by country, Statista,2018

Tabla. Evolución del consumo total del vino en EE. UU. (en millones de cajas de 9 litros) 2000-2016:



Fuente: Informe del ICEX, a partir de datos obtenidos en Beverage Information Group, 2017

3.3 Consumo per cápita de vino en Estados Unidos

Cuando de consumo per cápita se trata, Estados Unidos dista bastante de los primeros puestos del ranking mundial. Concretamente, según el último informe de la Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV)¹⁶, los estadounidenses ocuparon el puesto número 58 en 2017, con un consumo de 10,14 litros por persona.

Tabla. Consumo per cápita de varios países seleccionados en 2017, según la OIV:

País	Consumo per cápita 2017 (en litros)	Tasa variación 2013/2017
Estados Unidos	10,14	13%
Italia	33,89	-4%
España	21,48	3%
Reino Unido	19,65	-1%
Francia	40,47	-6%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en la OIV, Vinetur (los países con mayor consumo per cápita del mundo) y el informe del ICEX (El mercado del vino en Estados Unidos, 2016)

¹⁶ Datos obtenidos de la página web: <https://www.vinetur.com/2018052247211/los-paises-con-mayor-consumo-per-capita-de-vino-en-el-mundo.html>

A pesar de ser Estados Unidos el país con el menor consumo per cápita de la lista, también es el que presenta una mayor tasa de crecimiento con respecto al año 2013 y al resto de países comparados. Se trata de un dato muy significativo, pues hablamos de un país en el que la cultura del vino es muy reciente y cuyo interés por el vino va creciendo progresivamente.

Para ser más conscientes del potencial estadounidense, el ICEX nos deja la siguiente comparación: "si Estados Unidos alcanzase el consumo per cápita de Reino Unido, país de consumo intermedio, el mercado casi se triplicaría".¹⁷

3.4 Evolución del consumo total en los 10 principales Estados (2010-2016)

Tabla. Evolución del consumo total en los 10 principales Estados, que representan el 50% de la población (2010-2016). Cifras en cajas de 9 litros:

Estado	2010	2012	2013	2014	2015	2016	Var. % 2015-16	Cuota (%)
California	54.588	58.201	59.459	60.495	60.588	63.613	+5,0%	18,6%
Florida	24.989	26.135	26.820	26.900	27.007	27.937	+3,4%	8,2%
New York	24.400	25.537	26.077	26.230	26.390	27.384	+3,8%	8,0%
New Jersey	13.580	14.515	14.767	14.892	15.013	15.513	+4,8%	4,5%
Texas	13.696	14.390	14.649	14.773	14.876	15.319	+3,0%	4,5%
Illinois	13.496	14.325	14.586	14.710	14.800	15.314	+2,0%	4,5%
Massachusetts	11.639	12.344	12.573	12.630	12.726	13.085	+2,8%	3,8%
Washington	9.354	9.846	9.927	10.067	10.152	10.269	+1,2%	3,0%
Virginia	8.772	9.470	9.847	9.930	9.996	10.185	+1,9%	3,0%
Ohio	8.422	8.978	9.203	9.280	9.332	9.584	+2,7%	2,8%
Total 10	182.936	193.741	197.908	199.907	200.880	208.203	+3,6%	61,0%
Total EE. UU.	303.054	318.930	325.385	328.570	332.123	341.113	+2,7%	100,0%

Fuente: informe del ICEX (El sector del vino en Estados Unidos, 2017) en base a datos de Beverage Information Group, 2017

California se posiciona en primer lugar en cuanto a consumo, con un 18,6% del total y a bastante distancia de Florida, en el segundo puesto con un 8,2%. Esta diferencia en cuanto a consumo por parte de los californianos viene explicada, en gran medida, por su condición de mayor productor de vino de los Estados Unidos, concentrando en torno al 90% de la producción nacional gracias a sus condiciones climatológicas.

¹⁷ Informe: El Mercado del vino en Estados Unidos 2016. ICEX.

3.5 Consumo de vino importado por categoría y estado en 2015

El consumo de vino importado supone el 23,18% del total consumido por los estadounidenses, siendo Nueva York el estado de mayor importancia con casi un 40%. El motivo de este alto consumo de vino importado se debe a la gran influencia de la ciudad de Nueva York por tratarse de una urbe cosmopolita, multicultural y con una gran cantidad de población.

Tabla: Consumo de vino importado por categoría en los 5 principales estados para 2015 (en cajas de 9 litros):

Estado	Mesa	Espumoso	Fortificado	Vermú	Total
New York	9.489.200	1.033.950	96.200	164.405	10.783.755
California	7.793.800	1.227.200	204.950	93.325	9.319.275
Florida	7.165.900	675.800	22.500	74.400	7.938.600
Illinois	3.875.000	914.200	46.600	110.100	4.945.900
New Jersey	3.726.400	370.500	35.300	32.100	4.164.300
Total 5 primeros	32.050.300	4.221.650	405.550	474.330	37.151.830
U.S. Total					76.988.623

Fuente: informe del ICEX (El mercado del vino en Estados Unidos, 2016) en base a datos de Wine Handbook 2016. Elaboración propia.

Hay que destacar la gran propensión generalizada hacia los vinos de mesa en todos los estados, cuyo consumo se encuentra en torno al 86% del total. El segundo tipo más populares, indudablemente, el espumoso, siendo este particularmente consumido en Nueva York y California.

3.6 Segmentación de los consumidores de vino

Tomando como base en los estudios de *Wine Market Council, 2017*, y del ICEX¹⁸, podemos segmentar a los consumidores siguiendo los siguientes criterios:

3.6.1 Por frecuencia

En términos de frecuencia, podemos observar que los consumidores de vino que lo beben una vez o más a la semana conforman el 40% aproximadamente. De acuerdo con el estudio¹⁹, podemos definir a este grupo como consumidores "habituales" mientras que cataloga de "marginales" a aquellos que consumen con menor asiduidad.

¹⁸ Véase nota al pie número 17.

¹⁹ Estudio: Wine Market Council 2017, Wine Consumer Segmentation.

Frecuencia:

- 1 o 2 veces por semana: 14%
- 1 vez a la semana: 26%
- 1 vez al mes: 9%
- Abstemios u otras bebidas: 51%

3.6.2 *Por sexo*

Según el informe, de los bebedores de vino que hay en Estados Unidos, el 45% son hombres y el 55% mujeres. De hecho, el último grupo controla 4.3 mil millones de dólares del total de 5.9 de gasto en vino en Estados Unidos. Son las mujeres las que realizan el 85% de las compras y, además, sus ingresos están aumentando a mayor ritmo (8.1%) que el de los hombres (5.8%) en Estados Unidos.

Para el 51% del género femenino, los productos orgánicos son importantes. Además, para el 66% las compras son planeadas y no impulsivas y también estarían dispuestas a comprar un vino que no han probado antes si el empaquetado les resulta lo suficientemente atractivo.

El *Wine Market Council* realizó en 2015 una encuesta a más de mil mujeres para determinar el comportamiento de las mujeres con respecto al alcohol. Sin contar con las mujeres abstemias, el 100% declaraba haber probado el vino en al menos una ocasión en el mes anterior y un 60% había hecho lo propio con el vino espumoso.

Por último, de nuevo son las mujeres las que adquieren vino para consumir en el hogar, usualmente comprado en el supermercado. En cuanto a las licorerías, en los últimos 3 meses el 75% de las compras corresponden a los hombres frente al 67% que corresponde a las mujeres.

3.6.3 *Por edad*

Como se puede ver en la tabla inferior, los *Baby-boomers* suponen el 25,42% de los consumidores habituales de vino en los Estados Unidos. Por otro lado, los datos apuntan a un crecimiento muy significativo del número de consumidores habitual, que ha venido

aumentando en un 116% desde 2011. Este incremento se ha visto reflejado, principalmente, en la Generación X y los *Millennials* (96,1% y 164,2%, respectivamente desde 2011), que representan un 16,61% y un 26,78% del consumo habitual. Hay que destacar como dato significativo que estas dos generaciones consumen más vino que el que consumían los *Baby-boomers* a su edad, por lo que hay una tendencia al crecimiento del consumo.

Tabla. Segmentación del mercado del vino por edad en Estados Unidos:

Generación	Años de nacimiento	Proporción
Segunda Guerra Mundial	1910-1932	2,71%
Generación silenciosa	1933-1945	7,80%
Baby Boom	1946-1964	25,42%
Generación X	1965-1976	16,61%
Millennials	1977-1994	26,78%
iGeneración	1995-2009	20,68%

Fuente: datos del Wine Market Council, 2015 y del ICEX.

Destaca la generación de los *Millennials*, ya que de los consumidores catalogados como muy habituales (que beben a diario), un 30% pertenece a este grupo. Además, estas personas suelen estar abiertas a nuevas marcas y participan activamente en las redes sociales y comunicaciones a través del móvil, por lo que llegar a ellos es relativamente sencillo. Por otro lado, los *Baby-boomers* son el segundo grupo más importante, y los que están dispuestos a pagar más por vinos de mayor calidad.

3.6.4 Por ingresos

Tabla: Consumo de vino en Estados Unidos por nivel de renta:

Renta familiar (en miles de dólares)	Vino de EE.UU.	Vino importado
< \$25	14%	10%
\$25-\$44,9	17%	14%
\$45- \$74,9	24%	24%
>\$75	46%	52%

Fuente: The US Wine Market-IMPACT Databank, 2016 e ICEX. Elaboración propia.

Como se puede apreciar en los datos superiores, el consumo de vino en general es directamente proporcional a la renta familiar; a mayor renta, mayor consumo. Sin embargo, esta proporción es aún más pronunciada en el caso de los vinos importados, que alcanza un 52% en las rentas más altas, siendo el vino extranjero preferido frente al nacional. Se trata de un valor muy interesante a la hora de estudiar el potencial de vino importado en Estados Unidos, pues se puede observar claramente que si nos dirigimos al sector de la población que

ingresa más de \$45 mil en su núcleo familiar, seguramente tengamos más éxito que si tratamos de alcanzar con nuestro vino del exterior a aquellas rentas más bajas.

3.6.5 Por lugar de consumo.

En la tabla inferior se puede observar que el vino se consume, en mayor medida, en casa. Muy por detrás se encuentra el consumo en bares, restaurantes y en casa de otras personas, que juntos no llegan ni a la mitad del consumo casero.

Tabla. Segmentación por lugar de consumo:

Lugar de consumo	Porcentaje
Casa	68%
Bares/Restaurantes	15%
Casa de otros	13%
Otros lugares	4%

Fuente: Wine Market Council, 2015 e ICEX.

3.7 Tendencias en el sector del vino en Estados Unidos

Tan importante es conocer el contexto pasado y actual de un mercado como las previsiones de este para el futuro próximo. Por ello, y tomando como referencia las previsiones de 2018 de Nielsen²⁰, Forbes²¹, LEK²² y Silicon Valley Bank²³, se pueden sacar las siguientes conclusiones en cuanto a tendencias se refiere:

1. **Crecimiento del sector premium.** Las ventas de vino catalogado como premium (de precio mayor o igual a \$10 por botella), alcanzaron en 2017 los 17 billones de dólares, y han venido creciendo en torno a un 8% cada año desde 2012. Se espera además que esta trayectoria continúe así, pues de acuerdo con la consultora L.E.K, en 2022 las ventas ascenderán a 25 billones de dólares.
2. **La cuota de mercado de los Millennials seguirá creciendo** en el mercado del vino en los Estados Unidos, llegando a ser la mayor en el año 2026, según el último informe de Silicon Valley Bank.

²⁰ Datos obtenidos del estudio de Nielsen: <https://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2018/heard-it-through-the-grapevine-wine-trends-to-watch-for-in-2018.html>

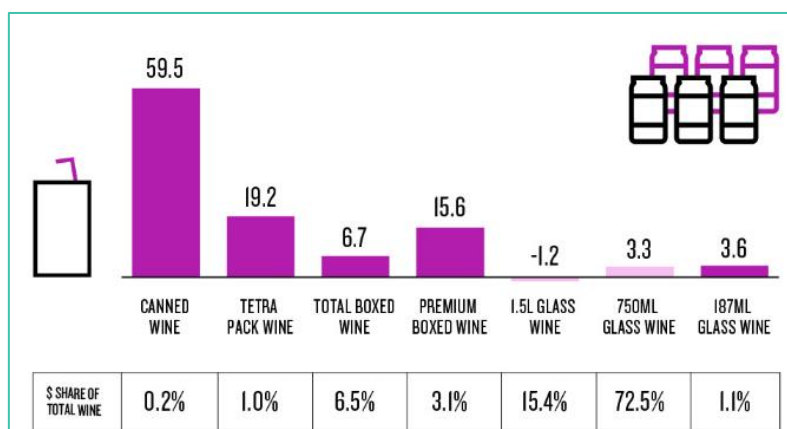
²¹ Datos obtenidos en: <https://www.forbes.com/sites/tmullen/2018/02/15/state-of-the-wine-industry-2018-highlights-key-trends/#36b6f6cd2de9>

²² Datos obtenidos en: <https://www.lek.com/insights/top-10-trends-affecting-wine-industry>

²³ McMillan. R (2018). *State of the Wine Industry 2018*. Silicon Valley Wine Division

3. Los **Baby-boomers**, los mayores consumidores de vino en EE. UU., llevan ya unos años jubilándose y, por tanto, reduciendo su consumo y gasto en alcohol. Se espera que durante la próxima década la Generación X y la *Millennial* tomen el relevo en cuanto a consumo.
4. Los *Millennials* muestran un **menor interés por el segmento de vinos a precios bajos** en comparación a los consumidores más jóvenes en los años sesenta. Como consecuencia, han favorecido al crecimiento del sector del vino premium. Este segmento de la población conoce bien el valor del vino, están más educados e informados, por lo que ponen el foco en encontrar un **vino de alta calidad a un precio razonable**.
5. Como continuación del punto anterior, añadimos que la generación del milenio no tiene una gran predisposición a pagar el precio que los restaurantes piden por sus vinos, por lo que la tendencia está siendo **consumir los vinos en casa**, en sus reuniones con amigos, familias, parejas, etc.
6. La tendencia de consumo en casa o en entornos sociales privados nos lleva a otro cambio, esta vez en el *packaging*. De nuevo los *Millennials* consideran más cómodo, portátil y práctico el **vino en cajas** que en botellas. Por esta razón, muchas marcas de vinos, incluídas las premium como Boxet Cabernet, han incluido cajas de 1,5-3 litros entre sus formatos. Un ejemplo del éxito obtenido con el nuevo empaquetado es el de Delicato con su "Bota Box", que pasó de vender 3 millones de dólares en 2014 a 6 millones en 2017.
7. El mismo éxito en cuanto a cambios en el empaquetado se encuentra en los formatos más pequeños, como los **Tetra Packs** y las **latas de vino**. Según una encuesta reciente llevada a cabo por Nielsen, aunque el vino embotellado sigue acaparando el 73% de la cuota de las ventas totales del mercado, los bebedores de vino empiezan a decantarse por estos nuevos formatos para eventos al aire libre, como picnics, festivales o barbacoas.

Tabla. Crecimiento de la cuota de mercado del nuevo empaquetado en 2017 con respecto al 2016:



Fuente: "Wine trends to watch for in 2018", Nielsen, 2017

3.8 Segmentación por precio del vino de mesa

El vino de mesa se puede segmentar en cinco grupos en función del precio de venta al público y la evolución de sus ventas desde el año 2013 al 2015.

Tabla: Segmentación por precio del vino de mesa:

Segmento de Precio	2013	2014	2015	Cuota 15	Variación 14-15
Total Económico (< 3 USD)	1.226	1.322	1.270	4,97%	-3,93%
Total Sub Premium (3 USD – 6,99 USD)	8.646	8.623	8.770	34,29%	1,70%
Total Premium (7 USD – 9,99 USD)	4.869	4.572	4.559	17,82%	0,28%
Total SuperPremium (10 USD – 13,99 USD)	7.134	7.108	7.541	29,48%	6,09%
Total Lujo (14 USD y superior)	3.115	3.180	3.438	13,44%	8,11%
Total vino de mesa	24.990	24.805	25.579	100%	3,12%

Fuente: informe del ICEX (El mercado del vino en Estados Unidos, 2016)

Se puede observar que las cantidades de vino económico son muy reducidas en comparación a los otros segmentos. Por contra, las categorías de Sub Premium y Super Premium son las que mayor cuota de mercado albergan, siendo la última la que más crece junto con la clasificación de Lujo (más de \$14/botella).

Para comprender mejor cómo se obtiene el precio de venta al público y sacar algunas conclusiones en cuanto al precio que debería tener el vino importado en Estados Unidos, se

ha elaborado el siguiente escandallo, que hace referencia al mercado del jerez en el estado de Nueva York (cada estado se rige por una normativa estatal diferente, por lo que los datos aquí expuestos no son necesariamente los mismos que para otros estados del país).

Tabla: Desglose del coste de la exportación de vino de Jerez a EE. UU.

Factor de Coste	Vino de Jerez
Precio EXW Ex Works (USD/Caja*)	\$72
Transporte (menos de 400 cajas)	\$6
Aranceles (USD/Caja)	\$1,52
Impuesto Federal (FET) (USD/Caja)	\$3,73
Impuesto Estatal Nueva York (USD/Caja)	\$0,73
Coste importador (USD/Caja)	\$3,97
Margen importador (30%)	\$25,19
Transporte y almacén (USD/Caja)	\$1,3
Coste distribuidor (USD/Caja)	\$10,46
Margen distribuidor (30%)	\$33,14
A. Coste detallista (USD/Caja)	\$143,59
Margen detallista (50%)	\$71,80
PVP al detalle (USD/Caja)	\$215,39
PVP al detalle (USD/Botella)	\$17,95
B. Coste restaurador (USD/Caja)	\$143,59
Margen restaurador (150%)	\$215,39
PVP restaurador (USD/Caja)	\$358,99
PVP restaurador (USD/botella)	\$29,92

Fuente: informe del ICEX (El mercado del vino en Estados Unidos, 2016)

* Caja de 12 botellas (9 litros)

Como se puede ver en el escandallo, el precio se incrementa sustancialmente con la exportación, pasando de un precio inicial de \$6 por botella hasta casi \$30 en el caso de los restaurantes. Recordemos que EE. UU. tiene implantado el sistema *Three Tier System* o "sistema de los tres escalones", por el que se establece tres niveles por los que necesariamente debe pasar el producto para llegar al consumidor final desde la bodega; estos son el importador, el distribuidor y el minorista. Este sistema impide una venta directa que permita reducir el precio final, por lo que, en base a las dos últimas tablas, se puede deducir que lo más interesante para un vino de la calidad del jerez, lo más recomendable sería ubicarse en el segmento de vinos Super Premium o de Lujo y no tratar de competir a bajos precios.

3.9 La percepción del vino español²⁴

Para este punto se debe distinguir entre los consumidores en general, los profesionales de sector y los prescriptores de opinión. Los dos últimos reconocen la calidad del vino español y conocen y valoran las principales denominaciones de origen junto con sus características, gracias a las numerosas actividades de promoción dirigidas a este tipo de público.

Sin embargo, el consumidor medio no cuenta con un amplio conocimiento de nuestros vinos, pero lo percibe como un vino de buena relación calidad-precio, aunque de calidad inferior a los vinos italianos, franceses y californianos. No obstante, la D.O. Jerez en particular está bien reconocida, junto con otras denominaciones de origen más extendidas como D.O La Rioja.

Por su parte, los consejos reguladores y las cámaras de comercio españolas en Estados Unidos hacen sus esfuerzos por conseguir ampliar el conocimiento vitivinícola del estadounidense y promocionar los vinos patrios para que sean asociados con la idea de producto de calidad.

Hay que señalar también que la aparición de numerosos restaurantes de tapas que han ido floreciendo en los últimos años y que, por supuesto, ofrecen vino español en sus cartas, han favorecido al posicionamiento de nuestros vinos.

En cuanto a zonas geográficas, se puede afirmar que, en zonas más cosmopolitas como Nueva York, California, Boston, Chicago o San Francisco, el consumidor goza de un mayor conocimiento del vino español y que guarda un buen concepto de él.

Para concluir con este apartado, hay que tener en cuenta una característica fundamental del estadounidense, y es que da una gran importancia a la información que proviene de los líderes de opinión. Por este motivo, dotar de un buen conocimiento a estos líderes no sólo favorece a este grupo más conocedor, sino a todas las personas que se ven influenciadas por ellos. En el último apartado de este proyecto veremos esta afirmación en mayor profundidad.

²⁴Véase nota al pie número 17.

4. LA EXPORTACIÓN DEL VINO DE JEREZ AL MERCADO NORTEAMERICANO. RETOS Y OPORTUNIDADES

4.1 Análisis DAFO

Una vez analizado el marco de Jerez y el mercado estadounidense, así como sus tendencias en el sector del vino, podemos definir claramente cuáles son las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del vino jerezano en Estados Unidos, análisis que servirá de apoyo para la elaboración de las propuestas de consolidación y mejora de la imagen en el competitivo mercado del país norteamericano.

4.1.1 Debilidades

- Escaso conocimiento del significado de denominación de origen en el mercado estadounidense, debido a que se suelen regir por las distintas variedades de uva.
- El consumidor medio estadounidense no distingue claramente los distintos vinos españoles, llegando muchos de ellos a desconocer que *Sherry* es sinónimo de Jerez y que su región geográfica está situada en el sur de España.
- A nivel sectorial, los vinos del Marco han contado con serias dificultades a lo largo de las últimas décadas del pasado siglo para realizar una correcta estimación de ventas y precios adecuada a las leyes de oferta y demanda, lo que provocaba que dichos precios fueran, artificialmente, superiores a los que les correspondían en un mercado excedentario. No fue hasta la intervención de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia en 2010²⁵ que, con su expediente sancionador, consiguió que los precios del Marco volvieran a regirse por los precios de mercado. Estos hechos han provocado un deterioro de la imagen del Jerez que ha durado prácticamente hasta nuestros días.
- La rivalidad existente entre las propias bodegas del Marco, que como nos señalan en los informes, no favorece a la creación de una buena imagen de la marca Jerez ni promueve el crecimiento sectorial en el exterior.²⁶

²⁵ Datos obtenidos de la noticia: https://www.diariodesevilla.es/economia/CNC-expediente-Vino-Jerez-Junta_0_437356759.html

²⁶ Informe: El Mercado del vino en Estados Unidos 2017. ICEX.

- El hecho de tener tantas variedades de vino de Jerez puede suponer una fortaleza, gracias a la variedad, pero también una debilidad, ya que es una clasificación difícil de comunicar. En la actualidad existe 13 tipos de vinos de Jerez (incluyendo la Manzanilla y los V.O.R.S), y todos ellos cuentan con características distintas, lo que suele llevar a la confusión al consumidor final cuando se trata de identificar "el Jerez".
- Siguiendo con el punto anterior, el Jerez, aparte de ser difícil de comunicar, no ha sido promocionado de una manera adecuada a los consumidores durante muchos años, lo que ha dificultado el cumplimiento de las previsiones de ventas y, además, se ha desvirtuado la reputación de dichos vinos.
- Los vinos jerezanos carecen de un público objetivo concreto y de una imagen sólida en el mercado, lo que dificulta los esfuerzos de todo el Marco en sus labores de marketing. Alfonso Lacave manifiesta que uno de los grandes problemas del Marco es enfrentarse a la decisión de lo que quiere que sea su futuro.²⁷

4.1.2 Amenazas

- *Three Tier System*, que imposibilita el comercio directo con el consumidor final a los vinos no estadounidenses, lo que supone una desventaja competitiva de los vinos españoles frente al producto nacional.
- Los vinos franceses, californianos e italianos se siguen considerando de mejor calidad que el español.
- Los vinos Oporto y el California Sherry se configuran como competidores directos de los vinos de Jerez.²⁸
- Han surgido en numerosos países imitaciones del Jerez bajo la etiqueta de "Sherry", lo que provoca confusión en el consumidor final y una incertidumbre acerca de la calidad del original.
- Las medidas proteccionistas del actual gobierno de Trump inquietan a los productores de vino, pues se teme que ocurra igual que con las aceitunas españolas, cuyas exportaciones se redujeron en un 21% el pasado mes de marzo de este año con

²⁷ Información extraída de la conferencia: *El pasado y el futuro del marco de Jerez (p.6)*, disponible en la página web del Consejo Regulador del vino de Jerez.

²⁸ Véase Anexo I.

respecto al mismo mes del año anterior debido a las medidas arancelarias estadounidenses.²⁹

4.1.3 Oportunidades

- Los *Millennials* están dispuestos a comprar vino de a un precio mayor si la calidad lo merece. Además, este nicho de mercado conforma el 27% de la cuota de mercado del vino en la actualidad y de aquí a diez años, se convertirá en el segmento de mayor cuota.
- De acuerdo con César Saldaña, así como la información que nos transmitían desde las Bodegas Lustau y González Byass, una buena forma de llegar al público joven es mostrar la versatilidad de los vinos, por ejemplo, introduciéndolos en el mundo de los cócteles, que no deja de ser una presentación más desenfadada y fresca de los caldos tradicionales.³⁰
- Gracias a las redes sociales y a los portales de información sobre el vino de Jerez, este puede ser mejor comprendido y más apreciado por el consumidor de cualquier parte del mundo, ayudando a romper con la confusión generalizada sobre las distintas variedades del Marco y haciendo las variedades más atractivas en el exterior.
- La cultura gastronómica española suscita un interés cada vez mayor en Estados Unidos, gracias, en gran medida, a los restaurantes de tapas y a nuestros chefs de la alta cocina española. Por tanto, el interés por nuestros vinos, que son comercializados en dichos locales, también va en aumento.
- El ICEX, a través de sus Oficinas Comerciales repartidas en todo el mundo (en Estados Unidos se encuentran en Nueva York, Chicago, Los Ángeles, y Washington), ofrece apoyo a las empresas españolas que quieran internacionalizarse, siendo una gran ayuda para asuntos relacionados con estudios de mercado, promoción, orientación y búsqueda de agentes. Este soporte puede ser el trampolín de las bodegas del Marco en el mercado estadounidense.

²⁹ Información obtenida de la noticia: https://www.elconfidencial.com/economia/2018-06-17/no-solo-aceitunas-que-se-juega-el-vino-o-el-aceite-espanol-si-trump-saca-mas-aranceles_1577867/

³⁰ Información obtenida de <https://www.europapress.es/andalucia/noticia-cesar-saldana-vinos-marco-jerez-son-imbatibles-hora-maridar-gastronomias-mas-diversas-20170713150148.html>

- Los estados con un mayor poder adquisitivo, que son las ciudades cosmopolitas como Nueva York, San Francisco, Chicago, etc., son también las que tienen un mayor conocimiento del vino español el cual asocian a una buena relación calidad-precio.
- De acuerdo con el último estudio del sector realizado por el Silicon Valley Bank³¹, el grueso de las bodegas no presta la suficiente atención a la estrategia online de sus bodegas, siendo esta decisiva, y cada vez más, en el proceso de compra de los consumidores potenciales. Es especialmente importante para el segmento de los *Millennials*, el que concentrará la mayor parte del consumo de vino dentro de pocos años, que las bodegas cuenten con una imagen digital consolidada y que la experiencia de usuario sea agradable. Debido a que pocas bodegas han conseguido llegar a estos requisitos hoy en día, las que antes empiecen, antes conseguirán afianzar su marca tanto dentro como fuera de sus fronteras.
- El enoturismo creció casi un 20% durante 2017 con respecto al año anterior y Jerez volvió a ocupar el primer puesto con 574.242 visitantes, según los datos del informe de ACEVIN. Este tipo de turismo, relativamente nuevo y que está en auge gracias a las experiencias completas que se ofrecen (visita a bodega con degustación más noche de hotel, por ejemplo) repercuten muy positivamente en el conocimiento y las ventas internacionales de nuestros vinos. Además, la tendencia es que esta clase de turismo siga creciendo.³²

4.1.4 Fortalezas

- Ser una denominación de origen de alta y reconocida calidad, tanto a nivel nacional como en el extranjero, que cuenta con un sistema de producción criaderas y soleras único y característico de la zona. En los tiempos actuales en los que la búsqueda de la experiencia y de lo auténtico juegan un papel decisivo en el proceso de compra, contar con un sistema de producción tan especial supone una gran fortaleza para el Marco.
- Grandes gurús de la gastronomía internacional como son Ferrán Adriá o los hermanos Roca proclaman a los vinos de Jerez como imbatibles a la hora de maridar las

³¹ McMILLAN.R (2018). *State of the Wine Industry 2018*. Silicon Valley Wine Division

³² Información obtenida de: <https://www.vinetur.com/2018041246831/el-enoturismo-crece-un-1838-durante-2017.html>

gastronomías más diversas, lo que supone una publicidad de categoría muy elevada para los vinos del Marco.

- La *International Sherry Week*, organizada por el Consejo Regulador, que se celebra anualmente en todo el mundo, desde Taiwán hasta Perú, consigue atraer a un gran público al que educa en la calidad del vino de Jerez, su diversidad y sus múltiples usos en la gastronomía.
- La alta variedad de aromas y sabores que conforman el marco de Jerez hace que exista una oferta muy versátil para todos los públicos, lo que se traduce en una ventaja competitiva de los caldos jerezanos frente a otras denominaciones de origen y otros competidores internacionales que no cuenten con una gama tan amplia de vinos.
- Esta amplia variedad aporta un margen de juego para los vinos del triángulo del que otras categorías carecen. Las aplicaciones más interesantes serían en la gastronomía y en el mundo de la coctelería, siendo esta última una apuesta medianamente generalizada en el Marco.
- Siguiendo en la línea del punto anterior, al tratarse de vinos fortificados, pueden utilizarse en coctelería de forma cómoda y con muy buenos resultados, que permite tanto a bartenders como a consumidores americanos disfrutar de un nuevo y original concepto de cóctel, con un nivel de alcohol inferior a los licores o spirits clásicos. Los diversos estilos van a facilitar también al coctelero el proceso creativo de la bebida, ya que dentro de la misma categoría cuenta con una infinidad de sabores, texturas y matices. La meta, según nos cuenta la Bodega Lustau³³, es realizar una transición paulatina de la "barra" a la "mesa", que se consigue familiarizando al consumidor estadounidense con los vinos de Jerez.

4.2 Conclusiones del análisis DAFO

Podemos concluir este apartado resumiendo el contexto actual del vino de Jerez en relación con Estados Unidos, basándonos en el análisis DAFO realizado. Lo primero que debemos señalar son los problemas actuales a los que se enfrenta el Marco, que esencialmente

³³ Véase Anexo II.

se encuentran en la falta de información por parte del consumidor estadounidense medio, que desconoce el origen y el valor del Sherry y que, además, aún no lo tiene posicionado en su mente como un referente en cuanto a vinos de calidad. La dificultad a la hora de comunicar qué es el Jerez y su denominación de origen es, por tanto, otro de los retos que tiene el Marco.

Por contra, estamos tratando con una materia prima de altísima calidad, que posee un sistema de elaboración muy peculiar y característico, haciéndolo distinto a los de otras D.O. Además, al contar con una gama tan versátil de vinos se presentan varias ventajas competitivas; por un lado, se adaptan a toda clase de gustos, aunque como nos comentaban desde Lustau, el preferido por los norteamericanos es el Amontillado.

Por otra parte, los vinos jerezanos tienen un gran margen de trabajo y creatividad tanto en la gastronomía como en la coctelería, siendo ambos sectores muy valorados por los consumidores estadounidenses.

Otro aspecto muy positivo es la tendencia del enoturismo, que permite al turista norteamericano "conectar" con la tradición vitivinícola de la zona y, sobre todo, apreciar las distintas variedades y posibilidades de los vinos. En el apartado de propuestas se desarrollará en mayor profundidad las posibilidades de esta clase de turismo.

En definitiva, partimos de dos puntos de vista en este planteamiento que pretenden ser complementarios, pues si bien es cierto que en el contexto se plantea un gran problema de información y apreciación de los vinos de Jerez, también lo es que la calidad del producto y el potencial que guarda, gracias en gran medida a los afamados sectores de la gastronomía y bebidas espirituosas que comentábamos, hacen del Jerez un elemento muy interesante para el público estadounidense, cuyo mercado supone una gran oportunidad para el Marco de recuperar el reconocimiento internacional que merece.

5. PROPUESTAS DE PROMOCIÓN Y CONSOLIDACIÓN EN EL MERCADO NORTEAMERICANO

5.1 Propuestas generales

Para elaborar las propuestas se empezará por unas líneas generales de actuación, aplicables al conjunto de bodegas jerezanas de cara al mercado nacional e internacional, siempre partiendo de la base de los estudios de mercados correspondientes, para profundizar después en acciones más concretas y dirigidas, ahora sí, al consumidor estadounidense.

5.1.1 *Redefinición de la imagen del vino de Jerez*

Teniendo en cuenta que, como se había visto en el apartado de debilidades de este proyecto, la reputación de los vinos del Marco se había visto desvirtuada desde hace unas décadas, la primera acción a considerar sería el **establecimiento de una imagen del vino de Jerez bien definida, fuerte, consistente con la calidad del producto y que sea capaz de transmitir su valor**. La creación (o en este caso, renovación) de una identidad clara es fundamental para cualquier sector, pero lo es especialmente para el caso de dichos vinos, pues se trata de productos complejos, de los cuales el consumidor medio tiene poca información e incluso dificultades para distinguir las distintas variedades y que, además, compiten en un mercado feroz.

Como expresó Víctor Vélez, director general de Barbadillo, el Jerez es un vino "sin competencia".³⁴ Sin embargo, todo el esfuerzo que conlleva producirlo puede que no se vea recompensado si no se comunica de forma correcta. Aquí es donde el *storytelling* juega un papel crucial, pues es lo que está detrás de la imagen que se quiere crear para el público y un factor clave que les conecta con los valores y la tradición del Marco.

Pero ¿en base a qué se puede realizar el *storytelling*? Resaltando y simplificando los puntos claves del Marco:

En este caso, como se expuso en el segundo punto de este proyecto, la **historia** resulta bastante interesante, pues su antigüedad, su trayectoria internacional y su especial proceso de elaboración les otorga un carácter distintivo a los vinos de la región. No muchos vinos

³⁴ Información obtenida de la noticia: https://elpais.com/economia/2018/05/31/actualidad/1527753666_449721.html

pueden presumir de haber tenido como prescriptores de opinión a la propia Reina Isabel I y al ilustrísimo William Shakespeare, ni tampoco de haber sido los primeros en dar la vuelta al mundo.

5.1.2 **Homogeneización de variedades del vino de Jerez**

Aunque la historia es altamente reseñable, los puntos fuertes de los vinos del Marco son su **variedad** y **calidad**, características muy diferenciadoras y en las que más se tendría que incidir a la hora de hablar del Jerez, pues ahí reside la base de su potencial. Como ya se ha comentado anteriormente en el proyecto, el hecho de contar con 13 variedades distintas amparadas bajo un mismo Consejo Regulador supone una amplísima ventaja competitiva para sus tierras, ya que permite contar con un vino para cada ocasión y paladar.

Las grandes apuestas para los jereces están en la gastronomía, con el clásico maridaje, y en el mundo de la coctelería, una presentación de los *sherries* de una forma muy atractiva para el público *Millennial* que, como se había visto ya en el apartado de las tendencias, van a desbancar en consumo y conocimiento del vino a los *Baby-boomers* en los próximos años. En ambos sectores las posibilidades son tan inmensas como gustos hay en el mundo; el éxito, por tanto, reside en llegar a la persona adecuada, con el mensaje adecuado, en el lugar idóneo para ello.

El único inconveniente de dicha versatilidad es, de nuevo, transmitirla y hacerla llegar a los consumidores de una forma clara. Para solventar este problema, sería interesante **simplificar y dividir las distintas variedades en grupos relativamente homogéneos**. Manuel María González Gordon, en su libro "Jerez, Xèrez, Sherry" propuso dividirlos en tres categorías primordiales: dentro de la primera categoría, los finos, entrarían el fino, la manzanilla y los amontillados, mientras que la segunda categoría estaría compuesta por los palos cortados y olorosos. La tercera estaría integrada por los vinos dulces: el Pedro Ximénez y el Moscatel.

En definitiva, se trata hacer la tarea más sencilla a las bodegas a la hora de comunicar, así como a los consumidores, de forma que tengan presente que el Sherry es mucho más que ese vino dulce que bebían sus abuelos, como ocurre en Gran Bretaña. Una vez tengan un primer contacto con los tres grandes grupos (o cuatro, si incluimos a los V.O.R.S), siempre pueden profundizar en aquellos que les generen un mayor interés.

5.1.3 *Unir fuerzas*

Siguiendo en las líneas generales y tomando como base las entrevistas realizadas (véase Anexos I y II) así como el informe realizado por el ICEX sobre el sector del vino en EE. UU.³⁵, la siguiente propuesta estaría enfocada a **aunar los esfuerzos de todas las bodegas que conforman el Marco de Jerez**, con el fin de conseguir una cooperación entre todas ellas para cumplir sus objetivos de promoción e importación, tanto dentro de nuestras fronteras como en el extranjero.

Esta estrategia sería especialmente interesante, sobre todo, para bodegas pequeñas y medianas, quienes tienen más complicado promocionarse en mercados tan complejos como es el estadounidense. El ICEX considera importante establecer también a una persona, ya sea física o jurídica, en Estados Unidos, la cual se encargaría de gestionar los vinos de la cooperativa y de llevar las negociaciones con los distribuidores, mayoristas y detallistas, con los cuales tendría mayor poder de negociación al representar a la unión de varias bodegas de una zona geográfica concreta; poder que, sin duda, sería mayor que el que tendría una bodega aislada.

Hay que considerar también las economías de escala a la hora de promocionar y comunicar los vinos jerezanos, pues gracias a dicha unión se conseguiría abaratar costes y tener un mayor alcance con las estrategias de marketing. Además, según nos explicaron desde las Bodegas Lustau, la mayoría de las bodegas están trabajando en la misma dirección por separado, otro motivo por el que podría resultar interesante fusionarse en determinados esfuerzos.

Cabe plantearse lo último comentado, pues aparte de los beneficios a corto y medio plazo que comentábamos (economías de escala, ventajas en la negociación, etc.), la unión de esfuerzos también puede suponer un beneficio a largo plazo, debido a que si se implantan estrategias de marketing y comunicación efectivas, el consumidor estadounidense va a tener una idea más clara de lo que son los vinos con D.O de Jerez en general, y partiendo de esa base, las distintas bodegas van a poder llegar de una forma más efectiva a su público objetivo que si tuvieran que realizar dichas acciones por separado.

³⁵ AREGO, A. (2017). *El mercado del vino en Estados Unidos*. ICEX y CÁRDENAS, M (2016)). *El mercado del vino en Estados Unidos*. ICEX

En octubre de 2017 tuvo lugar el *Advisory Council de Wines from Spain*, que reunió a los principales expertos del sector. En dicho encuentro se afirmó que una de las principales barreras a las que se enfrentaban los vinos españoles en EE. UU. es la existencia de competitividad y la falta de colaboración entre las propias denominaciones de origen, la cual no ayuda a crear una imagen de marca de los vinos españoles en el país, evitando la creación de las necesarias sinergias.³⁶

Las acciones generales que se han expuesto hasta ahora tienen como finalidad mejorar la imagen corporativa del conjunto del Marco, pasando ahora a una serie de propuestas más concretas que se podrían realizar en terreno estadounidense para lograr un mayor afianzamiento de la marca y mejor posicionamiento.

5.2 Propuestas concretas

5.2.1 *El vino de Jerez, una categoría Premium-Lujo*

Para definir la estrategia a seguir por las bodegas del Marco, nos hemos apoyado en los análisis realizados a lo largo del proyecto y en el "reloj estratégico", una útil herramienta establecida por el profesor Cliff Bowman para ofrecer estrategias de mercado alternativas a las organizaciones con la voluntad de ser competentes.

Con todo ello, se ha determinado que la estrategia a seguir es de "diferenciación segmentada", debido a que se trata de vinos con un valor añadido alto y un precio también alto.

En cuanto al rango de precios, debido al segmento en el que se encuentra, se ha determinado que debería tener un precio medio de \$18 por botella (en el canal *off-premise*), considerado los márgenes de los distintos distribuidores.

5.2.2 *Poner el foco en el segmento Millennial*

De acuerdo con los últimos informes, **los Millennials conforman el 27% de la cuota de consumidores de vino en Estados Unidos**. De aquí a diez años, supondrán el grueso de la población consumidora de esta bebida, que hasta ahora había estado compuesto

³⁶ AREGO, A. (2017). *El mercado del vino en Estados Unidos*. ICEX

por los *Baby-boomers*. Es crucial, por tanto, adaptarse a dicho relevo generacional para asegurar el futuro del vino en este mercado.

Tanto por los estudios analizados como por las entrevistas que hemos podido realizar a las bodegas nos ha permitido elaborar, dentro del segmento *Millennial*, un perfil concreto al que dirigir nuestras estrategias: **personas entre 25-45 años, con ingresos medios-altos, que trabajan en grandes empresas, aficionadas a la gastronomía, a las nuevas experiencias, sociales, hedonistas, sofisticadas, con interés cultural y a las que les agrade viajar.**

5.2.3 Dónde estar: restaurantes de moda, presentaciones en galerías, rooftops y bares de afterworks

Definido el nicho de mercado y la estrategia a seguir, pasamos a comentar los sitios donde hay que estar.

Se ha comentado en varias ocasiones a lo largo de este proyecto que la línea que se está siguiendo hoy en día por las bodegas jerezanas en EE. UU. y las que hay que seguir potenciando, son las del maridaje y la coctelería, sectores que van perfectamente alineados al target que se ha establecido. Pero para que estas estrategias sean efectivas, **hay que estar en los restaurantes y bares correctos, que en este caso serían los locales de moda, a los que vayan personas que nuestro target admire y con las que se sientan identificadas.** En grandes ciudades como Nueva York, Austin o Los Ángeles existe una infinidad de establecimientos en los que todos quieren estar, pero no todos pueden; es ahí donde más presencia se debe tener.

En cuanto a los estados, vimos en el apartado 3.5 que había cinco de ellos que tenían una mayor propensión a consumir vino importado y a los que tiene sentido dirigir los esfuerzos en primer lugar; estos eran Nueva York, Nueva Jersey, California, Florida e Illinois.

Luego, en cuanto a los restaurantes, lo óptimo sería **que los propios sumilleres invitasen a sus comensales a maridar sus platos con vinos concretos a la vez que comentan sus peculiaridades.** En un interesante artículo de la revista *Food & Wine*³⁷ se entrevista a varios sumilleres estadounidenses que, tras haber recomendado nuestros vinos, han conseguido fascinar a sus clientes, los cuales no los hubieran probado de otro modo por

³⁷ <https://www.foodandwine.com/blogs/how-sommeliers-convince-people-try-sherry>

desconocimiento. Otra buena manera de realizar estas recomendaciones es **añadiendo en la carta del menú el vino con el que se aconseja maridar cada plato.**

El objetivo de la estrategia debería ser tratar de **estar en la alta cocina de todo el país.** Anteriormente se había expuesto la afición que los grandes de la cocina como los hermanos Roca o Ángel León sentían por los vinos de Jerez; esto debería impulsar su acogida en los mejores restaurantes extranjeros, pues son unos excelentes prescriptores de opinión.

En **eventos culturales** tales como aperturas de **galerías de arte o nuevas exposiciones** es muy común ofrecer vino para acompañar la visita. Muchas veces, además de por la exposición en sí, se trata de lugares en los que relacionarse con personas con gustos semejantes. Sería muy conveniente estar presente en este tipo de eventos, así como en **conciertos íntimos, rooftops y clubes sociales.**

5.2.4 Realizar eventos

Puede ser muy interesante que además de estar presentes los lugares idóneos, como se ha visto en el apartado anterior, se organicen más eventos destinados a la promoción y educación de los jereces durante todo el año.

Desde González Byass nos contaban que festivales como el *Spain's Great Match* (celebrados en Nueva York y Austin) o la *Sherry Week*, festejado a nivel mundial, tienen un impacto muy positivo allá donde acontece. No obstante, este número de eventos puede resultar insuficiente para alcanzar al target definido y convencerle de que consuma nuestros vinos. Por este motivo, podría ser una buena idea organizar más encuentros en distintos formatos para llegar a nuestro público objetivo. Algunas de ellas podrían ser:

- **Eventos de *afterwork* para grandes empresas.** Probablemente donde nuestro target está más concentrado. Podría resultarles atractivo que, por ejemplo, una vez al trimestre, se organice un evento distendido y agradable para los trabajadores, en el que el elemento central sea, por supuesto, los vinos de Jerez en cualquiera de sus versiones (normal, cóctel, maridando una cena...). Lo bueno de esta idea es que cada vez más entidades se preocupan por "cuidar" de sus empleados de este modo, por lo que la predisposición a realizar estos eventos sería más alta, y que dichos eventos pueden ser tan originales como alcance nuestra creatividad.

- **Eventos en *Whole Foods*, el omnipresente supermercado de Amazon.** Se trata del supermercado de productos orgánicos y naturales de referencia. Su precio general, más elevado que el promedio, hace que las personas que lo frecuentan tengan un mayor conocimiento e interés por lo que compran, así como unas pretensiones de vida más elevadas.

Estos supermercados, que solo están disponibles en EE. UU., Canadá y Reino Unido, también cuentan con espacios de buffet libre con comidas muy cuidadas, secciones de cosmética orgánica y floristería, entre otros servicios. También organizan talleres de cocina y otra serie de eventos entre los que priman las *Masterclasses* de vino. Con estas características, *Whole Foods* se configura como un lugar idílico donde realizar eventos con Jerez, desde **talleres de cata hasta de cocina**. Las posibilidades, de nuevo, son amplísimas.

La gran **ventaja** sería que después del taller, pudieran **comprar la botella *in situ***, por lo que sería muy recomendable estar presentes en los lineales de dicho supermercado (todos los productos aquí vendidos se posicionan automáticamente como productos de calidad).

5.2.5 **Modificar el packaging**

Si se quiere captar la atención de los *Millennials*, hay que “hablar en su idioma” a todos los niveles. Esto también conlleva una actualización en el packaging. Está demostrado que la apariencia de un producto influye decisivamente a la hora de adquirirlo, sobre todo en el caso de las mujeres como habíamos visto anteriormente. Por este motivo, sería adecuado considerar una **renovación de la imagen de las botellas** para darles un toque más **desenfadado, cercano y atractivo, manteniendo la elegancia** que caracteriza al contenido. Para ello no es necesario partir desde cero, pues se puede utilizar la misma información cambiando el diseño y la forma de transmitirlo.

Otra propuesta para tener en cuenta en este apartado, y siguiendo con la forma de transmisión de la información, es **dar más importancia en el etiquetado al tipo de uva que a la denominación de origen**; es decir, resaltarlo más. El motivo de esta sugerencia es que los estadounidenses se rigen normalmente por la clase de uva a la hora de elegir un

vino, ya que es a lo que están acostumbrados y, por contra, no se encuentran muy familiarizados con las D.O.

En el apartado de tendencias se había visto que, en los últimos años, se había producido un creciente interés por parte de los *Millennials* por los **formatos de vino en lata, tetra pack y en cajas de varios litros**. Esto tiene un doble motivo; por un lado, los dos primeros formatos son preferidos para actividades al aire libre, como festivales, picnics o barbacoas, debido a que son mucho más cómodos de consumir, más ligeros y la cantidad es proporcional al consumo de una sola persona.

Por otro lado, las tendencias también indican que, debido al nivel de ingresos más limitados de la generación del milenio con respecto a otros segmentos predecesores ha llevado a este segmento a organizar más reuniones con los amigos en casa. Para estos encuentros, al igual que ocurría con las latas, ven más cómodo y práctico hacer uso de cajas de varios litros de vino en lugar de varias botellas.

Por estas razones, la propuesta aquí es clara: **crear los formatos que nuestro público objetivo demanda**. No se debería ser una preocupación salir del formato clásico de botellas, pues como se ha visto en las tendencias, ya se han vivido casos claros de éxito, incluso en el sector premium, como las cajas de *Boxet* Cabernet de entre 1,5-3 litros o las "Bota Box" de Delicato, que duplicaron sus ingresos de 3 a 6 millones en tan solo tres años.

Además de ser un cambio interesante por ajustarse a la demanda, también supondría una **reducción en costes de producción** por el tipo de envase, en el que, a su vez, se puede destacar su **sostenibilidad y respeto por el medio ambiente**, criterios cada vez más valorados en todos los mercados.

5.2.6 **Venta en Amazon**

Que la venta online es un elemento esencial para prácticamente todas las compañías de la actualidad es una realidad, siendo Amazon la reina del *e-commerce*. De hecho, la plataforma alcanza el 44% de las compras que se realizan por esta vía y el 10% del total de las compras realizadas en *retail* en los Estados Unidos, esperando que esta última cifra suba hasta un 25% en 2025.³⁸

³⁸ R. MCMILLAN (2018), *State of the Wine Industry*, SVB, p. 35.

Por desgracia, esta herramienta aún no se está utilizando para el país norteamericano por el conjunto del Marco y se trata de un motor a poner en marcha lo antes posible. Aparte de lo evidente, que es facilitar la llegada a miles de hogares en todo el país (la **accesibilidad** es clave), hay otro factor muy importante a tener en cuenta: las **valoraciones de los usuarios**. Estas conforman un elemento decisivo fundamental para otros usuarios, además de proporcionar también más información sobre los vinos, **más ventas cruzadas de otras variedades** del Jerez y, en definitiva, generar **más compras e interés** por nuestros vinos por parte del consumidor.

Amazon trabaja de dos formas en su plataforma. La primera es haciendo de hilo conductor entre la empresa y el consumidor final anunciando sus productos en la web. Esta opción la descartamos porque no cumpliría con el reglamento del *Three Tier System* que comentábamos anteriormente, por el que se impedía la venta directa al consumidor final. Sin embargo, existe otra opción que sí sería viable, y es que Amazon también compra los productos en cuestión para venderlos desde su plataforma. Esto podría funcionar si se los comprase a los importadores estatales reglados que llevan los vinos a EE. UU.

El problema aquí sería el siguiente: según nos comentan desde González Byass, y es que estos importadores estatales trabajan con muchas bodegas de varios países y, tienen el "poder" de gestionar los vinos en el país como más le interese, por lo que una bodega en particular carece de poder de negociación con el importador para llevar a cabo acciones más especiales como la de la venta online.

La solución aquí volvería a ser la de aunar esfuerzos todas las bodegas por un bien común: estar presentes en el mercado digital con todas las ventajas que aquello conlleva. Si en lugar de una única bodega se tratase de una cooperativa del Marco, **el poder de negociación y las posibilidades con el importador serían mucho mayores**.

El principal inconveniente de la opción anterior es que se perdería cierto control en la última parte del canal de distribución, a menos que se mantengan acuerdos con los importadores/distribuidores para que coordinen las distintas acciones de marketing y comunicación con los minoristas.

Otra opción para plantearse, para volver a retomar el control al final del proceso de distribución, sería la de **establecer una empresa filial propia en Estados Unidos** con

licencia para la venta minorista de alcohol y con los permisos necesarios para, además, hacerlo también por internet. En este caso, la filial debería adquirir los vinos de la/s bodegas exportadoras a través de un distribuidor y de un importador autorizado en Estados Unidos, que anteriormente los hayan comprado a la bodega e importado al país.

Si lo que se desea es tener el control completo de principio a fin del canal, desde que el vino es producido hasta que es vendido en el mercado estadounidense, la opción sería establecer una filial tanto para minorista (como hemos visto en el apartado anterior) como otra para la importación y la distribución de los vinos a dichas empresas minoristas.³⁹

Como se puede suponer, estas dos últimas opciones requieren una inversión mucho más fuerte que la planteada al principio. Sin embargo, podría ser muy útil contemplar las opciones que requieren un mayor esfuerzo si se decidiera crear a cooperativa que comentábamos anteriormente.

5.2.7 Mejorar perfil web

Para que todas las propuestas anteriores funcionen, la imagen web tiene que ser consistente con los criterios presentados. Al igual que con el *packaging*, la **presencia de la web tendría que ser atractiva, elegante, con cierto punto de frescura y que permita a la bodega comunicarse con los usuarios web, así como atender sus dudas.**

Para que la estrategia web sea completa y efectiva, **no debemos olvidar las redes sociales** (Twitter, Facebook e Instagram, entre otras), que representan canales directos de comunicación con los consumidores, los cuales pueden ayudar a las bodegas a mejorar en sus actuaciones y, además, las redes sociales son el mejor canal de promoción para los *Millennials*.

5.2.8 Apostar por el enoturismo

Sería también interesante, visto los buenos datos que presenta, que se les otorgase una mayor importancia a las actividades enoturísticas y tratar de **buscar más opciones a la clásica visita guiada por la bodega** para atraer a la generación del milenio. ¿Qué tal, por ejemplo, un juego de *Escape Room* en las propias bodegas que, además de tener una finalidad lúdica, también sea educativa?

³⁹ AREGO, A. (2017). *El mercado del vino en Estados Unidos*. ICEX

Otra excelente campaña de promoción para el Marco sería **organizar viajes a Jerez y Sanlúcar para periodistas, educadores de vino estadounidenses, personas con relevancia en el mundo del vino en general** e importadores/distribuidores, con la finalidad de mostrarles las tierras vinícolas y educarles en los complejos sistemas de criaderas y soleras, para que después puedan regresar a los Estados Unidos con un elevado conocimiento sobre el tema y difundirlo a los demás en los distintos medios de comunicación.⁴⁰

6. CONCLUSIONES

Como resultado de este estudio de mercado del vino de Jerez en Estados Unidos se puede sacar una serie de conclusiones. En primer lugar, cabe destacar la relevancia histórica del jerez, cuyo recorrido comenzó durante la época de los fenicios y no ha cesado hasta nuestros días. Durante esta larga trayectoria, nuestro vino ha tenido por prescriptores de opinión a personajes tan ilustres como la Reina Isabel I de Inglaterra, el propio Shakespeare e incluso Magallanes, que lo llevaba en sus expediciones hacia tierras lejanas, convirtiéndose en el primer vino en dar la vuelta al mundo.

Siglos más tarde, la popularidad del Sherry atrajo a muchos viticultores de todo el mundo, que trataban de distribuir bajo dicho nombre sus vinos. Ante este hecho, el gremio jerezano hizo grandes esfuerzos por proteger su marca legalmente hasta que en 1933 consiguieron que se registrase la D.O Jerez-Xèrez-Sherry y, acto seguido, formaron su propio Consejo Regulador, el primero en constituirse legalmente en España. Hoy en día, son 13 las variedades controladas por dicho Consejo (donde se incluye también la Manzanilla de Sanlúcar).

En los últimos años, la tendencia de las bodegas del marco de Jerez ha consistido en un descenso en su volumen de ventas a cambio de un aumento progresivo de valor. El pasado ejercicio cerró con 21 millones de litros exportados, que supusieron el 63% de las ventas totales del Marco. El país que más importó fue Reino Unido con un 45% (históricamente siempre ha encabezado el ranking), teniendo en cuarta posición al país que es nuestro objeto de estudio, Estados Unidos, con más de 1,2 millones de litros importados (6%).

⁴⁰Véase nota 39.

Siguiendo con Estados Unidos y su relación con el vino podemos sacar varios datos relevantes. Se trata del tercer país más poblado del mundo y el mayor consumidor de vino a nivel global en términos de volumen (13%). En consumo per cápita, sin embargo, ocupa el puesto número 58, con 10,14 litros/persona en 2017, aunque este dato aumenta progresivamente.

Del total de consumidores de vino de este país, el 40% lo hace entre 1-2 veces por semana, siendo las mujeres las que más lo beben (55%) y las que más lo adquieren, puesto que realizan el 85% de las compras. Este dato es muy relevante a la hora de considerar el diseño del *packaging*.

En cuanto a consumo por edades, los *Baby-boomers* han sido los grandes impulsores el vino en el país, que hoy en día conforman el 25% del consumo. No obstante, este dato se verá drásticamente modificado en los próximos diez años con la Generación X y los *Millennials* tomando el relevo, siendo este último grupo, con diferencia, el de mayor importancia para nosotros, pues en 2026 configurarán el grueso del consumo, por lo que es el sector al que se deben dirigir los esfuerzos de marketing y comunicación. En términos de nivel adquisitivo, debido al costoso *Three Tier System*, los vinos importados deberían centrarse en el sector de los vinos premium y de lujo (> \$10/botella) y dirigir sus campañas a personas cuya renta en el núcleo familiar sea, como mínimo, de \$45 mil.

Si nos referimos a las tendencias en el mercado estadounidense, destacan las de dirigir los esfuerzos hacia la generación del milenio "premium", que además tienden a consumir más vino en casa frente al consumo en restaurantes, debido al elevado precio que las botellas tienen en estos. Además, a la tendencia de consumir en casa se le une la de cambiar el formato a cajas de vinos de varios litros, que resultan más cómodas para las reuniones con amigos. Para los eventos al aire libre, sin embargo, los *Millennials* prefieren envases más prácticos como latas o Tetra Packs.

Tras someter al vino de Jerez al análisis DAFO se han podido sacar ciertas conclusiones: entre sus principales debilidades se encuentra la escasa o nula información del consumidor medio estadounidense acerca de los jereces y su denominación de origen, los problemas que tiene el Marco a la hora de comunicar sus variedades, la crisis sectorial y la rivalidad existente entre las propias bodegas. Entre sus amenazas, destacan el *Three Tier System*, los principales

competidores (Italia, Francia o el vino de Oporto), así como las potenciales medidas proteccionistas.

Por contra, entre las oportunidades tenemos las infinitas posibilidades en el mundo de la gastronomía con el maridaje y las alabanzas de los grandes chefs internacionales, también hay un largo recorrido en los cócteles y en el enoturismo, ya sea para los propios turistas o para los expertos en el sector. Entre las fortalezas del Marco, destacan la altísima calidad del producto, el proceso de elaboración único y las más de diez variedades distintas de vinos, que otorga una versatilidad a los jereces difícilmente imitable.

En base a todos los datos arrojados por los informes y las entrevistas a las distinguidas bodegas González Byass y Lustau, ambas con un amplio recorrido en el mercado exterior y con un gran respeto por su producto, hemos elaborado una serie de propuestas de consolidación y promoción en el mercado estadounidense. En líneas generales, apostamos por trabajar en la creación de una imagen sólida y consistente con la calidad del producto, destacando las características que mejor definen al Marco: la calidad, versatilidad y originalidad en el proceso de elaboración. También hemos considerado de gran importancia la unión de esfuerzos y la cooperación entre todas las bodegas de Jerez y Sanlúcar para aumentar su potencial en el mercado exterior, potencial que sería muy difícil de desarrollar por separado.

Para concluir, hemos elaborado 8 propuestas para el conjunto del Marco en el mercado estadounidense que tienen como objetivo consolidar la imagen del jerez, y contribuir en los esfuerzos realizados por las bodegas en sus labores de marketing dirigidas al mercado estadounidense, para así poder otorgarle al jerez el posicionamiento que merece más allá de nuestras fronteras.

7. BIBLIOGRAFÍA

- ABAD.JM (2018). *El vino en el mundo: Italia el que más produce, España el que más vende y Estados Unidos donde se lo beben*. *El País*. (Fecha de consulta: 23 septiembre 2018). Disponible en: https://elpais.com/economia/2018/04/26/actualidad/1524755902_232432.html
- A.E. (2017). *El jerez pone fin a su caída en Reino Unido en las puertas del Brexit*. *Diario de Cádiz*. (Fecha consulta: 25 septiembre 2018). Disponible en: https://www.diariodecadiz.es/provincia/caida-Reino-Unido-puertas-Brexit_0_1099990654.html
- AREGO, A. (2017). *El mercado del vino en Estados Unidos*. ICEX.
- BLANCO, P (2016). *Jerez, la resurrección del vino*. *El País semanal*. (Fecha consulta: 5 noviembre 2018). Disponible en: https://elpais.com/elpais/2016/04/04/eps/1459720800_145972.html#!/foto/1
- CAÑAS, J (2016). *Las bodegas jerezanas mueven ficha para crecer*. *El País*. (Fecha consulta: 5 noviembre 2018). Disponible en: https://elpais.com/economia/2016/08/26/actualidad/1472245912_465936.html
- CAÑAS, J (2017). *Vinos de jerez para saciar la curiosidad del chef*. *El País*. (Fecha consulta: 7 noviembre 2018). Disponible en: https://elpais.com/elpais/2017/06/13/estilo/1497366332_944783.html
- CÁRDENAS, M. (2016). *El mercado del vino en Estados Unidos*. ICEX.
- Central Intelligence Center (CIA). The World Factbook (2018). <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/us.html>
- Consejo Regulador de las DD.OO. de Jerez-Xérès-Sherry, Manzanilla de Sanlúcar de Barrameda (2018). *Memoria de actividades. Años 2010 a 2017*.
- Consejo Regulador de las Denominaciones de Origen "Jerez-Xérès-Sherry", "Manzanilla Sanlúcar de Barrameda", "Vinagre de Jerez" Disponible en: <https://www.sherry.wine/es> (Fecha de consulta: septiembre-noviembre 2018).
- DEMMOND.C (2016). *How Sommeliers Convince People to Try Sherry*. *Food & Wine*. (Fecha de consulta: 7 noviembre 2018). Disponible en: <https://www.foodandwine.com/blogs/how-sommeliers-convince-people-try-sherry>
- *Diario de Jerez*. www.diariodejerez.es (2009). *La Denominación de Origen*. (Fecha consulta: 20 septiembre 2018). Disponible en: https://www.diariodejerez.es/jerez/Denominacion-Origen_0_317968350.html
- DOMECCQ, B (2015). *Retos y oportunidades del Vino de Jerez*. Consejo Regulador de las Denominaciones de Origen "Jerez-Xérès-Sherry", "Manzanilla Sanlúcar de Barrameda", "Vinagre de Jerez". (Fecha consulta: 1 noviembre 2018). Disponible en: https://www.sherry.wine/sites/default/files/retos_y_oportunidades_del_vino_de_jerez-_ponencia_de_d._beltran_domeccq_williams_presidente_del_cr.pdf
- DUEÑAS.M (2015). *Días de vino y gloria*. *Magazine Digital*. (Fecha de consulta: 21 septiembre 2018). Disponible en: <http://www.magazinedigital.com/historias/reportajes/dias-vino-gloria>
- ESPEJO. A (2014). *La Ciudad Europea del Vino salva las ventas del jerez en España*. *Vinetur*. (Fecha consulta: 25 septiembre 2018). Disponible en: <https://www.vinetur.com/2014073016324/la-ciudad-europea-del-vino-salva-las-ventas-del-jerez-en-espana.html>
- *Europa Press*. César Saldaña: "los vinos del Marco de Jerez son imbatibles a la hora de maridar las gastronomías más diversas" (2017). (Fecha consulta: 18 octubre 2018). Disponible en: <https://www.europapress.es/andalucia/noticia-cesar-saldana-vinos-marco-jerez-son-imbtables-hora-maridar-gastronomias-mas-diversas-20170713150148.html>
- Foods & Wine from Spain. www.foodswinesfromspain.com (Fecha de consulta: 13 octubre 2018) *Spanish Wines in Figures 2017*. Disponible en: https://www.foodswinesfromspain.com/spanishfoodwine/wcm/idc/groups/public/documents/documento_anexo/mde3/nzcw/~edisp/dax2017770176.pdf

- Junta de Andalucía (2017). *La Junta apuesta por la promoción de los vinos del Marco de Jerez para dar el salto al mercado extracomunitario*. (Fecha consulta: 23 septiembre 2018). Disponible en: <https://www.iuntadeandalucia.es/organismos/agriculturapescaydesarrollorural/actualidad/noticias/detalle/168908.htm>
- McMILLAN.R (2018). *State of the Wine Industry 2018*. Silicon Valley Wine Division.
- MEDINA, J. (2014). *El pasado y el futuro del vino de Jerez*. Disponible en: https://www.sherry.wine/sites/default/files/el_pasado_y_el_futuro_del_vino_de_jerez_jesus_medina_garcia_de_polavieja_2014_11-18_ingreso_addemia.pdf
- MULLEN.T(2018). *State of The Wine Industry 2018. Highlights Key Trends*. Forbes. (Fecha consulta: 15 octubre 2018). Disponible en: <https://www.forbes.com/sites/tmullen/2018/02/15/state-of-the-wine-industry-2018-highlights-key-trends/#33cff6a92de9>
- Nielsen. *Heard it through the grapevine: wine trends to watch for in 2018*. (Fecha consulta: 15 octubre 2018). Disponible en: <https://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2018/heard-it-through-the-grapevine-wine-trends-to-watch-for-in-2018.html>
- Organización Internacional de la Viña y el Vino. *La producción internacional del vino en 2017*. (Fecha consulta: 8 octubre 2018). Disponible en: <http://www.oiv.int/public/medias/5682/es-communicu-depresse-octobre-2017.pdf>
- Organización Internacional de la Viña y el Vino. *2017 World Viticulture Situation*. Disponible en: <http://www.oiv.int/public/medias/5479/oiv-en-bilan-2017.pdf>
- R.E. (2010). *La CNC incluye en el expediente del Vino de Jerez a la Junta*. *Diario de Sevilla*. (Fecha consulta: 17 octubre 2018). Disponible en: https://www.diariodesevilla.es/economia/CNC-expediente-Vino-Jerez-Junta_0_437356759.html
- RODRÍGUEZ-GARCÍA, J.; VIEIRA-RODRÍGUEZ, Á. (2017). *Análisis del Mercado de los Vinos de Jerez-Xérès-Sherry y Manzanilla de Sanlúcar de Barrameda en el periodo 1982-2012*. *Revista de Estudios Andaluces*, vol. 34 (1), 155-200. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.12795/rea.2017.i34.06>
- SALDAÑA, C. (2014). *Algunas reflexiones sobre el vino de Jerez, un patrimonio de todos*. (fecha consulta: 20 de octubre de 2018). Disponible en: <https://www.shery.wine/es/profesionales/documentación#conferencia>
- Sopexa News (2018). *Wine Trade Monitor 2018*. Disponible en: <https://sopexa.com/en/news/sopexa-presents-its-wine-trade-monitor-2018/>
- Statista (2018). *Wine consumption worldwide in 2017, by country*. (Fecha consulta: 28 septiembre 2018). Disponible en: <https://www.statista.com/statistics/858743/global-wine-consumption-by-country/>
- VICENT, M (2015). *La revolución del Jerez. El País*. (Fecha consulta: 4 noviembre 2018). Disponible en: https://elpais.com/economia/2015/08/20/actualidad/1440088998_616401.html
- *Vinetur (2018). El enoturismo crece un 18.38% durante 2017*. (Fecha consulta: 18 octubre 2018). Disponible en: <https://www.vinetur.com/2018041246831/el-enoturismo-crece-un-1838-durante-2017.html>
- *Vinetur. Los países con mayor consumo per cápita de vino del mundo (2018)*. (Fecha consulta: 3 octubre 2018). Disponible en: <https://www.vinetur.com/2018052247211/los-paises-con-mayor-consumo-per-capita-de-vino-en-el-mundo.html>
- WILSON.R (2018). *Top 10 Wine Industry Trends of 2018*. *L.E.K*. (Fecha consulta: 15 octubre 2018). Disponible en: <https://www.lek.com/insights/top-10-trends-affecting-wine-industry>
- Wine Market Council. *2017 Wine Consumer Segmentation*. (Fecha consulta: 10 octubre 2018). Disponible en: http://winemarketcouncil.com/wp-content/uploads/2017/10/2017_WMC_Wine_Consumer_Segmentation_Slide_Handbook2.pdf

8. ANEXO I: ENTREVISTA TELEFÓNICA A MIGUEL ÁNGEL MESA, DE LA DIVISIÓN INTERNACIONAL DE LA BODEGA GONZÁLEZ BYASS

Pregunta: ¿Qué imagen le gustaría que transmitiera el vino de Jerez?

Respuesta: "Una imagen asociada a la calidad, a la gastronomía" son vinos destinados a personas mayores de 35 años, de ingresos altos, bebedores ocasionales, pero con conocimientos del vino"

P: El vino de Jerez, por su singularidad, se trata de un vino "sin competencia". Sin embargo, ¿cuáles considerarías como principales competidores?

R: Oporto, California Sherry y los propios vinos de Jerez entre sí.

P: ¿Qué eventos se celebran en EE. UU. para acercar a los consumidores al Jerez?

R: Los más exitosos son el Great Match (celebrados en NY y Austin) y la Sherry Week. Por otro lado, los bares que sirven cócteles realizados con vinos de Jerez están funcionando muy bien.

P: ¿Se podría acordar con los importadores estatales que se empezase a vender vino de Jerez en e-commerces?

R: Los importadores estatales tienen el "poder", ya que son muy pocos y controlan muchas marcas de vino, las cuales tienen poco margen de negociación de forma individual. Esto hace que solicitar que la marca esté más presente (por ejemplo, que se venda online) se convierta en una tarea difícil para bodegas particulares.

P: ¿Cree que cooperando entre todas las bodegas del Marco se podría ganar en poder de negociación con los importadores estatales?

Seguramente.

9. ANEXO II: ENTREVISTA A MARIO MUÑOZ GONZÁLEZ, PORTFOLIO MANAGER/EAST COAST DE LAS BODEGAS LUSTAU

Pregunta: Desde hace varios años la tendencia del Marco de Jerez ha sido exportar un menor volumen de vino, pero a un precio superior. ¿Se sigue con esta misma estrategia en las Bodegas Lustau? ¿se pretende con ella consolidar a los vinos de la compañía en el segmento de vinos *premium* y de lujo?

Respuesta: La tendencia actual en cuanto a ventas en la categoría, como bien dices, es de un descenso de volumen de ventas a cambio de un aumento progresivo en valor. Esto quiere decir lo mismo que planteas en la pregunta: se vende menos, pero a un precio más alto. Estos números generalmente se refieren a los vinos BOB o marcas de distribuidor (marca blanca) que se dan sobre todo en Inglaterra. El consumidor consume cada vez menos marca blanca frente a marcas propias de fabricante, haciendo que la demanda baje y el mercado se altere.

Bajo mi punto de vista es algo que a la larga puede resultar positivo, ya que este tipo de producto se vende a precio mucho más bajo que el producto de la marca de fabricante (la calidad y producto también es inferior por supuesto)

*Lustau es una bodega de tamaño medio (es decir, podemos decir que somos grande entre las pequeñas) por lo que el volumen nunca ha sido objetivo de la marca. Para nosotros, una producción más controlada a un precio **justo** es lo primordial. Podemos decir que Lustau busca siempre un aumento de valor, aunque sufra el volumen de venta anual, frente a un aumento de volumen que no implique un aumento del valor del producto o la marca.*

*Nuestro posicionamiento siempre ha estado en la **versatilidad**. Ofrecer un producto que llegue a conectar con cualquier tipo de gusto, con un nivel de calidad alto, aunque y a un precio donde sitúe la marca en targets y tiempo de consumo diversos, en función de la gama Lustau que escojamos. Con esto quiero expresar que Lustau no solo es fino, amontillado o brandy de Jerez. Al poseer varias gamas, tenemos referencias destinadas a un público más especializado, geek o por otro lado, gamas y productos enfocados a iniciados o cocteleros, por ejemplo.*

P: Las Bodegas Lustau cuentan con una amplia gama de vinos, ¿cuáles son los preferidos entre los estadounidenses? ¿aprecian el hecho de que estén amparados por una Denominación de Origen?

R: Estados Unidos es un mercado gigantesco, aunque el estilo que más conecta con el gusto americano es el Amontillado. Nuestros amontillados son muy equilibrados, aunando el carácter en nariz y en boca de forma (humildemente) majestuosa. Tal vez sea, en nuestro caso, que este estilo se haya convertido con mucho margen, en nuestro best seller.

En cuanto a las D.O., de la misma forma depende de qué parte de USA estemos hablando. Las áreas más grandes (NYC, CA, Seattle, Portland, Washington DC, por ejemplo) suelen mostrar un reconocimiento ante las D.O. aunque siguen rigiéndose por la variedad de la uva (Cabernet, Merlot, Chardonnay...) Jerez es distinto a todas las D.O. (si quitamos Montilla Moriles), su proceso de crianza, tipicidad, climatología, historia, hace que sea una categoría difícilmente clasificable con vinos tintos o blancos de otras áreas. En nuestro caso, la marca Lustau supone más peso en USA que la D.O. Jerez- Xérez- Sherry. Por mi experiencia vivida en algunas ciudades en USA, la mayoría ni siquiera sabe que Sherry significa Jerez (ni siquiera sabe que es algo exclusivo del sur de España).

P: ¿A qué tipo de consumidor estadounidense se dirige Lustau principalmente?

R: Nuestro target depende de la gama y producto. Sin embargo, por diversos aspectos de distribución, competencia en la categoría y comunicación centramos nuestros esfuerzos en un perfil masculino y femenino (50%-50%), en un rango de edad de 26-36 años, que se encuentran inmersos en la cultura del cóctel (bartenders) con altos conocimientos sobre spirits, licores, mezclas y combinados.

Sin embargo, existen gamas como la VORS, la Almacenista que van dirigidas a un público de más edad, con conocimientos sobre vinos (y no spirits), con un poder adquisitivo más alto que los anteriores y con pretensiones en la vida más elevadas.

P: ¿Cuáles son los principales retos en Estados Unidos para el vino de Jerez?

R: No puedo asegurar de forma categórica qué estrategias u objetivos se están siguiendo en cada rincón del Marco para USA, aunque todos vamos trabajando poco a poco en la misma dirección (cóctel, maridaje...) con la misión de hacer que el consumidor americano vaya acercando la botella de vino de Jerez a la mesa y entienda que nuestros vinos son igual de capaces que otros vinos producidos en otras regiones.

En nuestro caso, el objetivo final no cambia demasiado a la aproximación que estimo en el párrafo anterior. Lustau tiene ya un trabajo previo en el ámbito de la coctelería. Poseemos presencia en muchísimos restaurantes y bares de coctelería, pero la forma de consumo es en cóctel. Nuestra meta es ir, poco a poco, creando una transición entre la "barra" y la "mesa".

P: ¿Qué ventaja competitiva tiene Lustau en particular y los vinos del Marco de Jerez en general en Estados Unidos frente a otros competidores internacionales?

R: Tanto Lustau como los vinos de Jerez poseen muchísimas diferencias, si nos comparamos con otros competidores (hablemos vinos de otras regiones) En primer lugar nuestros vinos son muchísimo más versátiles en cuanto a estilos. Esto permite un margen de trabajo y de juego que otras categorías no pueden aportar. Finos, manzanillas, amontillados, palo cortados, olorosos, dulces, cabeceos... El uso de todos estos estilos ofrece la posibilidad de una creación gastronómica única e inigualable.

Por otra parte, al ser vinos fortificados (y comparamos ahora con spirits y licores) pueden ser usados en coctelería de forma cómoda y con geniales resultados. El coctelero puede preparar bebidas originales y totalmente nuevas para el consumidor americano, con un nivel de alcohol menor (que usando whisky, ron, brandy o curaçao) De nuevo los diversos estilos van a facilitar al bartender o coctelero el proceso creativo de la bebida, teniendo dentro de una misma categoría infinidad de sabores, texturas, aromas y matices.

P: ¿Cómo piensa que se puede mejorar el conocimiento, la imagen y la consolidación de los vinos de Jerez en Estados Unidos?

R: En Lustau pensamos que la educación y formación de todos los estratos del canal de distribución y consumo es vital para que tanto el conocimiento sobre nuestros vinos y cultura se impregnen en el ideario americano. Tras esto, creo que tanto la imagen, como la consolidación del vino de Jerez como categoría serán etapas que, junto a una buena comunicación y esfuerzos en marketing bien coordinados, pueden llegar a alcanzarse de forma orgánica y sostenible.

P: Hace poco se celebró la Sherry Week a nivel mundial, ¿qué repercusión tiene para Lustau este tipo de eventos? ¿destacaría alguna acción promocional concreta por haber sido especialmente positiva?

R: Tratamos siempre de estar presentes en este tipo de eventos en la medida que nuestro presupuesto y tamaño nos permite. Para nosotros, eventos como Sherryweek, Sherryfest (desaparecido actualmente) nos supone la vinculación a un grupo o categoría, que son los vinos de Jerez. Lustau tiene una buena presencia tanto en off como en on premise en USA. Estos eventos nos ayudan a seguir avanzando en el engrandecer la categoría y seguir esas premisas de educación y formación.

Cualquier evento que implique formación, educación y tratar de que el consumidor aprenda a valorar el trabajo que hacemos en el triángulo y fuera de él lo destacaríamos como especialmente positivo, ya sea un macro evento o una pequeña charla para 10 personas.