



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad de León  
**Grado en Administración y Dirección de Empresas**  
**Curso académico 2011-2012**

**PLAN DE VIABILIDAD EMPRESA EXPORTACIONES DE APOYO AL  
SECTOR VINÍCOLA LEONÉS**

---

FEASIBILITY PLAN OF EXPORT SUPPORT COMPANY  
LEON'S WINE SECTOR

Realizado por el alumno **D. Aniano Rodríguez Tato**

Tutelado por el profesor **D. Oscar Gutiérrez Aragón**

Ponferrada, 30 de Agosto de 2012

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>RESUMEN</b> .....	Pag 4
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	5
<b>OBJETIVO DEL PROYECTO</b> .....	6
<b>METODOLOGÍA</b> .....	8
<b>DESARROLLO DEL PROYECTO</b> .....	10
• <b>DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO</b> .....	10
• <b>STAKEHOLDERS</b> .....	11
• <b>ESTRATEGIAS A NIVEL DE NEGOCIO</b> .....	14
-Posicionamiento estratégico	
-Comercio internacional (Exportaciones)	
-Logística y operaciones	
-Supply Chain	
• <b>ESTRATEGIAS A NIVEL CORPORATIVO</b> .....	30
-Política de la empresa	
-Innovación y ventaja competitiva	
-Problemas que resuelve y ventajas que ofrece	
-Existencia de protección industrial	
• <b>ANÁLISIS DEL ENTORNO</b> .....	33
-P.E.S.T	
-Cinco fuerzas	
• <b>ANÁLISIS INTERNO</b> .....	38
-Cadena de Valor de Porter	
• <b>ANÁLISIS DAFO</b> .....	40
• <b>GASTOS INICIALES Y CAPITALIZACIÓN</b> .....	42
-Plan de inversión	
-Balance de situación a cinco años	
-Cuenta de resultados	
• <b>ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS</b> .....	48
• <b>MOTIVACIÓN DEL PROYECTO</b> .....	51
<b>CONCLUSIONES</b> .....	52
<b>BIBLIOGRFÍA</b> .....	54
<b>ANEXO I</b> .....	55

## ÍNDICE DE TABLAS, FIGURAS Y GRAFICAS

• <b>Figura 2.1 / STAKEHOLDERS/ 2. Stakeholders</b> .....	11
• <b>Gráfico 3.1 /POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO/ 3.1. Posicionamiento estratégico</b> .....	12
• <b>Cuadro 3.1 /DESCENDIENTES DE J.PALACIOS/ 3.2. Comercio internacional</b> .....	18
• <b>Tabla 3.1 /RETRIBUCIÓN/ 3.2. Comercio internacional</b> .....	18
• <b>Figura 3.1 /FACTURA/ 3.2. Comercio internacional</b> .....	19
• <b>Figura 3.2 /OPERACIONES LOGÍSTICAS/ 3.3. Logística y operaciones</b> .....	23
• <b>Figura 3.3 /PRESENCIA INTERNACIONAL/ 3.3. Logística y operaciones</b> .....	25
• <b>Tabla 3.2 /COSTES LOGISTICOS/ 3.3. Logística y operaciones</b> .....	26
• <b>Tabla 3.3 /CALCULO DE STOCK/ 3.3. Logística y operaciones</b> .....	27
• <b>Tabla 3.4 /TIEMPO DE REPOSICIÓN/ 3.4. Supply Chain</b> .....	28
• <b>Figura 3.4 /PUNTO DE PEDIDO/ 3.4. Supply Chain</b> .....	29
• <b>Cuadro 4.1 /5FUERZAS/ 4.2. Problemas ue resuelve y ventajas que ofrece</b> .....	31
• <b>Link 5.1 /WARREN BUFFET/ 5.1. Cinco fuerzas de Porter</b> .....	32
• <b>Cuadro 5.1 /FACTORES CLAVE DEL ENTORNO/ 5.2 Pest</b> .....	37
• <b>Figura 6.1 /CADENA DE VALOR/ 6.1. Cadena de valor</b> .....	38
• <b>Cuadro 7.1 /ANALISIS DAFO/ 7. Análisis DAFO</b> .....	40
• <b>Tabla 8.1 /PLAN DE INVERSIÓN/ 8.1. Plan de inversión</b> .....	42
• <b>Tabla 8.2 /CUENTA DE RESULTADOS/ 8.2. Cuenta de resultados</b> .....	43
• <b>Tabla 8.3 /BALANCE DE SITUACIÓN/ 8.3. Balance de situación</b> .....	45

## RESUMEN

Con motivo del proyecto de fin de carrera de ‘Grado en Administración y Dirección de Empresas’ se ha propuesto realizar un estudio de la viabilidad, y la posible creación y puesta en marcha de una empresa de exportaciones asociada a productores de un importante y conocido gremio leonés.

Gracias a esta idea de negocio, apoyaremos a pequeñas pymes con recursos económicos y conocimientos limitados, actualmente en dificultades para sacar al mercado su producción. De esta manera potenciaremos su negocio bajo una pequeña inversión rápidamente recuperable. Además, bajo la motivación anterior, comprobaremos que la inversión inicial de nuestra empresa es realmente saneable en un periodo no superior a dos años. Para ello, se proponen una serie de estrategias muy ligadas al comercio internacional, la logística y distribución del producto. De la misma manera, se han analizado los posibles problemas que podría conllevar la puesta en marcha de la empresa y como explotar las posibles oportunidades.

Por último, también se ha proyectado un ‘Business plan’ a 5 años, dónde se propone una inversión inicial para concluir con un proyecto empresarial atractivo y sobre todo rentable para el posible inversor.

---

*To mark the final year project of ‘Degree in Business Management and Administration’, I do propose the creation of an export company associated with a significant and known guild from León.*

*With this business idea, we will support to small SMEs with financial resources and limited knowledge currently struggling to bring to market its production. Thus we will heighten their business under a small investment quickly recoverable. In addition, under the reasoning above, we find out that the initial investment of our company is really profitable in a not exceeding two years period. We have proposed a number of strategies closely linked to international trade, the logistics and product distribution. We analyzed the possible problems that could lead to the launch of the company and how to deal with potential opportunities.*

*Finally, it has been projected a 5-year business plan too, which proposes an initial investment to conclude a business project especially attractive and profitable for the potential investor.*

## INTRODUCCIÓN

En el presente proyecto se propone la creación de una empresa de exportaciones ligada al sector gastronómico, concretamente al gremio vinícola de la ‘provincia leonesa’.

El objetivo del negocio es la **promoción de bodegas con pocos recursos**, pero gran calidad y proyección.

En la comarca de ‘El Bierzo’ subsisten una gran variedad de **pequeñas bodegas** de vino gracias a subvenciones, pero lamentablemente, no debido a su facturación o ventas anuales. Actualmente el problema recalca en que hay demasiada oferta de bodegas pequeñas condenadas a pelearse por una cuota de mercado nacional mínima y demasiado competitiva debido al gran número de denominaciones y casas que pujan por los mismos clientes. Estas pequeñas y numerosas empresas no tienen los conocimientos ni el atrevimiento para lanzarse a la **internacionalización**. Nuestra empresa les daría ese **apoyo** operacional, logístico y comercial que necesitan para abrir nuevos canales con el exterior y darse a conocer en mercados internacionales abiertos a nuevas ‘Denominaciones de Origen’

Ahora mismo, estamos en un **momento** idóneo para la **exportación**, que probablemente vaya a más en un futuro a corto y medio plazo, ya que está promovido por nuestro actual gobierno. Es de conocimiento público que nuestro país necesita sacar producto al exterior, invertir en la **marca ‘España’**, e incrementar así nuestro PIB.

¿Qué mejor momento que **ahora**, y que mejor lugar donde encontrar materia prima que en la ‘**provincia leonesa**’?



## OBJETIVO DEL PROYECTO

Como ya se ha comentado con anterioridad el objetivo de nuestra propuesta empresarial es abrir enlaces con países potenciales consumidores de vino en zonas emergentes y países o regiones con una tradición vinícola más pronunciada, en busca de nuevas experiencias. Para así demostrar que nuestra propuesta, es una de las mejores **soluciones** para un gran número de bodegas leonesas ahogadas por la gran competencia del sector.

Lo que se propone en definitiva, es demostrar la posible creación y viabilidad de un proyecto de empresa, el cual estará asociado directamente a estas bodegas. Funcionará como una sociedad cooperativa, pero con ánimo de lucro (Un porcentaje sobre ventas, o una cuota). Abriremos canales de distribución con **países emergentes** (China) y otros donde ya haya cierta demanda creciente y **tradicón vinícola** (USA, Canadá, Reino Unido etc). De esta manera comercializaremos sus vinos en un **mercado mucho más amplio** y abierto a nuevos productos procedentes de Europa.

Según datos sacados de diversas encuestas, proyectos y del 'Instituto Nacional de Estadística', existe un mercado potencial a considerar en USA, Canadá, Alemania, Inglaterra etc. y en quizá, en menor medida en países de Europa del este o Rusia.

Además es por todos sabido que China, el llamado 'gigante asiático', se interesa cada vez más por la gastronomía europea. Ya son muchos los restaurantes españoles que funcionan fantásticamente en zonas culturalmente desarrolladas como Pekín. Los vinos españoles, aunque coticen menos que otras D.O., poseen una **gran demanda** y un **mercado propio**, abierto y sobre todo **rentable** para el inversor.

Nuestro objetivo es a través de labores comerciales colaborar con distribuidores locales o estatales en cada uno de los países citados para así, poco a poco ir introduciendo nuestras casas representadas y ganando cuota de mercado en colaboración directa con ellas. Como conclusión, las empresas extranjeras que reclamen nuestro producto serán tanto empresas distribuidoras (mayoristas), como locales propios, para así dar a conocer mejor nuestra denominación de origen, y a medio plazo poder trabajar solo con **mayoristas**.

En cuanto a nuestras casas representadas, en definitiva, los que van a ser nuestros principales clientes, decir que como veremos a continuación, existe una cantidad considerable de bodegas con las que podemos colaborar y ofrecer nuestros servicios.

Por otra parte, además de dar valor añadido al producto final colocándolo en diferentes zonas geográficas, SP-WINES ha de ser obviamente una empresa rentable, en un periodo de tiempo nunca superior a dos años económicos. De esta manera tras una inversión inicial y debidamente estudiado el **'business plan'** que presentamos adjunto al proyecto, no será difícil obtener financiación económica a través de alguna entidad con unas condiciones favorables.

## METODOLOGÍA

Este trabajo comparte parámetros que corresponden al tipo de investigación descriptiva, ya que en ella se hará una descripción de los procesos logísticos y comerciales que llevaría a cabo la empresa SP-WINES en el caso de llevarse finalmente a cabo.

### FUENTES DE INFORMACIÓN:

Se han utilizado las fuentes de información secundarias correspondientes al material bibliográfico, además de los diferentes materiales digitales aportados por la ‘Sociedad Portuaria de Barcelona’ y el ‘Consejo regulador D.O.Bierzo’.

Del mismo modo, se hizo uso de la información presente en varias páginas de la red de Internet. Además de todo el material obtenido por el asesor de logística del ‘Máster en Logística y Comercio Internacional’ impartido por la ‘Universidad Abat Oliva CEU’ (Barcelona), base del contenido de los apartados referentes a estrategias de negocio, y a nivel corporativo.

También se ha consultado el temario de diversas asignaturas impartidas durante el presente ‘Curso de adaptación a Grado en ADE’ en la Universidad de León’ como ‘Análisis de los estados financieros’, para del business plan . ‘Dirección de empresas’ que ha sido esencial a la hora de realizar los análisis interno, del entorno y DAFO. O ‘Técnicas de Inversión financiera’, que ha aportado los conocimientos básicos para decantarnos por ofrecer nuestra idea de negocio a un mercado atractivo pero a la vez con gran tradición, como es el enológico.

En referencia al ‘business plan’, se han estimado los cálculos de gastos e ingresos financieros a través de la propia experiencia y a la atención recibida por empresas similares, como es el caso de ‘Abastum S.L.’. Ésta es una empresa leonesa de importaciones de suministros industriales, que nos ha asesorado a la hora de calcular los costes logísticos de exportación, y los gastos que repercutirían en la empresa a la hora de realizar viajes comerciales y colaborar en ferias internacionales. Además de la consulta a otras empresas similares de distribución local.

Por último, se han pedido un presupuesto real para el posible préstamo financiero de creación de empresas, a la entidad bancaria española 'BBVA' que hemos reflejado en el apartado de 'Gastos iniciales y capitalización' y para el que se facilitan sus condiciones en el Anexo I.

## DESARROLLO DEL PROYECTO

### 1. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO Y PRODUCTO

- La idea ‘SP-WINES’, nace como empresa de exportaciones de artículos gastronómicos. Nos centramos directamente en el sector del vino debido a la alta tradición vinícola de la provincia leonesa que cada vez tiene más aceptación y es más demandado en el mercado nacional.

Tenemos el convencimiento de que es una denominación con mucha proyección, pero que pese a su gran tradición y años de elaboración y experiencia, son muy pocas bodegas las que se hayan decidido por la internacionalización, y menos aún, los proyectos empresariales como el nuestro que sirvan de **apoyo logístico y comercial** para potenciar el negocio internacional vinícola de la ‘Denominación de Origen Bierzo’.

- ‘El Bierzo’ es una zona ideal para el viñedo. El valle donde se sitúan las vides posee una suave pendiente que nace en los bosques de pinos de las montañas circundantes y que los protege de las peores influencias del Atlántico. La elaboración de vinos protegidos se realiza exclusivamente con variedades autorizadas. Destacan como principales, entre las tintas, la Mencía y entre las blancas, Doña Blanca y Godello.

La uva por excelencia es la Mencía productora de excelentes tintos, cultivándose en el 70% de la viña. La variedad produce racimos pequeños y compactos, con bayas de tamaño medio en forma elipsoidal, regular en su sección transversal, de piel gruesa. Los tintos elaborados con uva Mencía, destacan por su capacidad de envejecimiento, con un paladar aterciopelado característico, sin descuidar las óptimas condiciones de esta variedad en la elaboración de tintos jóvenes.

#### EL BIERZO

La Comarca del Bierzo se sitúa al noroeste de la provincia de León y dentro de la comunidad autónoma de Castilla y León.

Con 2.954,28 km<sup>2</sup>, El Bierzo cubre el 18% de la superficie provincial. Geográficamente limita con las provincias de Ourense, Lugo, Oviedo, y con las siguientes zonas leonesas: La Montaña (Murias de Paredes y Laciana), La Cabrera y la Meseta, siendo por tanto una zona de transición entre Galicia, León y Asturias.

Formada por una hoya tectónica, producto de la orografía alpina en la que destacan un cingulo de montañas romas y aplanadas con crestas residuales, una zona de tierras bajas con valles encajados y profundas gargantas, y la hoya, cuenca intramontañosa formada por materiales sedimentarios. Su especial orografía determina los tipos de cultivo.



## 2. STAKEHOLDERS



FIGURA 2.1

### 2.1. PROMOTOR:

#### Aniano Rodríguez Tato

*Diplomado en CC. Empresariales (Universidad de León. 2007)*

*Máster en Logística y Comercio Internacional (Universidad CEU Abat Oliba Barcelona. 2008)*

### 2.2 EQUIPO:

-**Enólogo** buen comunicador y emprendedor, **con** experiencia en el extranjero y dominio avanzado de lengua inglesa. Se valorarán muy positivamente otros idiomas como chino, alemán o portugués.

-Diplomado en C.C. empresariales o licenciado en **administración y dirección de empresas**, con dominio avanzado de lengua inglesa, dominio de hojas de cálculo Excel y conocimiento del plan general contable, como asistente de operaciones logísticas y contabilidad de gastos.

#### 2.2.1. Componentes internos:

- Empleados: La empresa constara de 2 empleados en plantilla. El propio gerente que contribuyen en régimen de autónomos, y un empleado.  
En cuanto la empresa incremente su rendimiento, se planteará contratar a la persona referida en el apartado anterior para gestiones contables y administrativas, pudiendo ser éste un becario procedente de la Universidad de León.

- Gerentes: **Aniano Rodríguez Tato** (Gerente único)  
*Diplomado en CC. Empresariales (Universidad de León. 2007)*  
*Máster en Logística y Comercio Internacional (Universidad CEU Abat Oliba Barcelona. 2008)*
- Propietarios: Aniano Rodríguez Tato

### 2.2.2. Componentes externos:

- Proveedores:
  - Fabricantes de Vino.
  - Fabricantes de embotellado
  - Zonas de Actividades Logísticas portuarias(ZAL)
  - Transitarios<sup>1</sup>
- Acreedores:
  - Aniano Rodríguez Tato
  - Entidad bancaria (línea de crédito)
- Clientes: principalmente SP-WINES esta dirigida a empresas que fabrican vino. Éstas además de ser nuestros proveedores en muchos casos ya que adquiriremos y tendremos en nuestro almacén un pequeño porcentaje de su mercancía, también serán a los que finalmente vamos a facturar por los servicios logísticos y comerciales realizados.

Además de éstos, cuando la empresa vaya aumentando su facturación, volumen de venta, y sobretodo contactos comerciales, se tratará de introducir en diferentes mercados productos gastronómicos típicos leoneses. Estos podrían ser entre otros, **embutidos** varios y el **pimiento berciano**.

<sup>1</sup>*Transitario: empresa dedicada a la gestión y transporte de mercancías. Esto es despacho de aduanas, pago de aranceles, contrato de contenedores, transporte marítimo etc.*

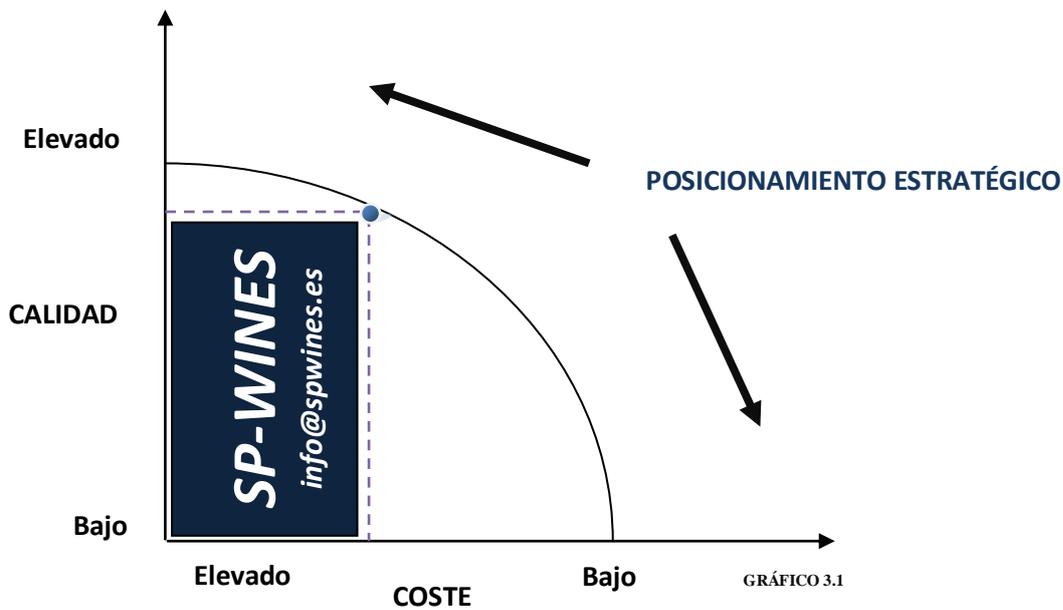
-Lista de posibles bodegas colaboradoras (**Clientes potenciales**):

ALMAZCARA MAJARA, S.L  
 ARTURO GARCIA VIÑ. Y BOD. , S.L.  
 BOD. Y VIÑ. LA SERRANA  
 BOD. ALBERTO LEDO LINARES-RIVAS  
 BOD. ANTONIO JOSE SILVA BROCO  
 BOD. BERNARDO ALVAREZ, S.L.  
 BOD. BROCO MARTINEZ, S.L.  
 BOD. CEPAS DEL BIERZO, S.C.L.  
 BOD. COBERTIZO DE VIÑA RAMIRO  
 BOD. COOP. COMARCAL VINICOLA DEL BIERZO  
 BOD. DIONISIO NIETO BLANCO  
 BOD. HIJOS DE LISARDO GARCIA, S.L.  
 BOD. Y VIÑ. LUNA BEBERIDE, S.L.  
 BOD. Y VIÑ. MAS ASTURIAS, S.L.  
 BODEGA DEL ABAD 2000, S.L.  
 BODEGA LUZDIVINA AMIGO  
 bodegas ADRIA, S.L.  
 bodegas Y VIÑEDO MENGOKA, S.L.  
 bodegas, VINOS Y BEBIDAS B & L, S.L.  
 CASAR DE BURBIA  
 CASTROBERGIDUM, S.L.  
 DESCENDIENTES DE J. PALACIOS, S.L.  
 GODELIA S.L.  
 LA CAVA DEL BIERZO, S.L.  
 LOSADA, VINOS DE FINCA, S.A.  
 MANUEL BENITO OTERO VUELTA  
 BOD. ISABEL FERNANDA GUERRERO GONZALEZ  
 BOD. JOSEFINA LOPEZ ARIAS  
 BOD. MANUEL GARCIA CASTRO  
 BOD. OTERO SANTIN, S.L.  
 BOD. REAL MERUELO, S.L.  
 BOD. Y VIÑ. BERGIDENSES, S.A.T.  
 BOD. Y VIÑ. CASTROVENTOSA, S.L.  
 BOD. Y VIÑ. COMENDADOR, S.L.  
 BOD. Y VIÑ. GANCEDO, S.L.  
 bodegas ESTEFANIA, S.L.  
 bodegas MARTIN CODAX, S.A.U.  
 bodegas PEIQUE, S.L.  
 PRADA A TOPE, S.A.  
 RIBAS DEL CUA, S.A.  
 SEÑORIO DE PEÑALBA, S.A.  
 SOTO DEL VICARIO, S.L.  
 TENOIRA GAYOSO, S.A.T.  
 VALD'URIA  
 VIÑ. Y BOD. DOMINIO DE TARES, S.A.  
 VIÑ. Y BOD. PITTACUM, S.L.  
 VIÑA ALBARES, S.L.  
 VIÑAS DEL BIERZO, S. COOP.  
 VINOS DE ARGANZA, S.L.  
 VINOS DEL BIERZO, SDAD. COOP.  
 VINOS VALTUILLE, S.L.  
 MTNEZ. YEBRA, S.L.

### 3. ESTRATEGIAS A NIVEL DE NEGOCIO

#### 3.1. POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Como observamos en el diagrama a continuación, el objetivo diario de SP-WINES es promocionar los caldos D.O. Bierzo de **máxima calidad** para que el público objetivo lo valore como **artículo exótico** y sobre todo **exclusivo**, y así poder incrementar los precios de venta en el extranjero superando las barreras del posible alto coste logístico que soportará la empresa sobre todo al inicio de su actividad.



Además, lo que consigue SP-WINES al trabajar como núcleo logístico de las bodegas asociadas a nuestro proyecto, es tener los beneficios de un distribuidor, pero sin adquirir la mayor desventaja que poseen éstos. Esta es, mantener un Stock de seguridad, ya que serán principalmente las propias bodegas, o los clientes a los que vamos dirigidos, los que se encarguen de ello. Gracias a este planteamiento, se eludirá uno de las principales razones por las que las empresas suelen caer, y más en los últimos años, en suspensión de pagos. Esto es, debido una decreciente demanda de sus productos, de no poder mantener debidamente este stock, y no asegurar de esta manera a nuestros clientes un servicio mínimo que como veremos más adelante propondremos a nuestras bodegas asociadas sea del 75% de sus exportaciones mensuales totales.

El volumen de negocio será mayor que el de un distribuidor tradicional, y los precios de venta o márgenes al tratarse de países extranjeros se verán incrementados

sustancialmente. La empresa se anima a realizar **exportaciones** pasando por el menor número de intermediarios posibles con el objetivo de conseguirle unos márgenes de ahorro en la cadena de suministro al cliente hasta un 30% (precios CIF<sup>2</sup> puerto de destino).

### 3.1.1. Factores clave:

- **Muy poca inversión en Stock de seguridad:** se adquirirá un Stock mínimo para las casas de mayor demanda para poder garantizar un nivel de servicio a nuestros clientes en el caso de rotura de Stock por parte del fabricante.
- **Mayor volumen de ventas que un distribuidor local:** el objetivo de ventas será de multiplicar exponencialmente las posibles ventas si fuéramos un distribuidor local nacional
- **Mayor margen de beneficio:** Al vender el producto en el exterior, y una vez descontados los costes logísticos que intentaremos no incrementar los <sup>3</sup>CIF de manera notable al tratarse de exportaciones de volumen considerable en su mayoría, tendremos como objetivo una subida de márgenes de entre un 5 y un 25% dependiendo del país destino y con respecto a los precios de mercado españoles.

### 3.1.2. Principales dificultades:

- **Dificultad de financiación:** la empresa necesitará una inversión inicial no demasiado alta pero considerable, además de una línea de crédito para ir paliando con los gastos de sobre todo el primer año de vida económica, en el que el resultado neto se espera negativo.  
Debido a la situación económica y financiera actual no será tarea fácil obtenerla. Aunque nos interesaremos también por posibles planes de ayuda o subvenciones a la exportación.

<sup>2</sup>*Incoterms:* son normas acerca de las condiciones de entrega de las mercancías, productos. Se usan para aclarar los costes de las transacciones comerciales internacionales, delimitando las responsabilidades entre el comprador y el vendedor, y reflejan la práctica actual en el transporte internacional de mercancías. <sup>3</sup>*CIF:* el riesgo se transfiere al comprador en el momento que la mercancía se encuentra cargada en el buque, en el país de origen. El incoterm CIF es exclusivo del medio marítimo.

- **Competencia en el sector:** a pesar de que abrirse a otros mercados maximiza las posibilidades de sacar a la venta un producto determinado, no dejaremos de encontrarnos competencia de otras D.O. extranjeras con las que tendremos que repartir el mercado y quizá, dirigirnó a zonas geográficas de los mismos países menos explotadas.

También encontraremos competencia española, pero que en cierta manera podremos utilizar como medio para promocionar la imagen ‘país’ y saber canalizarla a nuestro favor.

## 3.2. COMERCIO INTERNACIONAL

### 3.2.1. Mercado objetivo

Las ventas de vino al exterior en el primer semestre de 2011 han superado los mil millones de euros estableciendo un nuevo record de ventas en volumen y valor.

El incremento con respecto a 2010 es del 19%. Tres países, Alemania, Reino Unido y Estados Unidos suman entre ellos el 40% de las exportaciones de vino español.

Aunque la crisis mundial ha ralentizado el consumo de vino en muchos mercados, las exportaciones españolas han crecido en torno al 29,3% en volumen (1.037,9 millones de litros frente a los 802,7 millones de 2010).

En cuanto al valor de las exportaciones, según el Observatorio ‘Español del Mercado del Vino’, el crecimiento ha alcanzado el 19,6% (1.007,1 millones de euros, 165 millones más que en el primer semestre del pasado ejercicio).

Estos positivos resultados se deben primordialmente al éxito de los vinos envasados con Denominación de Origen Protegida, crecieron un 16% en volumen, hasta los 141,9 millones de litros, y un 18,7% en valor, lo que supuso una facturación de 423,3 millones de euros. Los vinos sin DOP a granel también han logrado abrirse camino entre sus competidores en los mercados exteriores repuntando un 56,1% en volumen y un 58,7% en valor en los seis primeros meses de 2011 en relación al mismo intervalo del año anterior.

Por otro lado, los vinos espumosos y cavas han continuado con una tendencia positiva, aumentando sus exportaciones un 28,4% en volumen, hasta los 68,2 millones de litros, y un 22,1% en valor, contabilizando entre ambos 158,8 millones de euros. Mientras, los vinos sin DOP envasados, principal motor de las exportaciones durante el año 2010, se mantuvieron estables en el citado periodo, con avances del 0,1% en volumen y del 1,1% en valor.

Sin embargo todo no son datos positivos ya que el precio medio de nuestro vino ha caído un 7,5% (hasta los 97 céntimos de euro por litro).

- La Unión Europea y Estados Unidos son los principales países destinatarios donde se consume nuestro vino. En el viejo continente, **Alemania** es nuestro principal importador. En segundo lugar le sigue **Reino Unido**.
- Fuera de Europa, **Estados Unidos** ha importado durante este periodo más de 35,5 millones de litros (superando más de la mitad exportado durante todo 2010) por valor de 98,89 millones de euros (diez millones más que en el primer semestre del pasado año).
- En Asia, **China** ha superado a **Japón** (principal importador del continente tanto en valor como en volumen hasta el momento) y ocupa la octava posición como comprador en ambos aspectos. En total, China importó vino español por valor de 34,39 millones de euros lo que supuso un crecimiento del 158%. En volumen, nuestro país fue el segundo país proveedor de vino a China.

### 3.2.2. *Producto, precio, promoción y distribución:*

- Se hará una selección con los mejores caldos, para promocionar la marca Bierzo, pero además se tomarán en cuenta otras calidades para intentar meternos en el mercado del vino a granel.

Como comentamos con anterioridad, se trata de promocionar productos de la mejor calidad, con lo que los primeros años de vida de la empresa solo nos dedicaremos a comercializar un número limitado de bodegas de entre todas las posibles representaciones leonesas.

Seguidamente, detallamos un ejemplo de vino de uva ‘Mencia’ de las bodegas de la conocida comarca de ‘El Bierzo’, con gran calidad e igual acogida dentro de nuestras fronteras españolas.



*Manufacturer:* Descendientes de J. Palacios  
*Section:* Previous  
*Year:* 2009  
*Type of Wine:* Tinto con Crianza.  
*Aging:* 4 meses en barrica de roble francés  
*Grape:* 100% Mencia  
*Alcohol:* 14% Vol.  
*Ideal consumption:* En los proximos 2 años.  
*Temperature of consumption:* 14°-16°C.  
*Maridaje:* Platos con guisos, embutidos ibéricos, quesos, etc.  
*Size:* 6 botellas de 75 cl.  
*Rating Peñin´s Guide:* 90/100 (Excellent and +)

CUADRO 3.1

- La cuota a pagar por nuestros clientes será del **20%** de la diferencia total del coste de producción que irá marcado en aduanas con el precio del producto habitual de mercado si el producto se hubiera vendido en España.

Además se cobrará un plus porcentual con el excedente de ganancia en el país extranjero menos los costes logísticos y de distribución de acuerdo con la siguiente tabla.

<i>Precio a pagar por el comprador</i>	<i>Plus de retribución por subida de precio</i>
0-5%	2,5%
5-15%	5%
15-25%	8,5%
+25%	15%

TABLA 3.1

**Ejemplo 1:** A continuación, proponemos un ejemplo de facturación de una hipotética venta de 1 pallet (744 botellas) de calidad alta, de la bodega 'Álvarez Encina' a un distribuidor asiático.

De esta manera, teniendo en cuenta un precio CIF Barcelona de 5'00€ por botella, que sumado a los costes totales de la exportación harían un total de 7,00€, el precio FOB Shanghai total de venta de producto sería de 14,25€.

Al haber vendido la unidad a un determinado precio, dándole un plus de margen a nuestro cliente de entre el 15 y 25%, obtendremos una bonificación extra del 8% a mayores de la cuota fija de 20% sobre beneficios establecida previamente.

REFERENCIA	ARTÍCULO	UNIDADES	PRECIO/UN.
456-08	Vino, crianza año 2008 Botella de 75 cl.	744 bot.	1.40€
B-3	Bonificación (+8,5%)	744 bot.	0.60€
LOG-USA01	Gasto logístico total	744 bot.	2.00€
	-Desglose gasto logístico-		
	(Precio FOB Barcelona, 5,00€/bot.)		
	Grupaje de mercancía.....485,00 €		
	Arancel (9%).....334,80 €		
	Seguro (35%) del 110 % de la mercancía.....14,32 €		
	Despacho de aduanas.....369,20 €		
	Descarga en nave.....80,55 €		
	Coste de ocupación.....44,13 €		
	Transporte a cliente.....160,00 €		
	TOTAL: 1.488,00 €/744 = 2,00 €/bot.		

Forma de pago: Giro a 30 días **** *6889	Subtotal: 2.976,00 €
	Descuento:
	Base Imponible: 2.976,00 €

<b>SP-WINES</b> +34 987 400590 info@spwines.es	I.V.A. (21%): 624,96 €
	<b>TOTAL FACTURA: 3.600,96 €</b>

FIGURA 3.1

- Aspectos principales en los que servirán de raíz a la hora de diseñar nuestro plan comercial de **promoción y distribución**:

- Definir uno o dos países como destino objetivo e incrementar sensiblemente la promoción comercial. Además, dedicar esfuerzos a ciudades de segundo nivel de entre

2.000.000 y 10.000.000 de habitantes donde el consumo se va a incrementar a medio plazo.

- Mucho contacto con distribuidores e incluso llegar a acuerdos comerciales con productores de vino del país destino. Ésta sería una manera muy apropiada para introducir el vino a granel.
- Gran numero de bodegas españolas ya tienen su distribución comercial. Buscar o intentar crear una asociación de empresas españolas.
- Más promoción en punto de venta que en ferias. Mejorar la imagen del vino español en general, como imagen ‘País’.
- Análisis de estrategia de países competidores
- Asistir a ferias internacionales compartiendo gastos con casas representadas

### *3.2.3. Marco normativo para la exportación de vino*

Para cada país con el queelijamos trabajar tendremos unos marcos normativos o normas a seguir ligeramente diferentes. En este apartado se va a dejar reflejado los pasos que habría que hacer a nivel legislativo si quisiéramos exportar vino a China ya que nos parece una normativa completa y representativa de las situaciones que nos vamos a encontrar en cada uno de los distintos países.

- **Valoración de aduana:**

Las aduanas se encargan de comprobar que el precio de la factura es real. Para ello suelen realizar búsquedas por internet. Fijan un umbral base mínimo por región vinícola.

- **Etiquetado obligatorio:**

Dependiendo del país destino las normas suelen variar muy probablemente en una menor medida. En el caso de China vemos dos tipos diferentes de etiquetados.

- *Etiquetado obligatorio en productos pre-envasados GB 7718-2004*

Nombre del producto

Lista de ingredientes

Contenido Neto

Nombre y dirección del fabricante

Nombre y dirección del distribuidor

Fecha de fabricación, periodo de validez o almacenaje. Ésta debe de ser indicada en el formato AA/MM/DD

- *Norma específica etiquetado para bebidas alcohólicas GB 10344-2005*

Nombre del vino (según norma GB 15037, definición vinos)

Ingredientes

Tipo de vino (tinto, seco, semidulce, dulce etc.)

Contenido neto (ml)

Contenido de alcohol (%) (V/V)

Fecha de producción (año/mes/día)

Periodo de almacenamiento (año/mes/día)

Nombre y dirección del distribuidor, importador

País origen

Contenido en azúcar (gramos/litro) puede ser etiquetado

La Ley de seguridad almacenaría exige el etiquetado en chino.

- **Aditivos:**

- *Contenido en SO<sub>2</sub>*

A partir de Junio de 2008 la legislación de aditivos solo admitía 50 mg/kg como nivel residual.

La legislación europea tiene valores superiores pero con el concepto sulfuro total (libre + combinado). La legislación china solo fija el sulfuro libre.

En enero de 2010 el Ministerio de Sanidad cambió la legislación y ahora se admite 400mg/l. para vinos dulces y vinos de frutas, dulces y 250 mg/l para vino y vino de frutas

No se conoce que haya habido problemas con vino español en este periodo, pero si en vinos del Norte y Este de Europa.

- *Ácido ascórbico.*

Esta ha admitido su uso según las necesidades de producción sin fijar límite específico. Se han detectado problemas en sangría pero no en vino.

- **Muestras:**

Se precisa acompañar:

-Certificado de origen

-Certificado sanitario

No está estipulado hasta qué cantidad es considerada muestra o expedición comercial. La práctica habitual es que se consideren dos o tres botellas por tipo de vino.

En los papeles de envío y en el embalaje exterior se debe de señalar MUESTRA, y se debe acompañar el precio al por mayor por botella, por si hay que pagar arancel.

- **Protección de marcas**

Registro de Marcas: las marcas deben de ser registradas para disfrutar de los derechos exclusivos de la misma. La primera medida es una búsqueda previa para ver si la marca ya ha sido registrada. El organismo encargado es la oficina de Marcas (CTMO).

La CTMO [http://sbj.saic.gov.cn/english/index\\_e.asp](http://sbj.saic.gov.cn/english/index_e.asp) puede tardar 1 año y, si no hay oposición, emitirá el certificado concedido en el registro de la marca.

Este registro no es obligatorio, pero es recomendable.

En algunos casos es también recomendable el registro del diseño de la botella o envase, si es característico del producto.

### **3.3. LOGISTICA Y DE OPERACIONES**

#### *3.3.1. ¿Cómo exportaremos sus productos?*

La fabricación se externaliza a las bodegas Bercianas. Los precios se negocian con cláusulas/incoterms <sup>2</sup>FOB Vigo o Barcelona en el 100% de los casos. Aunque nosotros no adquiramos el producto, este precio FOB se tendrá en cuenta a la hora de realizar la facturación por nuestros servicios a la bodega en cuestión.

<sup>2</sup>FOB: El vendedor entrega la mercancía sobre el buque. El vendedor contrata el transporte a través de un transitario o un consignatario, pero el coste del transporte lo asume el comprador.

Esto quiere decir que la contratación del contenedor, naviera y transporte de mercancía una vez en Vigo/Barcelona hasta nuestro almacén subcontratado en el país destino, o directamente al almacén del puerto si se desea negociar así, será por nuestra cuenta como apreciamos en la siguiente ilustración.

En ese caso, los precios negociados con los clientes inversores serán con cláusulas CIF (\*definición en pag. 12) en la mayoría de los casos, aunque negociables a conveniencia del cliente.

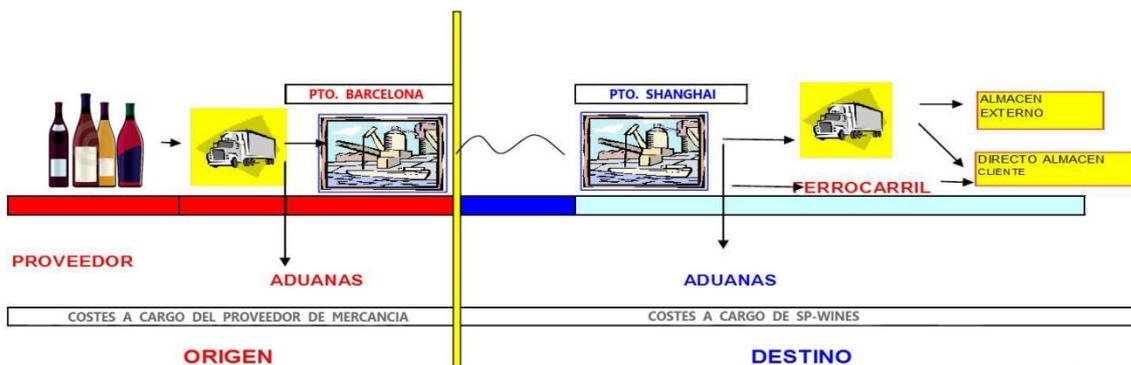


FIGURA 3.2

- A continuación, y para que quede mayor detallado, se propone un ejemplo de exportación y cada uno de los pasos y procedimientos que generalmente nuestra empresa daría para que el producto llegue a su destino.

### Ejemplo2:

Tenemos un cliente potencial ‘飲料自動售貨機’ en la región de Shenzhen (China) que después de una serie de gestiones comerciales decide invertir en nuestro producto. Concretamente está interesado en el vino ‘Caldós’ que produce la bodega ‘Álvarez Encina’. Para la primera compra decide adquirir 1 pallet de vino para distribuir a algunos restaurantes locales y ver cómo funciona el producto.

Ponemos el supuesto de que la empresa ‘飲料自動售貨機’ desea la mercancía en un almacén que tienes subcontratado a 50 Km. del puerto de Shanghái. Con lo que los precios los hemos de negociar CIF almacén Shanghái.

Se ha acordado un precio final de \$9,40/botella. En cada pallet se transportan exactamente 744 unidades con lo que el pedido total es de 744 botellas(1 pallets) o \*17.81 USD (14,25 €).

\*Tipo de cambio vigente a día 25 de Agosto de 2012: 1 Euro=1,2514 Dólares

**FASE 1. TRÁMITE DEL PEDIDO.**

*Al no tratarse de un pedido demasiado grande, se asume para el presente ejemplo que la empresa 'Álvarez Encina' posee Stock suficiente para servirlo inmediatamente, con lo que comunicamos a nuestro cliente que su pedido estará disponible en China (En la dirección que él requiera) en 30 días aproximadamente.*

**FASE 2. GESTIÓN LOGÍSTICA.**

*La bodega, se encargará de transportar la mercancía hasta el puerto de Vigo, a partir de ese momento SP-WINES tendrá toda la responsabilidad del transporte de la mercancía hasta destino.*

*Llegado este momento, se buscan diferentes alternativas para enviar la mercancía a través de diferentes navieras y precios, pero se llega a la conclusión de que al tratarse de un pedido pequeño, lo mejor es realizar un grupaje. Esto es, alquilar solamente la parte del contenedor que corresponda a nuestra mercancía, ya que nosotros solos no podríamos llenar un contenedor de 20 pies.*

*Una vez la empresa esté asentada y tengamos diferentes clientes en los mismos países o éstos nos hagan pedidos de más volumen, podremos buscar otras alternativas. Lógicamente cuanto más volumen movamos, el coste es menor con lo que prestaremos especial atención a coordinar las entregas de acuerdo a nuestra conveniencia sin demorar así demasiado los plazos.*

*Para ello, al tratarse de un grupaje, finalmente se contrata una empresa transitoria que gestione el alquiler de la parte del contenedor correspondiente y transporte marítimo de éste, además de gestionar el despacho de aduanas, seguro de la mercancía, aranceles y el transporte de los bultos una vez en el puerto de Shanghái.*

*Transcurridos 24 días desde el embarque de nuestro contenedor, llega la mercancía al puerto de Shanghái, dónde en el caso de tener una inspección aleatoria del contenedor, el despacho de aduanas se retrasaría unas 72 horas en el peor de los casos.*

*Una vez el contenedor libre de seguimiento, sigue siendo la empresa transitoria subcontratada la que se encargará de entregarlo en el almacén de la empresa China en un tiempo estimado finalmente de entre 26-30 días.*

### FASE 3. GESTIÓN DE COBRO

*Tramitada la entrega, empezaremos a gestionar el cobro con la bodega 'Álvarez Encina' con la financiación previamente acordada y con el desglose de costes y honorarios de SP-WINES como se aprecia en el anterior ejemplo de facturación.*

- 'SP-WINES' será una 'pyme' de 2 o 3 trabajadores, pero gracias a los enlaces subcontratados que tenemos en diferentes puntos geográficos, y del control directo que tendremos sobre ellos, la empresa podrá presumir de tener presencia internacional en puntos geográficos clave para **minimizar los costes logísticos** de los productos distribuidos.



FIGURA 3.3

Como se ve en la imagen anterior ponemos el ejemplo de China donde en la zona de Shanghái, tendremos enlaces subcontratados que os lleven la comercialización del producto. Esto lo haremos solamente en el país asiático debido a las amplias fronteras culturales que como todos sabemos existen entre oriente y occidente. De todas formas, la zona recibirá el apoyo permanente de una persona encargada de controlar y supervisar todas las transacciones y procesos. Esta persona, debe de tener un perfil emprendedor, hablar inglés, haber tenido experiencia previa en el mercado chino, y tener la residencia en Shanghai donde deberá instalarse durante periodos de no menos de dos o tres meses al año.

Para los demás países (USA y Europa) se actuará con otro protocolo.

3.3.2. ¿Por qué Vigo y Barcelona como principales puntos logísticos en España?

El puerto de Vigo, es de las zonas de actividades logísticas más cercanas a la provincia leonesa, quizá la que mejor trabaja y mayores facilidades nos daría. Pese a ello, en puntuales operaciones nos veremos obligados a trabajar con un puerto más grande y consolidado internacionalmente debido a la mayores posibilidades de combinaciones, trayectos y sobre todo **grupajes** junto a mercancías de otras empresas que se harán en el caso de que nuestra mercancía no llene un contenedor y se tengan que compartir gastos logísticos con otras empresas. La ZAL de Barcelona está asociado a casi un centenar de empresas transitarias que subcontratándolas, nos ayudarían a gestionar estos inconvenientes a un precio asequible debido a la alta competencia del sector.

3.4.3. Detalle de coste total de exportación (modelo **Ejemplo 3**)

TABLA 3.2

Precios y costes Agosto 2012			
Tipo de cambio	0,82 \$ / €		
<b>BOTELLAS DE VINO</b>			
	Muestra I	Muestra II	Muestra III
<b>COSTE EN CONTENEDORES</b>	<b>(Calidad Media)</b>	<b>(Baja calidad)</b>	<b>(Alta calidad)</b>
FOB Barcelona (US\$/par)	5,00 €	\$6,20	\$18,50
Contenedor 20 pies	750,00 €	\$750,00	\$750,00
Un. / contenedor	740	740	740
Arancel (% s/ CIF)	9,00%	9,00%	9,00%
CFR Puerto español (€/un.)	7,99 €	9,59 €	25,94 €
Seguro (%)	0,35%	0,35%	0,35%
Seguro (€/un.)	0,03 €	0,04 €	0,10 €
THC (€/contenedor)	155,04 €	155,04 €	155,04 €
Tasas (€/partida)	495,17 €	495,17 €	495,17 €
Despacho (€/partida)	319,69 €	319,69 €	319,69 €
Forfait FOB (€/contenedor)	485,00 €	485,00 €	485,00 €
par/contenedor	740	740	740
Contenedores/Partida	1	1	1
CIF Nave cerca de puerto (€/par)	<b>9,99 €</b>	<b>11,59 €</b>	<b>28,00 €</b>
Descarga/carga en Nave (€/cont)	250,00 €	250,00 €	250,00 €
Cose de ocupación (€/cont y mes)	800,00 €	800,00 €	800,00 €
Meses ocupación	0	0	0
Transporte a Cliente	0,12 €	0,13 €	0,20 €
Mensajería	1	1	1
<b>CIF Cliente (€/un.)</b>	<b>10,45 €/par</b>	<b>12,06 €/par</b>	<b>28,54 €/par</b>
Precio CIF destino	10,45 €/par	12,06 €/par	28,54 €/par
		0,00 €/par	0,00 €/par
<b>Precio de venta internacional</b>	<b>12,57 €/par</b>	<b>13,27 €/par</b>	<b>42,81 €/par</b>
	20%	10%	50%

### 3.4 . SUPPLY CHAIN

#### 3.4.1. Calculo de Stock de Seguridad:

Solamente en el caso de nuestros clientes más importantes estudiaríamos la necesidad o conveniencia de poseer un Stock de seguridad para dar salida más rápidamente al producto y garantizar éste a los inversores interesados.

Como es lógico para el primer año de vida de la empresa habrá una gran incertidumbre respecto al material que deberíamos tener en Stock y lo más probable es que al no saber la respuesta que tendrán las casas representadas, decidamos tener cero unidades de stock en nuestro pequeño almacén. Una vez transcurrido un periodo de tiempo considerable, probablemente no inferior a un año y con datos estadísticos de ventas reales, nos decidiremos a poseer un stock de la referencia o referencias más vendidas. Con lo cual, y como veremos en el business plan, la inversión en inventario no la haremos efectiva hasta los 12 meses desde la creación y puesta en marcha de la empresa. Para calcular este stock nos basamos en los siguientes supuestos:

#### Ejemplo 4:

Primero calculamos el Stock referente a la desviación de la muestra. Es decir, la relación de las ventas reales con las ventas estimadas o muestras de años anteriores para 10 meses. Todo esto nos dará un número determinado de pallets (744 botellas) de vino para un <sup>3</sup>nivel de servicio del 75% con el que nos interesa trabajar.

MUESTRA	VENTAS REALES	NIVEL DE SERVICIO = 75%	
2	0	2 X 0	0%
2	2	4 X 1	25%
2	3	1 X 2	38%
2	1	<b>2 X 3</b>	<b>75%</b>
2	0	1 X 4	100%
2	4	STOCK= 3-2=1 pallet	
2	1		
2	1		
2	1		
2	3		
<b>20</b>	<b>16</b>	<b>TOTAL</b>	

TABLA 3.3

Una vez obtenido este número mínimo de Stock, calculamos el tiempo de reposición. Utilizamos las variables tiempo de reposición aproximado en el que las bodegas tardarían en servir el producto, y desviación real del periodo en este caso con respecto a la muestra.

TIEMPO DE REPOSICION	TIR	NIVEL DE SERVICIO = 75%	
10	10	1 X 4	10%
10	15	1 X 5	20%
10	5	1 X 8	30%
10	8	3 X 10	60%
10	12	1 X 12	70%
10	4	<b>1 X 15</b>	<b>80%</b>
10	20	2 X 20	100%
10	20	STOCK= 15-10=5 días	
10	10		
10	10		
<b>100</b>	<b>114</b>	<b>TOTAL</b>	

TABLA 3.4

$3 \text{ pallets} \times 744 \text{ bot./pallet} = 2.232 \text{ botellas}/20\text{días}(1 \text{ mes}) = 111,60 \text{ bot./día}$   
 $111,60 \times 5 \text{ días} = 558 \text{ bot.}$

**Stock total = 1 pallet + 558 botellas**

Una vez calculado los días de Stock que deberíamos tener para ofrecer una vez mas un servicio del 75% y teniendo en cuenta que cada mes suministramos aprox. 2.232 botellas, nos da un total de 558 botellas en Stock para cubrir el tiempo de reposición. Ésta cantidad, sumada al Stock necesario para responder a las ventas, nos da una cantidad total de 1 pallet y 558 botellas para tener un nivel de respuesta del 75% de las ventas totales de esta referencia.



<sup>3</sup>Nivel de servicio: probabilidad (%) que el stock esté disponible para cubrir la venta

### 3.4.2. Calculo de Punto de pedido:

Para realizar el cálculo del punto en el que debemos de realizar el pedido para no tener una posible rotura de stock, nos basamos en el tiempo de reposición anteriormente calculado (5 días), y el total de la muestra de ventas estimada mensual (2 pallets).

Teniendo en cuenta que el número total de días laborables a lo largo del mes es de aproximadamente 20 y que el tiempo de espera es de 5, nos da un total de 372 botellas. Esto es, deberíamos de realizar un pedido cada vez que se traspase el número límite de 372 unidades además de las 1.302 botellas pertenecientes al Stock de seguridad para cubrirnos por posibles retrasos en el tiempo de reposición ante posibles pedidos entrantes.



FIGURA 3.4

## 4. ESTRATEGIAS A NIVEL COORPORATIVO

### 4.1. POLÍTICA DE LA EMPRESA

- **Visión:** Ser reconocidos por nuestros clientes y la sociedad de nuestro entorno como la Empresa que aporta mayor valor en la concepción, desarrollo y gestión de soluciones modernas para exportación y comercialización de productos de la industria vinícola, manteniendo un crecimiento social y económico sostenido.

- **Misión:** Concebir, desarrollar y suministrar a la Industria productos orientados por la Innovación y Excelencia en la Gestión, a fin de conseguir la permanente satisfacción de nuestros Clientes en calidad, servicio y precio, desarrollando una actividad próspera que garantice el incremento de valor de la Empresa, en una dinámica de progreso permanente de nuestro colectivo humano y entorno social.

- **Estrategia:** Anticiparnos a las necesidades de nuestros Clientes (innovación, calidad, servicio y precio), potenciando nuestros proveedores asociándolos a las expectativas de nuestros Clientes. Atraer, desarrollar y retener el talento trabajando con responsabilidad social, respeto al medio ambiente, seguridad y prevención de riesgos.

- **Valores:**
  - Orientación al Cliente
  - Ingenio y creatividad
  - Agilidad y flexibilidad
  - Pro-actividad
  - Entusiasmo y voluntad de ser los mejores
  - Espíritu de equipo, respetando a la persona y su individualidad
  - Trabajo bien hecho
  - Tenacidad en el logro de objetivos
  - Integridad y comportamiento ético
  - Disponibilidad y entrega para asumir responsabilidades donde sea necesario

## 4.2. INNOVACIÓN Y VENTAJA COMPETITIVA

Se trata de una empresa de exportaciones **muy diferenciada**, ya que nos dedicamos única y exclusivamente al sector vinícola leonés, y más concretamente a bodegas de calidad en busca de **ampliar exponencialmente su mercado** limitado y demasiado competitivo actual.

La **D.O. BIERZO** se está expandiendo muy bien en los últimos años y las bodegas bercianas verán en nosotros una buena **oportunidad de promoción** para dar salida de sus caldos al exterior y así incrementar sus ventas, su facturación y como consecuencia su Resultado Neto.

Al trabajar con gran número de bodegas, éstas se beneficiarán de unas **economías de escala** para reducir al mínimo los costes logísticos y comerciales que solamente podrán conseguir si colaboran con el grupo.

Además de esto, tendremos una **plataforma on-line** de apoyo para promocionar toda la asociación de empresas que proyectemos internacionalmente, dónde nos pondremos como objetivo fomentar la venta on-line.

## 4.3. PROBLEMAS QUE RESUELVE Y VENTAJAS QUE OFRECE



CUADRO 4.1

Al analizar las cinco fuerzas nos damos cuenta que el mayor grado problemática en las bodegas españolas recalca en el grado competencia del sector, la baja concentración de éste y sobre todo la baja tasa de crecimiento en el mercado español.

Las bodegas interesadas en nuestra contratación actuarán directamente sobre estos inconvenientes, paliándolos y dando a su producción nuevas oportunidades de crecimiento, diferenciación y sobre todo oportunidades de mercado menos maduros y como consecuencia, menos competitivos y explotados.

#### **4.4. EXISTENCIA DE PROTECCIÓN INDUSTRIAL**

Una vez asentados en el sector y con una cuota de clientes creciente, estableceremos relaciones a medio plazo de exclusividad con estos a través de contratos de colaboración de duraciones nunca inferiores a dos años.

De la misma manera, las relaciones con posibles socios distribuidores o colaboradores en los países destino estarán reguladas con contratos de exclusividad.

## 5. ANÁLISIS DE ENTORNO

A continuación vamos a realizar un amplio análisis de la competencia de la empresa mediante el método de las **Cinco fuerzas de Porter**, y el método **Pest**.

### 5.1. CINCO FUERZAS DE PORTER

- **AMENAZA DE SUSTITUTOS:**

En cuanto a la primera de las fuerzas de Porter que vamos a analizar podemos subrayar las fuertes **economías de escala**, como barrera de entrada, que caracteriza el producto de las bebidas. Es decir, se trata de un sector de venta al por mayor, en el que el margen es pequeño, con lo que el negocio está en el gran volumen de ventas de las empresas instalada en el sector.

- **AMENAZA DE SUSTITUTOS:**

Respecto a la posible amenaza de productos sustitutivos, ésta es la amenaza que más puede afectar a los fabricantes de vino. Siempre va a haber clientes que prefieran beber batidos, cerveza, café, agua etc. De ahí que cada vez veamos más a empresas como Coca-Cola y Pepsi diversificar su negocio y producir diferente tipo de bebidas y referencias quizá tratando de captar a estos clientes potenciales con nuevos sabores y posibilidades. Debido al **coste reducido de los productos** sustitutivos, y salida en el mercado de nuevos productos y trends, el consumidor siempre es **propenso a cambiar** y abandonar tu marca.

Sin embargo, nuestra mayor baza es la enorme tradición, y el **prestigio** que ha adquirido el vino a lo largo de los años. Esto nos hace pensar que siempre van a estar ahí. Cuando pensamos en estos caldos, los asociamos a la **felicidad, bienestar, lujo** y sobre todo forman parte de nuestra **cultura** desde incontables generaciones atrás.

Los gustos de los consumidores pueden cambiar, son más volátiles que nunca, pero aun siendo así, la industria vinícola siempre va a tener una ventaja competitiva sobre el resto de productos sustitutivos. Véase a continuación charla de <sup>4</sup>Warrem Buffet' acerca de invertir en empresas relacionadas con el pensamiento positivo del consumidor y felicidad.

<sup>4</sup>Warrem Buffet: *Es un inversionista, empresario y filántropo estadounidense.*

*Charla de "WARREM BUFFET"*

- <http://www.youtube.com/watch?v=MvLhVkNV5-s&feature=related> LINK 5.1

Por ésto, aunque las guerras de las bebidas sustitutivas van a jugarse en un montón de campos de batalla diferente, el vino siempre va a tener una ventaja competitiva sobre el resto.

- **PODER DEL PROVEEDOR:**

Los clientes de SP-WINES, serán además sus proveedores en los casos en los que decidamos trabajar por conveniencia con un Stock de seguridad. Por ello, la relación será de cooperación.

En cuanto al resto de proveedores, generalmente serán de servicios; logísticos o de promoción de ventas. Nos encontraremos con una gran cantidad de empresas especializadas en promover y transportar el producto con lo que la amenaza de este grupo no es alta. Pese a ello, en muchos casos podemos encontrar empresas que quizá quieran integrarse hacia atrás y contactar directamente con nuestro clientes. Para ello hemos establecido los contratos de permanencia y exclusividad. Pero hay que tener en cuenta que estos contratos tienen una duración limitada.

- **PODER DEL COMPRADOR**

Podría tratarse de la mas grade de nuestras amenazas debido a la gran cantidad que casas que tratan de expandir su negocio fuera de sus propias fronteras, con lo que finalmente solo serán atractivas aquellas que tengan un plus de calidad, o una relación calidad precio muy competitiva.

- **RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES**

(La rivalidad entre los competidores es la fuerza más importante y determina el nivel de beneficios de esta industria).

El mayor ejemplo en el sector de las bebidas es el de la guerra entre Coca-Cola y Pepsi. Nos daremos cuenta los inmensos **gastos en publicidad** de estas dos como barreras de entrada para dar mas **prestigio** a la marca y **diferenciar su producto** del resto.

## 5.2. PEST

Al realizar un análisis del entorno general, tomaremos como muestra o nivel de análisis España, porque aunque no vayamos a promocionar en un principio los productos en nuestro país, se trata de el mercado más representativo equilibrado con los países dónde vamos a promover el producto.

Para ello, dividimos el análisis en seis dimensiones (Político-legal; Sociocultural; Demográfica; Económica; Tecnológica; Internacional). En ellos, identificaremos los factores clave valoraremos a posteriori e una escala (1 a 5) el impacto de cada factor.

- **Factores de la dimensión Político-legal:**

-Regulación industrial: Los productos deben estar correctamente certificados y homologados según las normativas que rigen en cada país.

- **Factores de la dimensión Sociocultural:**

-Cambio en los estilos de vida: debido a la actual crisis económica global, las clases medias han perdido poder económico en beneficio de la clase social alta. Por ello, saber orientar ,adecuar y dirigir los precios de nuestras bodegas a diferentes sectores y clases sociales debe de ser uno de nuestros principales objetivos.

-Cambio de las preferencias de los consumidores: realmente la industria vinícola cada vez está más demandada, y no sólo está bien asentada en países vinícolas por tradición, sino que cada vez está más demandado y mejor visto en otro tipo de culturas.

- **Factores de la dimensión demográfica:**

-Densidad de la población: España es el quinto país más poblado de la Unión Europea con 47.190.493(1 de enero de 2011). Su densidad de población es de 93,51 hab./Km<sup>2</sup>.

-Tasa de natalidad: la tasa de natalidad de los últimos años es baja, quizá debido a la incorporación de la mujer al trabajo

-Porcentaje de población emigrante: aumentando entre edades de 25-35 años debido a la crisis económica de nuestro país

-Nivel de renta: la renta per cápita de los españoles baja a niveles de 2002 (Diciembre 2011).

- **Factores de la dimensión económica:**

-Ciclos económicos: Sin duda vivimos un periodo de acentuada inestabilidad a nivel económico. Las últimas noticias del gobierno español indican que el 2012 no va a ser un año clave de recuperación económica y seguimos con la incertidumbre de qué conllevaran los años venideros.

-Desempleo: Cerró el 2011 con aproximadamente un 20,7% de paro

-Tipos de interés: Hay quien pronostica y dice, que el tipo de interés en la euro-zona en los últimos meses del año 2012 rondará el 2,75%

La subida en los tipos de interés perjudica especialmente a las economías de los países periféricos como Portugal, Grecia, Irlanda e incluso a España debido al gran endeudamiento de sus particulares, empresas y el sistema bancario que tiene unos “cuantos” millones de euros en préstamos de difícil cobro.

Otro factor a tener en cuenta es la recuperación económica de estos países sufrirán un incremento en sus costes de producción, por lo que al perder competitividad se pueden ver obligados a otras reducciones de salarios e incluso de mano de obra aumentando las ya “escandalosas cifras” de paro.

-Gasto público: España ha realizado recortes del gasto público para 2012. El Gobierno español de Mariano Rajoy anunció que el déficit público a final de el año 2011 rondó el 8 por ciento del PIB.

-Tendencias del PIB: el FMI recorta en medio punto el pronóstico, dejando el PIB esperando en un exiguo 1,1%.

-Inflación: Para el este año 2012 esta previsión desciende hasta el 1,7%

- **Factores de dimensión tecnológica:**

-Innovación y desarrollo de nuevos productos

- **Factores de dimensión internacional:**

-Desarrollo económico de la India y China: el aumento del costo laboral en China responde al proceso de evolución natural de la ley del desarrollo económico. Afortunadamente, éstos aún no repercuten seriamente en el precio final del producto, con lo que las empresas europeas pueden seguir beneficiándose de artículos a bajo coste.



**6. ANALISIS INTERNO**

**6.1. CADENA DE VALOR DE PORTER**



FIGURA 6.1

**ACTIVIDADES PRIMARIAS:**

**Logística interna:** SP-WINES posee un almacén propio dentro de la ciudad de Ponferrada (León). Se trata de un bajo comercial sin arreglar.

La empresa también realiza seguimiento diario de stocks y control semestral mediante recuento de inventarios tanto en Ponferrada

En el futuro se estudiara la posibilidad de subcontratar un almacén a unos 20 Km. del puerto de Barcelona si el volumen de material distribuido lo requiere.

**Operaciones:** En el almacén de Ponferrada se manipulan la mercancía y realizan la palatización en el caso de pedidos de gran volumen, o el picking en el caso de pedidos de menor cuantía. Será el propio gerente los que se ocupe de manipular los envases en el caso de que haya que hacerlo.

**Logística externa:** Transportistas, generalmente autónomos que nos trasladen en camión la mercancía en cuestión hasta el punto de recogida de la <sup>5</sup>ZAL elegida.

<sup>5</sup>ZAL: zona de actividades logística.

**Marketing:** La captación de clientes se realiza en su mayor parte a través de visitas comerciales en la provincia de León que llevadas a cabo por el gerente de SP-WINES personalmente. Además para vender los productos representados en los países destino, invertiremos nuestros esfuerzos en la búsqueda de representantes adecuados, y viajaremos al país destino como mínimo un 4 de veces al año con el ánimo de hacer un seguimiento estricto de la evolución de la marca representada.

Además de esto, invertiremos en publicidad en a través de ferias y artículos especializados **compartiendo gastos** con nuestros clientes, y mantendremos una página web de venta por internet y promoción.

**Servicio post-venta:** Normalmente cuando a un cliente le va mal un producto, se opta por sustituirlo por un lote diferente o un artículo similar de alguna otra casa que tengamos en Stock.

#### ACTIVIDADES DE APOYO:

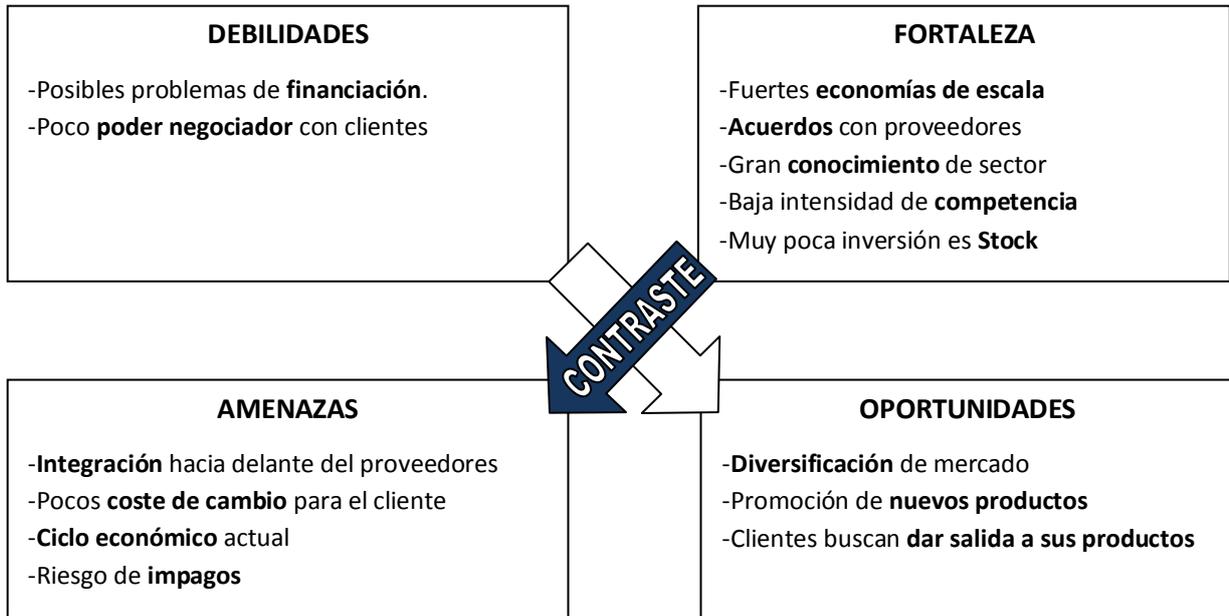
**Aprovisionamiento:** SP-WINES no fabrica nada. Funcionamos 100% como empresa de representación y distribución. Los posibles productos marca SP-WINES son debido a la externalización de la fabricación y debido a acuerdos por volumen de proveedores españoles.

**Desarrollo tecnológico:** Buena relación y comunicación casi diaria con proveedores, para entre ambos intercambiar opiniones y promover un producto o intentar dar salida a un caldo nuevo.

**Recursos humanos:** Inicialmente, la empresa constara de un Gerente, un administrativo, y un comercial enólogo.

**Infraestructura de la empresa:** La empresa está compuesta por financiación propia mas un apoyo de línea de crédito por parte de una entidad bancaria española.

## 7. ANÁLISIS DAFO



CUADRO 7.1

El análisis Dafo es una buena herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planificar una estrategia de futuro.

- Como ya comentamos al realizar el análisis de las ‘cinco fuerzas’, uno de los mayores problemas de la empresa es la facilidad de algunos de sus clientes más grandes de ‘**puntearnos**’, es decir, comprar directamente el vino al fabricante. De ahí que como hemos comentado con anterioridad, establezcamos contratos de permanencia de una duración mínima de 2 años.
- Aunque la **integración** hacia adelante es una amenaza real, nuestros clientes suministradores de vino verán que al no tener el mismo volumen de exportaciones que una sociedad como la nuestra, sus costes variables se verán incrementados sensiblemente llegando a ser más costosa la propia importación que nuestra contratación. Solamente las bodegas con un volumen de ventas muy alto podrían plantearse eludir nuestro servicio.
- SP-WINES debe aprovechar las nuevas oportunidades de negocio procedentes de la **diversificación** de mercados, esforzándose en la **promoción** de nuevos productos. Además, en épocas de recesión como la que vivimos actualmente, las empresas buscan abaratar al máximo sus costes, como es lógico. SP-WINES, al

ser una empresa de reciente creación que se está dando a conocer, tiene mucha posible cuota de mercado en el horizonte de empresas abiertas al cambio de marcas, calidades o servicios. Pero deber tener especial atención a ellos, ya que los riesgos de **impagos** de empresas que cambian recientemente de proveedores son muy considerables. Por eso aseguraremos nuestras ventas con alguna empresa especializada como podría ser <sup>6</sup>‘Crédito y Caución’

<sup>6</sup>*Crédito y Caución en 1929 supuso la introducción en España del seguro de crédito, el principal sistema utilizado por las empresas de todo el mundo para protegerse del riesgo de impago en sus operaciones comerciales.*

**8. GASTOS INICIALES Y CAPITALIZACIÓN (BUSINESS PLAN)**

En este apartado hemos confeccionado un plan de negocio a cinco años, como se puede observar a continuación, donde analizamos año tras año los ingresos previstos y sobre todo costes a los que tendrá que someterse la empresa desde su inicio, para así averiguar cuál sería una inversión inicial necesaria factible. Además, este estudio nos ayudará a tomar decisiones en cuanto a las condiciones de la línea de crédito más acorde con el negocio y qué situación económica tendría nuestro negocio a medio plazo.

**8.1. PLAN DE INVERSIÓN**

A continuación se muestran los gastos a los que tendrá que hacer frente la empresa el para proceder a iniciar su actividad.

CONCEPTO	Importes (sin I.V.A.)	I.V.A. (21%)	TOTAL
Un ordenador de sobremesa	400.00	84.00	484.00
Dos ordenadores portátil	850.00	178.50	1,028.50
Dos tablets	450.00	94.50	544.50
Dos pen drive	30.00	6.30	36.30
Impresora láser blanco y negro	84.00	17.64	101.64
Impresora multifunción	130.00	27.30	157.30
Software sistema operativo y programas específicos	550.00	115.50	665.50
Dos teléfonos móviles	180.00	37.80	217.80
Teléfono fijo	38.00	7.98	45.98
Equipamiento Oficina (mesas, sillas etc.)	4,200.00	882.00	5,082.00
Acondicionamiento Local (decoración, rótulo, aire acondicionado etc.)	2,400.00	504.00	2,904.00
Acondicionamiento Almacén	6,200.00	1,302.00	7,502.00
Página web (elaboración y reserva de dominio)	600.00	126.00	726.00
Gastos de constitución	600.00	126.00	726.00
<b>TOTAL INVERSIONES PRIMER AÑO</b>	<b>16,712.00</b>	<b>3,509.52</b>	<b>20,221.52</b>
Materias primas o mercaderías (iniciales)	2,400.00	504.00	2,904.00
Nivel inicial de tesorería	1,200.00	252.00	1,452.00
<b>TOTAL NECESIDADES ECONÓMICAS</b>			<b>24,577.52</b>

TABLA 8.1

## 8.2. CUENTA DE RESULTADOS A CINCO AÑOS

Una vez calculados los posibles costes de apertura de negocio, se ha proyectado un plan de empresa a cinco años con el objetivo de calcular las pérdidas de los primeros ejercicios económicos. Además, este planteamiento nos ayudará a calcular la financiación ajena necesaria para poder comercializar nuestros productos en mercados internacionales, como se ha planteado desde el inicio del proyecto.

Como vemos a continuación, las inversiones más cuantiosas de SP-WINES desde el primer año, van dirigidos a la promoción del proyecto, (viajes, ferias, etc.), además del pago de sueldos a nuestro equipo y pequeña retribución al propio promotor autónomo.

Concepto	Detalle	Importes (sin IVA)				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS:</b>	Importe cifra de ventas	34.000,00	125.000,00	180.800,00	216.960,00	238.656,00
	Otros ingresos	-	-	-	-	-
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>34.000,00</b>	<b>125.000,00</b>	<b>180.800,00</b>	<b>216.960,00</b>	<b>238.656,00</b>
<b>GASTOS:</b>	Consumo de materias primas y existencias	2.400,00	10.000,00	14.464,00	17.356,80	19.092,48
	Retribución promotores (sueldo)	9.000,00	12.000,00	24.000,00	24.000,00	36.000,00
	Seguridad Social (socios)	3.040,32	3.040,32	3.040,32	3.040,32	3.040,32
	Personal Sueldos y Salarios	23.810,55	23.810,55	35.715,83	36.787,30	37.890,92
	Personal Seguridad Social	5.319,28	5.319,28	7.978,92	8.218,28	8.464,83
	Otros gastos de personal	0,00	500,00	500,00	500,00	500,00
	Arrendamientos	6.500,00	6.695,00	6.895,85	7.102,73	7.315,81
	Reparaciones y conservación	600,00	1.200,00	1.320,00	1.452,00	1.597,20
	Servicios profesionales (gestoría, consultoría, otros)	4.200,00	4.305,00	4.412,63	4.522,94	4.636,01
	Primas de seguros (R.C., robo, incendios, etc.)	2.500,00	2.562,50	2.626,56	2.692,23	2.759,53
	Suministros (electricidad, teléfono, gas, agua, etc.)	4.000,00	4.100,00	4.202,50	4.307,56	4.415,25
	Gastos de viaje	2.000,00	2.600,00	2.800,00	3.360,00	4.032,00
	Transportes	8.000,00	12.300,00	12.500,00	15.000,00	15.375,00
	Publicidad y promoción (Plan comercial)	9.200,00	10.000,00	12.000,00	15.000,00	15.000,00
	Otros gastos	900,00	1.080,00	1.134,00	1.190,70	1.250,24
	Tributos (contribuciones, tasas, ajustes IVA, etc.)	3.821,10	1.040,00	1.040,00	1.040,00	1.040,00
	Amortizaciones (cálculo)	3.322,53	3.322,53	3.322,53	3.322,53	3.322,53
	Gastos financieros (sólo intereses)	8.775,00	8.486,45	7.254,05	7.141,87	6.334,39
Otros gastos bancarios (comisiones, seguro etc.)	1.646,96	1.688,13	1.730,34	1.773,60	1.817,94	
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>99.035,74</b>	<b>114.049,76</b>	<b>139.683,47</b>	<b>157.808,85</b>	<b>173.884,45</b>
<b>BENEFICIO O PÉRDIDA (Ingresos – Gastos)</b>		<b>-65.035,74</b>	<b>10.950,24</b>	<b>41.116,53</b>	<b>59.151,15</b>	<b>64.771,55</b>

TABLA 8.2

Como punto más resaltable, destacamos las cuantiosas pérdidas del primer ejercicio económico (65.035,74 euros), que rápidamente se verán enmendadas en los sucesivos años. Éstas, sumadas a la inversión inicial calculada en el apartado anterior de 24.577,52 € (gastos de constitución incluidos), hacen un total de 89.613,26 euros, para los que la empresa deberá conseguir financiación.

A continuación se muestran unas condiciones bancarias reales calculadas si decidiéramos trabajar con el 'Banco Bilbao Vizcaya Argentaria':

- Préstamo bancario apertura de negocio **BBVA** con \*carencia de un año:
  - importe: **90.000 €**
  - tipo de interés: **9,75%**
  - comisión apertura 2% : **1.800 €**
  - comisión estudio: 0,50% min 150 euros : Por esta comisión nos cobrarían el mínimo que son **150 €**.
  - plazo: **120 meses** (10 años) es el tiempo máximo para préstamos de negocio, en BBVA )
  - Además por ser una operación de riesgo lleva un Seguro de Vida por 90.000 euros que con los años que tienes te sale **223,39 €** anuales.
- Los gastos de Notaria son el 3 por mil del importe de la operación : **270 euros**

*\*El primer año solo pagaríamos intereses.*

### 8.3. BALANCE DE SITUACIÓN

A continuación, el informe financiero o estado contable que refleja la situación del patrimonio de la empresa en la proyección anterior a cinco años.

<b>BALANCE DE SITUACIÓN</b>					
<b>ACTIVO</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>					
Mobiliario	6.600,00	6.600,00	6.600,00	6.600,00	6.600,00
Equipos para procesos de información	2.162,00	2.162,00	2.162,00	2.162,00	2.162,00
Aplicaciones informáticas	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00
Otro Inmovilizado Material	198,00	198,00	198,00	198,00	198,00
Otro Inmovilizado Intangible	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Amortizaciones	-1.405,33	-2.810,67	-4.216,00	-5.621,33	-7.026,67
	10.504,67	9.099,33	7.694,00	6.288,67	4.883,33
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
EXISTENCIAS	2.400,00	10.000,00	14.464,00	17.356,80	19.092,48
Materias Primas					
Otros aprovisionamientos	60,00	250,00	361,60	433,92	477,31
REALIZABLE					
Clientes	2.803,00	10.417,00	15.067,00	18.080,00	19.888,00
DISPONIBLE					
Bancos C/C	33.957,21	100.222,06	125.173,30	136.641,88	135.038,34
Caja	2.025,00	2.025,00	2.025,00	2.025,00	2.025,00
	41.245,21	122.914,06	157.090,90	174.537,60	176.521,13
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>51.749,88</b>	<b>132.013,39</b>	<b>164.784,90</b>	<b>180.826,27</b>	<b>181.404,47</b>
<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>					
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Capital	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
Reservas		0,00	1.095,02	4.111,65	5.915,11
Pérdidas y Ganancias	-65.035,74	10.950,24	41.116,53	59.151,15	64.771,55
	-35.035,74	40.950,24	72.211,56	93.262,80	100.686,67
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>					
Deudas a Largo Plazo	90.000,00	90.000,00	83.427,29	76.184,30	68.202,68
	90.000,00	90.000,00	83.427,29	76.184,30	68.202,68
<b>PASIVO CORRIENTE</b>					
Proveedores	200,00	833,33	1.205,33	1.446,40	1.591,04
Deudas a Corto Plazo	0,00	0,00	6.572,71	7.242,99	7.981,62
Hacienda Pública Acreedora por IVA	-3.414,38	229,82	1.368,01	2.689,78	2.942,46
	-3.214,38	1.063,15	9.146,05	11.379,17	12.515,12
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO + PASIVO</b>	<b>51.749,88</b>	<b>132.013,39</b>	<b>164.784,90</b>	<b>180.826,27</b>	<b>181.404,47</b>
Amortización Anual Préstamo	6.284,16				

El estado de situación financiera lo estructuramos a través de tres conceptos patrimoniales, el ‘activo’, el ‘pasivo’ y el ‘patrimonio neto’.

El **activo** incluye todas aquellas cuentas que reflejan los valores de los que dispone la entidad. Todos los elementos del activo son susceptibles de traer dinero a la empresa en el futuro, bien sea mediante su uso, su venta o su cambio. Por el contrario, el **pasivo** muestra todas las obligaciones de SP-WINES y las contingencias que deben registrarse. El **patrimonio neto** es el activo menos el pasivo y representa los aportes de el propietario más los resultados de años anteriores no distribuidos. El patrimonio neto o capital contable muestra también la capacidad que tiene la empresa de autofinanciarse.

### 8.3.1. Cálculo de VAN y TIR

- **VAN (Valor Neto Actual) :**

$$VAN = BNA - Inversión$$

*Valor Neto Actual= Beneficio Neto Actualizado – Inversión*

$$VAN = -65,035.74 / (1 + 0.09)^1 + 10,950.24 / (1 + 0.09)^2 + 41,116.53 / (1 + 0.09)^3 + 59,151.15 / (1 + 0.09)^4 + 64,771.78 / (1 + 0.09)^5 - 24.577,52$$

$$VAN = 65.346,71 - 24.577,55$$

$$VAN = 40.759,16$$

(Como el Van es > 0, el proyecto es rentable).

- **TIR (Tasa Interna de Retorno) :**

$$VAN = BNA - Inversión$$

$0 =$  *Beneficio Neto Actualizado – Inversión*

$$0 = -65,035.74 / (1 + i)^1 + 10,950.24 / (1 + i)^2 + 41,116.53 / (1 + i)^3 + 59,151.15 / (1 + i)^4 + 64,771.78 / (1 + i)^5 - 24,577.52$$

$$i = 42\%$$

$$TIR = 42\%$$

(Si esta tasa fuera mayor, el proyecto empezaría a no ser rentable, pues el BNA empezaría a ser menor que la inversión. Y si la tasa fuera menor, a menor tasa, el proyecto sería cada vez más rentable, pues el BNA sería cada vez mayor que la inversión).

## 9. ALTERNATIVAS Y ESTRATEGIAS

A continuación se proponen cinco ideas que el negocio que no se pondrían en marcha al inicio de la actividad económica, pero podrían ser viables a medio o largo plazo como alternativa de **diversificación** o bien para **maximizar beneficios**. Éstos podrían ser una buena opción ante los próximos años de incertidumbre que nos depara la inversión.

- **Subvenciones** (*Inversión/coste aproximado: 00,00€/año*)

Como se ha comentado anteriormente en el presente trabajo, actualmente se está promoviendo la salida al exterior de producto “marca España”. Es una manera de competir con los demás países y nuestro gobierno apuesta por ello, dando facilidades para obtener una gama considerable de ayudas económicas, financiaciones etc. Si en un futuro optáramos por la importación de algún tipo de artículo, veríamos que el balance sería muy negativa para este tipo de negocio, ya que no interesa por las condiciones económicas actuales del país y la sociedad.

- **Central de compras** (*Inversión/coste aproximado: 00,00€/año*)

Nuestra empresa podría asociarse con otras empresas dedicadas a la exportación. Así crear una central de compras o cooperativa para poder mantener optar a mejores contratos con navieras, alquiler de contenedores o empresas transitarías. Esto ya se está viendo en otros sectores.

- **Abrirse a otros mercados** (*Inversión/coste aproximado: 10.000,00€/año*)

Aprovechar los canales que abrimos en el extranjero y la aceptación y agrado del producto español, para comercializar no solo vino, sino todo tipo de productos leoneses o incluso ampliar fronteras promocionando productos del noroeste español (Asturias, Galicia etc.).

- **Explotar la página web** (*Inversión/coste aproximado: 600,00€/primer año*)

Invertir en publicidad a través de la web, y hacerlo de forma continuada y dedicada. Para ello tendremos un presupuesto anual cuantioso pensado para colaborar con **Google AdWords**, tener, promocionar y hacer un seguimiento de nuestra página web dónde se fomentara el envío de muestras de mercancía a posibles distribuidores extranjeros, y la propia **venta on-line**.

- **Asistir a ferias internacionales** (*Inversión/coste aproximado: 10.000,00€/primer año*)

Asistir y exponer en ferias especializadas del sector en los países objetivo más importantes (EEUU y CHINA), y apoyar a las bodegas en posibles ferias nacionales con el fin de promocionar y captar algún posible inversor extranjero. A día de hoy, es una opción a tener muy en cuenta, y además será una obligación para mantener el prestigio de la marca y afianzar clientes en el futuro.

Éstas son algunas de las exposiciones más atractivas:

- *IBERWINE MIAMI 2013: Salón Ventana y Cerramiento Acristalado*

*Fechas: 23.09.2013 -25.09.2013 aprox.*

*Localización: Miami, Estados Unidos*

- *INTERWINE 2013 : Feria internacional de vinos y licores*

*Fechas: 23.05.2013 -25.05.2013 aprox.*

*Localización: Guangzhou, China*

- *VINEX 2013: Feria internacional del vino*

*Fechas: 28.02.2013 -02.03.2013 aprox.*

*Localización: República Checa, Brno.*

- **Negocio de importación** (*Inversión/coste aproximado: 6.000,00€/primer año*)

Esta alternativa sería la menos contemplada, pero al estar involucrados dentro del mundo de los negocios internacionales, son los mismos clientes o muchas veces los que te ofrecen oportunidades de colaboración para nuevos proyectos que no siempre tendrán que ver con nuestro negocio inicial. Esta sería también otra manera de diversificar los negocios de la empresa.

Al tener los canales de distribución abiertos con China, no sería demasiado difícil actuar con ellos en sentido contrario. Es decir, en lugar de buscar clientes en el gigante asiático, se buscarían productos interesantes que puedan funcionar en nuestro entorno.

- *BOTELLAS Y CORCHOS*

Una vez abiertos canales con China, esta sería una manera sencilla y muy rentable de expandir y diversificar nuestro negocio convirtiéndonos en una empresa 'Import-Export'. Sin duda habría que realizar un estudio de mercado y viabilidad del proyecto, pero una vez asociados a varias bodegas, sería fácil proporcionar la importación del suministro dirigido a la producción y envasado del vino.

## 10. MOTIVACIÓN Y PROMOTOR DEL PROYECTO

Desde el año 2008 hasta Septiembre de 2011 estuve ligado como socio co-fundador a la empresa de **importaciones** de suministros industriales Abastum,sl./ [www.abastum.com](http://www.abastum.com)

Ésta es una sociedad orientada directamente al sector de la construcción, y debido a la situación económica actual he decidido desligarme de ella y emprender una nueva etapa en **Reino Unido** gracias a una ‘beca Leonardo’ en el sector financiero de una empresa instalada en la ciudad de Leeds, dónde espero adquirir nuevos conocimientos y mejorar mi segundo idioma.

Una vez terminada mi estancia (seis meses), me gustaría estar relacionado al sector de las exportaciones de la provincia de León, ya que me parece un momento idóneo para realizar inversiones en esta dirección



Proyecto presentado por **Aniano Rodríguez Tato** (promotor)

-Diplomado en CC. Empresariales. *(Universidad de León.2007)*

-Máster en Logística y Comercio Internacional. *(Universidad Abat Oliba CEU Barcelona.2008)*

-Actualmente cursando Grado en Administración y Dirección de Empresas. *(Universidad de León.2012)*

## CONCLUSIONES

Como hemos visto en el ‘plan de empresa’, la conclusión final es que ‘SP-WINES’ es un proyecto de negocio **viable y rentable**, que serviría como **impulso** y punto de apoyo a muchas **empresas leonesas** del sector.

Aunque para la empresa contratarnos le suponga un coste de aproximadamente un 20% de los beneficios obtenidos, estos van a ver incrementados exponencialmente sus ventas en un Mercado en el que los ‘márgenes’ son sensiblemente mayores. Como consecuencia, nuestro cliente, después de haberles facturado va a incluso ver aumentado ligeramente su cuota nacional para muchas operaciones.

De igual manera, gracias al planeamiento de facturación, SP-WINES no va ser una empresa con un riesgo específico de inversión. Hay que tener en cuenta que el Stock de seguridad va a ser mínimo y solo para aquellas referencias que realmente lo requieran. Es decir en el 80% de sus servicios, la empresa va a trabajar como mediador bajo pedido. Solo tendrá que financiar los costes del transporte de mercancía durante 30 o 60 días máximo debido al proceso de facturación. Además, se intentara adelantar lo máximo posible siempre el cobro a clientes dándoles la oportunidad del descuento por pronto pago de hasta el 3% .

Según nuestras predicciones, a partir del 2º año, la empresa empezaría a recuperar la inversión inicial, y a medio plazo será una empresa de venta al por mayor con un margen 20% sobre unos productos para los que prácticamente ni siquiera vamos a invertir en Stock y con un volumen de ventas muy considerable.

Por último, comentar que como hemos visto con anterioridad, la idea empresarial posee una serie de ventajas y sobre todo un inconveniente común para todas las empresas de nueva creación. Esta es la financiación. El proyecto se ha presentado de una manera muy específica para que la posible entidad financiera o inversor perciba una idea de negocio muy estudiada, que con diferentes alternativas a la hora de tratar con inconvenientes, y que como ya hemos comentado, éste quizá sea un momento idóneo y único para emprender un negocio de exportaciones como el planteado.

Además el proyecto concluye con una serie de ideas de inversión y diversificación a medio plazo, para hacer el negocio más atractivo y dar un empujón a la empresa una vez estabilizada en el Mercado.

## DATOS BIBLIOGRAFICOS

-Manual:

L.R.I. Alejandro E. Lerma Kirchner. Comercio internacional, Metodología para la formulación de estudios de competitividad empresarial. Guía Práctica. Editorial ECAFSA.

-Manual:

Ernesto de Serdio (2010): 'Como exportar vinos a Estados Unidos'

Guía practica EUROGAP

<http://www.agro-alimentarias.coop/ficheros/doc/02845.pdf>

-Manual:

Ernesto de Serdio (2010): 'La clave para el comercio electrónico. Guía para pequeños y medianos importadores'. *Centro de Comercio Internacional UNCTAD/OMC 2000*

<http://www.cepec.cu/carpeta/comercioelectronico/clavecomercioe.pdf>

-Manual:

(2010) 'Marco normativo para la exportación de vino a China'.

*Embajada de España en la R.P. de China. Oficina económica y comercial*

[www.china.oficiancomerciales.es](http://www.china.oficiancomerciales.es)

-Libro completo:

Eliyahu Goldratt, Jeff Cox(1992): 'The Goal: A Process of Ongoing Improvement'.

Editorial North River Press

-Temario 'Máster en Logística y comercio Internacional'

*Universidad Abat Oliba CEU Barcelona. Curso2007-2008*

-Temario asignatura 'Dirección de Empresas'

*Curso de adaptación Grado en Administración y Dirección de Empresas*

*Universidad de León. Curso2011-2012*

-Temario asignatura 'Análisis de los estados financieros'

*Curso de adaptación Grado en Administración y Dirección de Empresas*

*Universidad de León. Curso2011-2012*

-Temario asignatura 'Técnicas de inversión financiera'

*Curso de adaptación Grado en Administración y Dirección de Empresas*

*Universidad de León. Curso2011-2012.*

-Información privada consultada directamente de la base de datos de la sociedad ABASTUM S.L.

*Oficina Administración: C/ Real 57, 6ºB, 24400 – Ponferrada; Teléfono: 987 429 583*

[www.abastum.com](http://www.abastum.com)

-Información consultada en la web de ABASTUM S.L.

[www.abastum.com](http://www.abastum.com)

-Información consultada en la web de INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA

[www.ine.es](http://www.ine.es)

-Información consultada en la web de UNIVERIDAD DE LEÓN (*Sabi*).

<http://catoute.unileon.es/validate?url=http%3A%2F%2F0->

[sabi.bvdep.com.catoute.unileon.es%3A80%2Fip](http://sabi.bvdep.com.catoute.unileon.es%3A80%2Fip)

- Mercé Llosas (2011): 'Los aranceles e impuestos que gravan la comercialización'.

*Granel Wine (Página web)*

<http://el-liberalismo.com/economia/enron-y-maddof-arquetipos-de-fraude-financiero>

## ANEXO I

## PRESTAMO BANCARIO CON UN AÑO DE CARENIA

BBVA Sistemas de Usuario Final						
Consumo - Días Comerc. - Cuotas Constantes -			Euros			
Nominal	:	90.000,00	Periodos	:	120	Razón
Tipo Inicial	:	9.7500	Per. Carencia	:	12	Total Cuot
Fecha Autoriz.	:	29-08-12	Base	:	360	Total Inte
Fecha Formaliz.	:	29-08-12	Comisión	:	0,00	TAE
Fecha	Reembolso	Amortización	Intereses	Acumulado	Capital	Pdt
29-09-12	731,25	0,00	731,25	0,00	90.000,00	
29-10-12	731,25	0,00	731,25	0,00	90.000,00	
29-11-12	731,25	0,00	731,25	0,00	90.000,00	
29-12-12	731,25	0,00	731,25	0,00	90.000,00	
29-01-13	731,25	0,00	731,25	0,00	90.000,00	
28-02-13	731,25	0,00	731,25	0,00	90.000,00	
29-03-13	731,25	0,00	731,25	0,00	90.000,00	
29-04-13	731,25	0,00	731,25	0,00	90.000,00	
29-05-13	731,25	0,00	731,25	0,00	90.000,00	
29-06-13	731,25	0,00	731,25	0,00	90.000,00	
29-07-13	731,25	0,00	731,25	0,00	90.000,00	
29-08-13	731,25	0,00	731,25	0,00	90.000,00	
29-09-13	1.254,93	523,68	731,25	523,68	89.476,32	
29-10-13	1.254,93	527,93	727,00	1.051,61	88.948,39	
29-11-13	1.254,93	532,22	722,71	1.583,83	88.416,17	
29-12-13	1.254,93	536,55	718,38	2.120,38	87.879,62	
29-01-14	1.254,93	540,91	714,02	2.661,29	87.338,71	
28-02-14	1.254,93	545,30	709,63	3.206,59	86.793,41	
29-03-14	1.254,93	549,73	705,20	3.756,32	86.243,68	
29-04-14	1.254,93	554,20	700,73	4.310,52	85.689,48	
29-05-14	1.254,93	558,70	696,23	4.869,22	85.130,78	
29-06-14	1.254,93	563,24	691,69	5.432,46	84.567,54	
29-07-14	1.254,93	567,82	687,11	6.000,28	83.999,72	
29-08-14	1.254,93	572,43	682,50	6.572,71	83.427,29	
29-09-14	1.254,93	577,08	677,85	7.149,79	82.850,21	
29-10-14	1.254,93	581,77	673,16	7.731,56	82.268,44	
29-11-14	1.254,93	586,50	668,43	8.318,06	81.681,94	
29-12-14	1.254,93	591,26	663,67	8.909,32	81.090,68	
29-01-15	1.254,93	596,07	658,86	9.505,39	80.494,61	
28-02-15	1.254,93	600,91	654,02	10.106,30	79.893,70	
29-03-15	1.254,93	605,79	649,14	10.712,09	79.287,91	
29-04-15	1.254,93	610,72	644,21	11.322,81	78.677,19	
29-05-15	1.254,93	615,68	639,25	11.938,49	78.061,51	
29-06-15	1.254,93	620,68	634,25	12.559,17	77.440,83	
29-07-15	1.254,93	625,72	629,21	13.184,89	76.815,11	
29-08-15	1.254,93	630,81	624,12	13.815,70	76.184,30	
29-09-15	1.254,93	635,93	619,00	14.451,63	75.548,37	
29-10-15	1.254,93	641,10	613,83	15.092,73	74.907,27	
29-11-15	1.254,93	646,31	608,62	15.739,04	74.260,96	
29-12-15	1.254,93	651,56	603,37	16.390,60	73.609,40	
29-01-16	1.254,93	656,85	598,08	17.047,45	72.952,55	
29-02-16	1.254,93	662,19	592,74	17.709,64	72.290,36	
29-03-16	1.254,93	667,57	587,36	18.377,21	71.622,79	
29-04-16	1.254,93	673,00	581,93	19.050,21	70.949,79	
29-05-16	1.254,93	678,46	576,47	19.728,67	70.271,33	
29-06-16	1.254,93	683,98	570,95	20.412,65	69.587,35	
29-07-16	1.254,93	689,53	565,40	21.102,18	68.897,82	
29-08-16	1.254,93	695,14	559,79	21.797,32	68.202,68	
29-09-16	1.254,93	700,78	554,15	22.498,10	67.501,90	
29-10-16	1.254,93	706,48	548,45	23.204,58	66.795,42	
29-11-16	1.254,93	712,22	542,71	23.916,80	66.083,20	

BBVA Sistemas de Usuario Final					
Consumo - Días Comerc. - Cuotas Constantes -			Euros		
Nominal	:	90.000,00	Periodos	:	120
Tipo Inicial	:	9,7500	Per. Carencia	:	12
Fecha Autoriz.	:	29-08-12	Base	:	360
Fecha Formaliz.:	:	29-08-12	Comisión	:	0,00
					Razón
					Total Cuot
					Total Inte
					TAE
Fecha	Reembolso	Amortización	Intereses	Acumulado	Capital Pdt
29-12-16	1.254,93	718,00	536,93	24.634,80	65.365,20
29-01-17	1.254,93	723,84	531,09	25.358,64	64.641,36
28-02-17	1.254,93	729,72	525,21	26.088,36	63.911,64
29-03-17	1.254,93	735,65	519,28	26.824,01	63.175,99
29-04-17	1.254,93	741,63	513,30	27.565,64	62.434,36
29-05-17	1.254,93	747,65	507,28	28.313,29	61.686,71
29-06-17	1.254,93	753,73	501,20	29.067,02	60.932,98
29-07-17	1.254,93	759,85	495,08	29.826,87	60.173,13
29-08-17	1.254,93	766,02	488,91	30.592,89	59.407,11
29-09-17	1.254,93	772,25	482,68	31.365,14	58.634,86
29-10-17	1.254,93	778,52	476,41	32.143,66	57.856,34
29-11-17	1.254,93	784,85	470,08	32.928,51	57.071,49
29-12-17	1.254,93	791,22	463,71	33.719,73	56.280,27
29-01-18	1.254,93	797,65	457,28	34.517,38	55.482,62
28-02-18	1.254,93	804,13	450,80	35.321,51	54.678,49
29-03-18	1.254,93	810,67	444,26	36.132,18	53.867,82
29-04-18	1.254,93	817,25	437,68	36.949,43	53.050,57
29-05-18	1.254,93	823,89	431,04	37.773,32	52.226,68
29-06-18	1.254,93	830,59	424,34	38.603,91	51.396,09
29-07-18	1.254,93	837,34	417,59	39.441,25	50.558,75
29-08-18	1.254,93	844,14	410,79	40.285,39	49.714,61
29-09-18	1.254,93	851,00	403,93	41.136,39	48.863,61
29-10-18	1.254,93	857,91	397,02	41.994,30	48.005,70
29-11-18	1.254,93	864,88	390,05	42.859,18	47.140,82
29-12-18	1.254,93	871,91	383,02	43.731,09	46.268,91
29-01-19	1.254,93	879,00	375,93	44.610,09	45.389,91
28-02-19	1.254,93	886,14	368,79	45.496,23	44.503,77
29-03-19	1.254,93	893,34	361,59	46.389,57	43.610,43
29-04-19	1.254,93	900,60	354,33	47.290,17	42.709,83
29-05-19	1.254,93	907,91	347,02	48.198,08	41.801,92
29-06-19	1.254,93	915,29	339,64	49.113,37	40.886,63
29-07-19	1.254,93	922,73	332,20	50.036,10	39.963,90
29-08-19	1.254,93	930,22	324,71	50.966,32	39.033,68
29-09-19	1.254,93	937,78	317,15	51.904,10	38.095,90
29-10-19	1.254,93	945,40	309,53	52.849,50	37.150,50
29-11-19	1.254,93	953,08	301,85	53.802,58	36.197,42
29-12-19	1.254,93	960,83	294,10	54.763,41	35.236,59
29-01-20	1.254,93	968,63	286,30	55.732,04	34.267,96
29-02-20	1.254,93	976,50	278,43	56.708,54	33.291,46
29-03-20	1.254,93	984,44	270,49	57.692,98	32.307,02
29-04-20	1.254,93	992,44	262,49	58.685,42	31.314,58
29-05-20	1.254,93	1.000,50	254,43	59.685,92	30.314,08
29-06-20	1.254,93	1.008,63	246,30	60.694,55	29.305,45
29-07-20	1.254,93	1.016,82	238,11	61.711,37	28.288,63
29-08-20	1.254,93	1.025,09	229,84	62.736,46	27.263,54
29-09-20	1.254,93	1.033,41	221,52	63.769,87	26.230,13
29-10-20	1.254,93	1.041,81	213,12	64.811,68	25.188,32
29-11-20	1.254,93	1.050,28	204,65	65.861,96	24.138,04
29-12-20	1.254,93	1.058,81	196,12	66.920,77	23.079,23
29-01-21	1.254,93	1.067,41	187,52	67.988,18	22.011,82
28-02-21	1.254,93	1.076,08	178,85	69.064,26	20.936,74

## BBVA Sistemas de Usuario Pinal

Consumo - Días Comerc. - Cuotas Constantes -		Euros		
Nominal :	90.000,00	Periodos :	120	Razón
Tipo Inicial :	9,7500	Per. Carencia :	12	Total Cuot
Fecha Autoriz. :	29-08-12	Base :	360	Total Inte
Fecha Formaliz.:	29-08-12	Comisión :	0,00	TAE

Fecha	Reembolso	Amortización	Intereses	Acumulado	Capital Pdt
29-03-21	1.254,93	1.084,83	170,10	70.149,09	19.850,91
29-04-21	1.254,93	1.093,64	161,29	71.242,73	18.757,27
29-05-21	1.254,93	1.102,53	152,40	72.345,26	17.654,74
29-06-21	1.254,93	1.111,49	143,44	73.456,75	16.543,25
29-07-21	1.254,93	1.120,52	134,41	74.577,27	15.422,73
29-08-21	1.254,93	1.129,62	125,31	75.706,89	14.293,11
29-09-21	1.254,93	1.138,80	116,13	76.845,69	13.154,31
29-10-21	1.254,93	1.148,05	106,88	77.993,74	12.006,26
29-11-21	1.254,93	1.157,38	97,55	79.151,12	10.848,88
29-12-21	1.254,93	1.166,78	88,15	80.317,90	9.682,10
29-01-22	1.254,93	1.176,26	78,67	81.494,16	8.505,84
28-02-22	1.254,93	1.185,82	69,11	82.679,98	7.320,02
29-03-22	1.254,93	1.195,45	59,48	83.875,43	6.124,57
29-04-22	1.254,93	1.205,17	49,76	85.080,60	4.919,40
29-05-22	1.254,93	1.214,96	39,97	86.295,56	3.704,44
29-06-22	1.254,93	1.224,83	30,10	87.520,39	2.479,61
29-07-22	1.254,93	1.234,78	20,15	88.755,17	1.244,83
29-08-22	1.254,94	1.244,83	10,11	90.000,00	0,00