

Proyecto **Fin de Master:**

**laplaza**

"La Plaza", Vinoteca en el Centro y Este de Europa

# ÍNDICE

<b>1.</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>VISIÓN</b> .....	<b>2</b>
<b>3.</b>	<b>MISIÓN: IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO</b> .....	<b>3</b>
3.1	NUESTRA RAZÓN DE SER .....	3
3.2	FUNCIÓN / SERVICIO .....	4
3.3	CLIENTES .....	5
3.4	NECESIDADES CUBIERTAS .....	5
3.5	MERCADOS .....	5
<b>4.</b>	<b>ANÁLISIS</b> .....	<b>7</b>
4.1	ANÁLISIS ENTORNO - PEST .....	7
4.1.1	<i>Político</i> .....	7
4.1.2	<i>Social</i> .....	9
4.1.3	<i>Económico</i> .....	10
4.2	SECTOR - DIAMANTE DE PORTER .....	12
4.2.1	<i>Alemania</i> .....	13
4.2.1.1	Análisis Fuerzas de Porter .....	13
4.2.2	<i>Suiza</i> .....	19
4.2.2.1	Análisis Fuerzas de Porter .....	19
4.2.3	<i>Polonia</i> .....	23
4.2.3.1	Análisis Fuerzas de Porter .....	24
4.2.4	<i>República Checa</i> .....	27
4.2.4.1	Análisis Fuerzas de Porter .....	28
4.3	DEBILIDADES, AMENAZAS, FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES (DAFO) .....	32
4.3.1	<i>DAFO Centro Europa</i> .....	33
4.3.2	<i>DAFO Europa del Este</i> .....	34
4.4	ANÁLISIS DEL MERCADO DEL VINO .....	35
<b>5.</b>	<b>OBJETIVOS, VENTAJAS COMPETITIVAS Y ESTRATEGIA</b> .....	<b>36</b>
5.1	OBJETIVOS .....	36
5.2	VENTAJAS COMPETITIVAS .....	38
5.3	ESTRATEGIA .....	40
<b>6.</b>	<b>PLAN DE MARKETING &amp; VENTAS</b> .....	<b>42</b>
6.1	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	46
6.1.1	<i>Tener Notoriedad de Marca y Reconocimiento- %SOV, %SOM</i> .....	47
6.1.2	<i>Fidelización de Clientes</i> .....	47
6.1.3	<i>Producto Español de Calidad</i> .....	48
6.1.4	<i>Catálogo de Productos</i> .....	48
6.2	MARKETING DE RELACIONES CLIENTING .....	49
6.2.1	<i>Segmentación:</i> .....	49
6.2.1.1	Claves del cliente en los países Centro de Europa: .....	49
6.2.1.2	Claves del cliente en los países del Este de Europa: .....	51

6.2.2	<i>Público Objetivo:</i>	53
6.2.2.1	Público objetivo en los países CENTRO EUROPA:	53
6.2.2.2	Público objetivo en los países de Europa del Este:	54
6.2.3	<i>Targeting</i>	56
6.2.3.1	Público objetivo en los países de Centro de Europa:	56
6.2.3.2	Público objetivo en los países de Europa del Este:	56
6.2.4	<i>Fidelización</i>	56
6.2.5	<i>Modelo de encuestas</i>	58
6.3	ESTRATEGIAS DE MARKETING	61
6.3.1	<i>Producto</i>	61
6.3.1.1	Introducción	61
6.3.1.2	<b>laplaza</b> . El concepto.	61
6.3.1.3	La Selección de Vinos (Bodega)	64
6.3.1.4	Servicio y Atención al Cliente	67
6.3.1.5	Productos Gourmet	67
6.3.1.6	Eventos y Actividades	69
6.3.1.7	Instalaciones, Decoración y Ambiente	69
6.3.1.8	Exposición del Producto e Información	70
6.3.2	<i>Precio</i>	73
6.3.2.1	Introducción	73
6.3.2.2	Número de Referencias	73
6.3.2.3	Fijación del Precio	74
6.3.2.4	Precios en Munich y Zurich	75
6.3.2.5	Precios en Varsovia y Praga	76
6.3.2.6	Distribución de Ventas	76
6.3.3	<i>Promoción</i>	78
6.3.3.1	Objetivos de la Promoción	78
6.3.3.2	Lanzamiento de <b>laplaza</b>	79
6.3.3.3	Fuerza de Ventas	81
6.3.3.4	Aparición en Prensa especializada	81
6.3.3.5	Actividades Culturales	82
6.3.3.6	Presencia en Ferias del Sector	83
6.3.3.7	Página Web	84
6.3.3.8	Foros de Internet, Páginas de Viajes, Vinos, Restauración, etc.	85
6.3.3.9	Tarjeta de fidelización	85
6.3.3.10	Boca Oreja	87
6.3.4	<i>Plaza/Distribución</i>	87
6.4	ANÁLISIS DE COMPETIDORES	88
6.4.1	<i>Alemania</i>	89
6.4.1.1	FEINKOST KÄFER	89
6.4.1.2	DALLMAYR	89
6.4.1.3	ASOCIACIÓN CORPUS CULINARIO	91
6.4.2	<i>Suiza</i>	91
6.4.2.1	LAVINIA	91
6.4.2.2	MOVENPICK	94
6.4.2.3	GARNIER	95
6.4.2.4	GLOBUS	96
6.4.3	<i>Polonia</i>	98
6.4.3.1	ALMA MARKET	98

6.4.3.2	Otros.....	99
6.4.4	<i>República Checa</i> .....	99
6.4.4.1	UZAVOJE .....	99
6.4.4.2	Otros.....	101
6.5	PLAN DE VENTAS .....	101
6.5.1	<i>Ventas de vino</i> .....	102
6.5.2	<i>Ventas de los demás productos</i> .....	105
<b>7.</b>	<b>OPERACIONES</b> .....	<b>106</b>
7.1	INTRODUCCIÓN .....	106
7.2	LAYOUT .....	106
7.2.1	<i>Munich</i> .....	107
7.2.2	.....	108
7.2.3	<i>Zurich</i> .....	108
7.2.4	<i>Praga</i> .....	108
7.2.5	<i>Varsovia</i> .....	109
7.3	COMPRAS, APROVISIONAMIENTO Y GESTIÓN DE EXISTENCIAS .....	112
7.4	ALMACENES .....	114
7.5	LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN .....	114
7.6	CALIDAD.....	117
7.7	DEVOLUCIONES .....	117
7.8	IMPLANTACIÓN.....	118
<b>8.</b>	<b>ORGANIZACIÓN Y RRHH</b> .....	<b>119</b>
8.1	INTRODUCCIÓN .....	119
8.2	ORGANIGRAMA.....	120
8.3	DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS .....	120
8.3.1	<i>CEO</i> .....	120
8.3.2	<i>Director Business Unit CENTRO y ESTE EUROPA</i> .....	121
8.3.3	<i>Director de Tienda</i> .....	121
8.3.4	<i>Dependiente/Comercial de tienda</i> .....	122
8.3.5	<i>Camarero de tienda</i> .....	122
8.3.6	<i>Global Support Functions Supervisor</i> .....	122
8.3.6.1	FINANZAS.....	123
8.3.6.2	RRHH .....	123
8.3.6.3	MARKETING .....	124
8.3.6.4	OPERACIONES.....	124
8.4	MAPA DE COMPETENCIAS .....	125
8.5	COMPETENCIAS GENERALES .....	125
8.5.1	<i>Capacidad comercial y orientación al cliente</i> .....	125
8.5.2	<i>Conocimiento del producto</i> .....	126
8.5.3	<i>Capacidad de trabajo en equipo</i> .....	126
8.5.4	<i>Capacidad de toma de decisiones</i> .....	126
8.5.5	<i>Capacidad de organización</i> .....	127
8.5.6	<i>Capacidad de negociación</i> .....	127
8.6	ADECUACIÓN COMPETENCIA/PUESTO.....	127

8.7	SELECCIÓN .....	131
8.8	FORMACIÓN .....	132
8.9	INCENTIVOS .....	133
<b>9.</b>	<b>PLAN FINANCIERO .....</b>	<b>135</b>
9.1	ESTRUCTURA DE NEGOCIO .....	135
9.2	PLAN FINANCIERO ESTRATÉGICO .....	136
9.3	INGRESOS Y GASTOS .....	138
9.3.1	<i>Ingresos por venta en los distintos países</i> .....	139
9.3.2	<i>Ingresos de la Matriz</i> .....	139
9.3.3	<i>Gastos</i> .....	139
9.4	BALANCES .....	142
9.5	PROYECCIONES, CUENTA DE RESULTADOS .....	143
9.6	PRINCIPALES INDICADORES .....	144
	• TIR, .....	144
	• Margen operativo, .....	144
	• Beneficio sobre ventas, .....	144
	• ROE y ROI, .....	144
	• Ratio de tesorería .....	144
9.7	ESCENARIOS Y PLAN DE CONTINGENCIA .....	146
9.7.1	<i>Escenario Actual:</i> .....	147
9.7.2	<i>Escenario Optimista:</i> .....	148
9.7.3	<i>Escenario Pesimista:</i> .....	148
<b>10.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>150</b>

## 1. Introducción

El presente documento reúne el plan de negocio y anexos para la creación de una cadena de vinotecas en países de centro y este de Europa. En estos espacios combinaremos gran variedad de botellas de vino con el consumo de productos gourmet, junto con la posibilidad de la compra de estos mismos productos.

laplaza está concebida para crear experiencias nuevas a nuestros clientes, que disfruten en nuestros espacios del consumo de productos de calidad, donde compartir gustos y momentos de disfrute.

El negocio laplaza y su viabilidad se fundamentan en un el margen por la venta de consumo y el gancho para la venta directa a un público determinado con unos márgenes interesantes. Para su implantación y debido al riesgo de posible imitación por otros competidores, realizamos una constitución en 2 áreas principales: países del centro y del este de Europa, donde realizaremos un crecimiento orgánico en estos mismos países y en otros de características similares para una fase posterior de crecimiento con modelo franquicia. Al implantar un modelo de negocio y una marca reconocida de manera simultánea en varios países generamos una barrera de entrada al posicionarnos en la mente de los clientes.

## 2. Visión

**laplaza** aspira a ser la referencia en los espacios para el consumo de vino acompañado de otros productos de calidad típicos de la dieta mediterránea, conjugando de manera armoniosa distintos servicios y productos, como cata y compra, así como a promocionar la cultura y gastronomía de nuestro país en Europa, mediante locales de referencia enclavados en las ciudades más importantes y en las calles y plazas de referencia del comercio o de los negocios.

Crearemos una imagen de marca y posicionamiento inequívoco a nuestros clientes, con un modelo replicado en diversos países y ciudades. Nuestros clientes nos buscarán no solamente por nuestros productos de calidad como el vino de DDOO, sino también por ofrecer un espacio y un ambiente de disfrute, esparcimiento y dialogo. Al mismo tiempo, puede hacer sus compras especiales para ese día especial.

Una vez posicionados, mediante la formación continua, catas, cursos y promociones, iremos transmitiendo a nuestros clientes el conocimiento vitivinícola que caracteriza a España, los tipos de uvas, distintos procesos productivos, tipos de DDOO, para poder ir introduciendo caldos de mayor calidad y valor medio, al ir posicionando los vinos españoles y sus productos como la referencia de calidad.

Queremos que en futuro, en la mayor parte de los países europeos y en casi todas las ciudades, exista más de un **laplaza**, y que los turistas, que ya nos conocen de sus ciudades o de otros viajes, acudan a ellos. Sin olvidarnos por supuesto de los habitantes de la ciudad; queremos que sus gustos y tendencias se orienten a descansar, relacionarse y comprar en nuestros espacios, el mayor número de veces posible, y además estén dispuestos a pagar un sobreprecio por ello.

### **3. Misión: Identificación de oportunidades de negocio**

España cuenta con una de las más reconocidas y saludables dietas alimentarias del mundo, con una gran variedad de alimentos, sanos, nutritivos y ricos al paladar.

Durante años, y fundamentalmente a la Unión Europea, hemos exportado numerosos de estos productos tradicionales y de calidad, incluidos los nuevos países de Europa del Este tras su ingreso en el 2004.

Siguiendo esta estrategia de exportación de productos de referencia en estos mercados, principalmente de vino, nuestro negocio busca crear espacios donde poder catar estas delicatessen, aprender más acerca de la cultura, cocina y tradición española, escuchar música y poder conversar con otras personas que disfrutan de estos mismos gustos.

El vino será nuestro principal protagonista y el eje de estos espacios. El consumo de un vino de calidad y cada vez con un mayor valor medio, sobretodo embotellado, tiene más aceptación entre los países de Europa del Este, y se consolida en una mayor masa de público entendido en los de Centroeuropa, donde el concepto de vinoteca especializada ha calado entre sus habitantes.

Con este nuevo enfoque de espacio dedicado a la cultura del vino y otros productos cubrimos una demanda creciente, aportando un elemento diferenciador y característico, donde el consumidor puede disfrutar de productos de calidad y no solamente comprarlos.

#### **3.1 Nuestra Razón de ser**

En **laplaza**, buscamos que nuestros clientes conozcan más acerca de la cultura y gastronomía española, posicionando nuestros productos como referencia de calidad. Aunque en Centroeuropa esto es ya una realidad, no ocurre así en la Europa del Este.

Nuestros espacios aúnan la posibilidad de comprar los mismos productos que podemos encontrar en otra vinotecas o tienda especializada, añadiendo el factor de cata, disfrute o esparcimiento, con una zona de relax, espacio para charlas, conferencias, donde poder compartir

momentos de asueto. Queremos posicionarnos en nuestros clientes de tal forma que nos identifiquen con el momento de tranquilidad del día, donde poder hacer sus compras especiales, disfrutando de un momento especial.

Además, al crear establecimientos en capitales de varios países, aspiramos a un reconocimiento de marca española de referencia internacional, a ser un modelo de negocio disruptivo en el mundo de las vinotecas.

### 3.2 Función / Servicio

laplaza es un espacio multidisciplinar que aúna de manera elegante varios servicios:

- La **cata** de productos españoles. Se trata una vinoteca, donde ofrecemos gran variedad de vinos españoles junto con otros productos (quesos, conservas...).

Para la oferta de esos productos, hemos establecido acuerdos con diferentes productores y bodegas de distintas denominaciones, de forma que nuestra oferta es amplia y representativa de los productos españoles.

- Dispone además de un espacio de **tienda** donde el cliente puede realizar la compra de cualquier producto disponible dentro del área de cata (botellas de vino, quesos, conservas)

- Ofrecemos un **espacio de relax/ambiente y disfrute**.

Mesas, sillas y sillones. En este espacio le ofrecemos al cliente la posibilidad de disfrutar de su vino, charlando, escuchando música o simplemente leyendo libros/prensa. En este punto de nuevo disponemos de un catalogo de lectura/música acorde al país en el que estemos, pero sin olvidarnos también de ofrecer dentro de ese catalogo, música y lectura de autores españoles.

- Además el establecimiento organizará semanalmente/quincenalmente **eventos** donde se fomente la **cultura española**.

Música en directo, pequeñas exposiciones de arte, etc. El hilo conductor de todo ello siempre será la cultura española.

### 3.3 Clientes

Al ser productos de calidad y de alto valor, nuestros clientes son personas de cierto poder adquisitivo y nivel cultural, con conocimientos sobre el vino, que disfrutan de un buen caldo y que tienen interés por conocer la cultura, peculiaridades y gastronomía de un país como España.

Tenemos un segundo target de clientes englobado por aquellas personas que aunque si tienen cierto poder adquisitivo, no tienen grandes conocimientos sobre el vino, pero buscan un espacio tranquilo donde poder disfrutar de una copa tomando algún otro producto de calidad. En este grupo incluiríamos turistas y personas de clase media alta.

Como plan de expansión a futuro, consideramos la posibilidad de negociar acuerdos con restaurantes y hoteles, y estudiar la opción franquicias.

### 3.4 Necesidades Cubiertas

Los espacios [laplaza](#) permiten al cliente acercarse a productos de calidad típicos de la dieta mediterránea, reconocida como muy saludable por estudios científicos, como son el vino, queso, y otros productos. La posibilidad de compra, disfrute y cata estará además complementada por expertos dependientes que puedan aconsejar, informar y formar al consumidor que lo desee. Queremos en definitiva, ofrecer un espacio de disfrute y esparcimiento cómodo, en un ambiente tranquilo, acogedor, donde poder charlar y relacionarse con personas de gustos semejantes, y donde la cultura española esté presente, además de a través de los productos, a través de coloquios, sesiones divulgativas, cursos, etc.

### 3.5 Mercados

El sector principal de nuestros servicios es el vino, al ser nuestro producto de referencia pero no el único. El mercado más cercano es el de establecimientos vinotecas, pero sin olvidar bares de cierto nivel y tiendas gourmet.

Geográficamente hablando nos centraremos en dos grupos de países:

- a) Países de centro Europa; Suiza y Alemania, que comparten rasgos similares en cuanto a colectivos a los que nos dirigimos, (primer grupo de los estudiados) y donde ya existen una cultura del vino y conocimiento de productos gourmet;
- b) Países del este de Europa recién incorporados en la UE, Polonia y República Checa, (donde nos focalizaremos en el segundo tipo de clientes) dado que comparten también características similares, como el mayor consumo de cerveza o licores fuertes, mientras que el vino es principalmente de baja calidad y bajo precio. Nos aprovecharemos de que esta tendencia está cambiando, lo que unido a una renta per cápita en crecimiento, y a sus ventajas aduaneras, permite la introducción de este tipo de establecimientos. Por otra parte, la gran afluencia de turismo en las capitales de estos países, permite acceder a consumidores cuyo driver de compra no es el precio sino la calidad.

laplaza

## 4. Análisis

A continuación se describen los análisis de entorno, de sector/mercado y terminando con el inventario de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO).

### 4.1 Análisis Entorno - PEST

El siguiente análisis PEST está basado en los documentos de\*:

- Perfil de País: Alemania.
- Perfil de País: República Checa.
- Perfil de País: Suiza.
- Perfil de País: Polonia.

(\*) Todos estos documentos se entregan como anexo a este documento de proyecto.

#### 4.1.1 Político

##### Alemania:

##### Oportunidades:

- o Principal impulsor de la integración de la UE
- o Gran Estabilidad Política

##### Amenazas:

- o No encontramos ninguna amenaza en este país.

##### Suiza:

##### Oportunidades:

- o Gran estabilidad política
- o Facilidades para la inversión extranjera

- El comercio de productos agrícolas procesados con países de la UE ha sido liberalizado

**Amenazas:**

- Alto nivel de descentralización en política económica (mercado laboral, competencia, fiscal) unido al poder de los ciudadanos de rechazar legislación hacen muy complicadas cualquier reforma
- El comercio de productos agrícolas no procesados está protegido con tarifas altas

**Polonia:**

**Oportunidades:**

- Progresiva mejora de las relaciones internacionales (integración en la UE y OTAN)

**Amenazas:**

- Debilidades económicas en el gobierno y sucesivos escándalos.

**República Checa:**

**Oportunidades:**

- El Código de Comercio constituye un marco legal para las negociaciones internacionales (del que se ha beneficiado entre otros países, España)
- Se prevé que se mantengan los incentivos para favorecer la inversión extranjera

**Amenazas:**

- La diferencia ideológica entre los partidos que gobiernan en coalición le hacen inestable. Es difícil encarar reformas.
- Incertidumbre política por la proximidad de las elecciones (2010), junto con la inestabilidad macroeconómica y la inestabilidad del gobierno.

- Dificultades administrativas y de tiempo para establecer negocios superiores a otros países occidentales

#### 4.1.2 Social

##### Alemania:

###### Oportunidades:

- A pesar de las turbulencias, demuestra una gran seguridad
- País con importante población
- Población con alto poder adquisitivo
- Baja tasa de desempleo en Alemania occidental (el total alcanza el 9%)
- Mano de obra cualificada
- El turismo es un sector dentro de la economía muy importante

###### Amenazas:

- Progresivo envejecimiento de la población
- La calidad del sistema educativo está en entredicho según los últimos criterios de la OCDE.

##### Suiza:

###### Oportunidades:

- Actual crecimiento de la población
- Alta tasa de población activa y baja tasa de desempleo
- Buen nivel educativo y alto nivel de idiomas
- Mano de obra muy cualificada

###### Amenazas:

- Progresivo envejecimiento de la población

##### Polonia:

###### Oportunidades:

- Caída en el desempleo
- País con importante población

**Amenazas:**

- Progresivo envejecimiento de la población
- Modelo educativo mejorable
- Falta de mano de obra muy cualificada

**República Checa:**

**Oportunidades:**

- Tasa de desempleo relativamente baja (5,9%)
- Mano de obra cualificada
- El sistema educativo ha ido mejorando y existe apoyo gubernamental para el aprendizaje de 2º idioma
- Es un país seguro a nivel judicial, policial y contractual

**Amenazas:**

- Mucha competencia por la mano de obra cualificada
- Progresivo envejecimiento de la población
- Población urbana escasa (35%)
- Alto nivel de rotación y absentismo laboral
- Se prevé que aumente el desempleo (6,6%)

4.1.3 Económico

**Alemania:**

**Oportunidades:**

- Economía muy consolidada
- Dispone de grandes compañías en todos los sectores
- El consumo aporta un % muy alto de su PIB

- Inflación contenida año tras año
- Precios contenidos año tras año
- Sector exterior fuerte

**Amenazas:**

- El Sector de la alimentación es muy complicado y competitivo
- Es un mercado maduro a todos los niveles: es difícil la entrada de nuevos productos

**Suiza:**

**Oportunidades:**

- Alta renta per cápita
- Inflación contenida año tras año
- Medidas económicas tendentes a la integración en la UE
- Buena política monetaria, reputación e independencia del SNB
- Sector exterior fuerte con balance comercial positivo
- Riesgo país: estable y bajo en todos los aspectos (solventia frente a deuda pública, cambio monetario, sector bancario, riesgo político y de estructura económica)
- Precios altos

**Amenazas:**

- Se prevé que el PIB se contraiga un 1,8% en el año 2009 y se recuperará sólo al 0,3% en el año 2010
- La inflación llegará a tener un crecimiento negativo de un 0,2 % (deflación) en el año 2009. En el 2010 se espera un repunte del 0,9%
- El tipo de cambio se caracterizará por la volatilidad en los años 2009 y 2010
- El superávit comercial también disminuirá en el citado período.

**Polonia:**

**Oportunidades:**

- Economía en continuo crecimiento (PIB)
- Inflación contenida año tras año
- El consumo privado es el motor del PIB (88%)

**Amenazas:**

- Industria anticuada y demasiada dependencia del carbón

**República Checa:**

**Oportunidades:**

- Disminución del Impuesto de Sociedades
- IVA del 5% sobre alimentos no preparados
- Incentivos a la inversión extranjera
- La inflación se ha moderado recientemente
- Medidas económicas tendentes a la integración en la UME (zona Euro)
- Sector exterior fuerte con balance comercial positivo
- Moneda fuerte con precios estables
- Reparto igualitario de la renta
- Praga ocupa el puesto 12 de ciudades más ricas de la UE27
- Deuda externa contenida

**Amenazas:**

- Fuerte competencia extranjera en el sector de la distribución
- Presenta un nivel de déficit alto, con lo que será imposible entrar en el EURO en el año 2010
- Se prevé que el PIB disminuya un 1,9% en el año 2009
- La inflación disminuirá en un 2 % en el año 2009.

## 4.2 Sector - Diamante de Porter

El siguiente análisis PORTER está basado en los documentos de\*:

- Análisis de Porter: Alemania.

- Análisis de Porter: República Checa.
- Análisis de Porter: Suiza.
- Análisis de Porter: Polonia.

(\*) Todos estos documentos se entregan como anexo a este documento de proyecto.

#### 4.2.1 Alemania

El sector de las vinotecas y de los productos gourmet tradicionales se encuentra estancado debido a la actual crisis económica. Aunque continúa existiendo un importante grupo de población con un alto poder adquisitivo que consume regularmente exquisiteces y productos de muy alta calidad que no están al alcance del resto de la población por sus elevados precios, este grupo de población ha dejado de crecer en los últimos años.

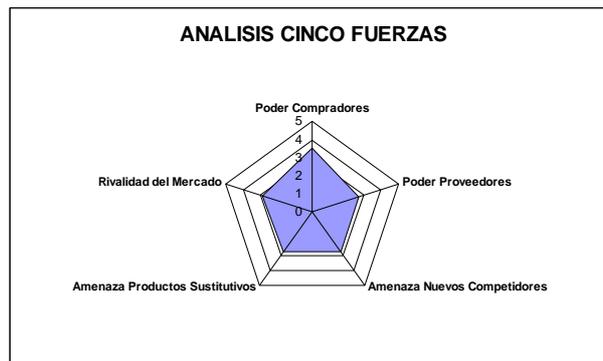
Existe un sub-segmento dentro del sector de los productos gourmet que se encuentra actualmente en fuerte crecimiento y que presenta grandes potencialidades para el productor español. Se trata productos basados en especialidades internacionales con un alto factor de conveniencia. Los consumidores alemanes están cada vez más abiertos a probar nuevas especialidades, sin embargo, al no saber prepararlas o carecer de tiempo para ello, exigen que el producto se presente listo para comer y están dispuestos a pagar un precio mayor por ellos.

La coyuntura económica de Alemania y el hecho de que sea un país de 82 millones de habitantes y un elevado nivel de renta “per cápita” hacen del país un mercado interesante para cualquier producto.

Las previsiones siguen la tendencia de los últimos años, evolución de crecimiento continuado en valor aunque la evolución del volumen está disminuyendo.

##### 4.2.1.1 Análisis Fuerzas de Porter

El resultado promedio de los puntos analizados en cada una de las 5 fuerzas de Porter:

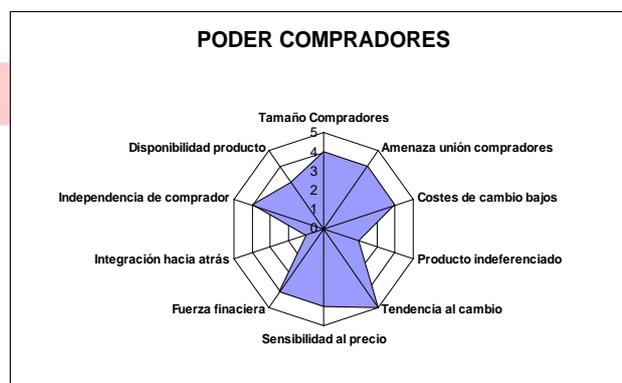


## Compradores

En Alemania, el mercado minorista de bebida y comida está concentrado, lo cual incrementa el poder del comprador de manera significativa. El coste del cambio tampoco es particularmente alto para el consumidor, por lo que aun se incrementa un poco más el poder de los compradores en este mercado. Una integración hacia atrás de minoristas tendería a debilitar ese poder pero, es poco probable que se produzca.

Sin embargo no hay que perder de vista el comportamiento del consumidor alemán, que puede explicarse como una dicotomía: por un lado, existen los consumidores orientados hacia precios bajos y productos económicos y, por otro lado, existen los consumidores identificados con el “segmento Premium”, que prefieren comprar productos de calidad sin atender demasiado al coste.

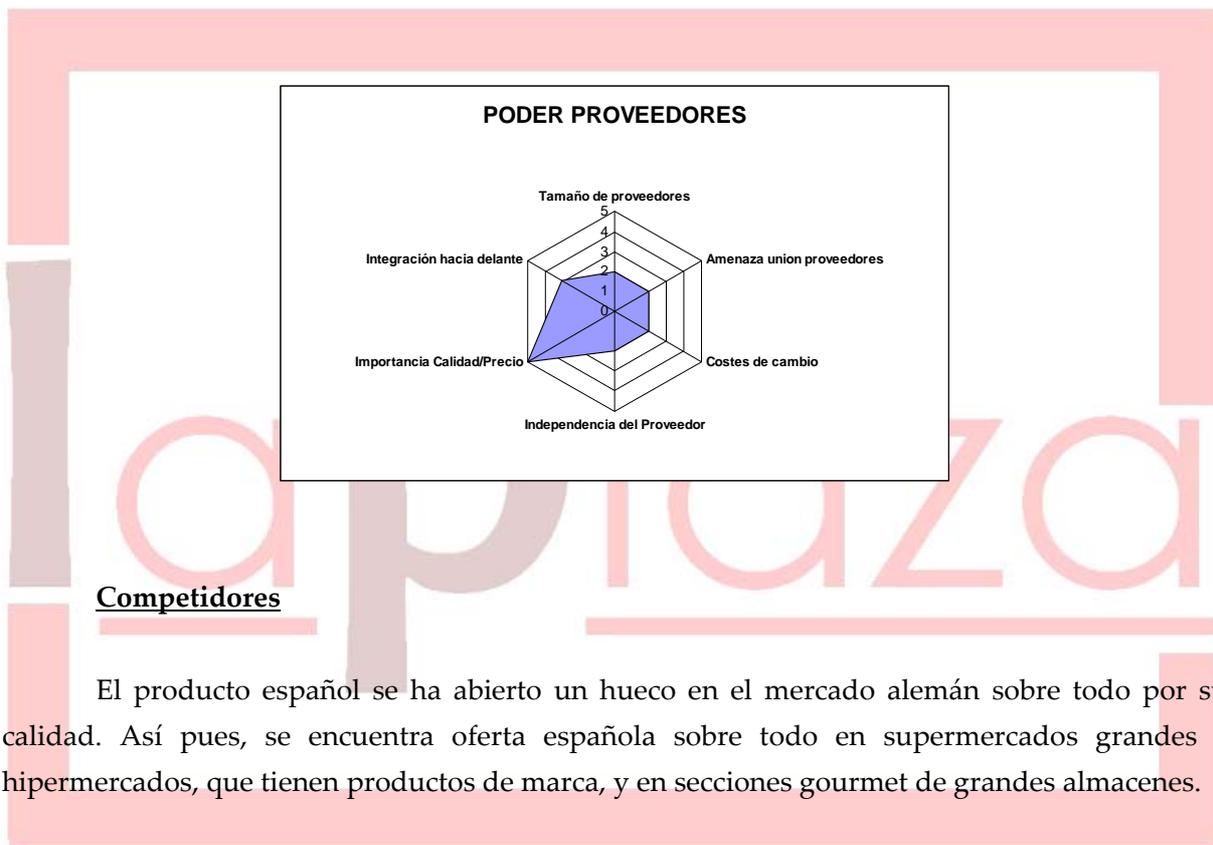
En términos generales el poder del comprador se puede evaluar como fuerte.



## Proveedores

En este mercado, la competencia entre los proveedores, nacionales y extranjeros, es muy alta. La distribución comercial agroalimentaria organizada en Alemania está muy orientada al factor precio y presenta una acusada concentración en unos pocos grandes grupos comerciales.

Por otro lado, nuestro objetivo es introducir productos españoles de calidad contactando, para ello con empresas españolas que no tengan capacidad y medios, por si mismos, para llegar a los mercados de países de centro y este de Europa. Los costes de cambio son altos para ellos. En términos generales, el poder de los proveedores no es más que moderado.



### Competidores

El producto español se ha abierto un hueco en el mercado alemán sobre todo por su calidad. Así pues, se encuentra oferta española sobre todo en supermercados grandes e hipermercados, que tienen productos de marca, y en secciones gourmet de grandes almacenes.

Como los productos de alta calidad, sólo se pueden vender a precios Premium, es posible entrar en el mercado en pequeña escala, recuperando las inversiones añadiendo un buen margen al precio del producto final. En este mercado, las economías de escala de producción se hacen mucho más importantes, y como resultado, las barreras a entrar se hacen mucho más altas. El mercado alemán ha estado en declive los pasados años y el pronóstico para los próximos 5 años no es muy excitante, lo cual podría disuadir a nuevos competidores a entrar en un mercado estancado. En resumen, la amenaza de nuevos competidores es moderada.

Existe un considerable desconocimiento de los productos españoles en Alemania por parte del consumidor, en contrapartida, es significativo reseñar la excelente imagen de calidad que presentan nuestros productos, en especial los agroalimentarios. Todas estas variables, unidas al hecho de que Alemania es uno de los mercados de alimentación con mayor competencia del mundo dificultan a priori la introducción de los productos gourmet.

La amenaza de nuevos competidores se puede considerar como moderada.



### Productos Sustitutivos

La percepción del consumidor alemán hacia España y hacia sus productos de alimentación es favorable, si bien hay que tener asimismo en cuenta la fuerte competencia de los productos de alimentación italianos, presentes en este mercado desde hace más de 40 años, la amplia implantación de la gastronomía italiana en este país, así como la imagen que tiene Italia como país gourmet, por delante incluso de Francia.

Por otro lado, existen locales que ofrecen productos gourmet, y son fundamentalmente de tres tipos: supermercados, vinotecas y restaurantes especializados en la gastronomía de un país concreto. Estos conceptos de negocio están relativamente alejados del concepto de espacio que integra consumo/compra de productos gourmet con cultura, relax, etc. En este sentido, nuestro mayor reto es el de posicionarnos en los consumidores alemanes como un espacio diferente.

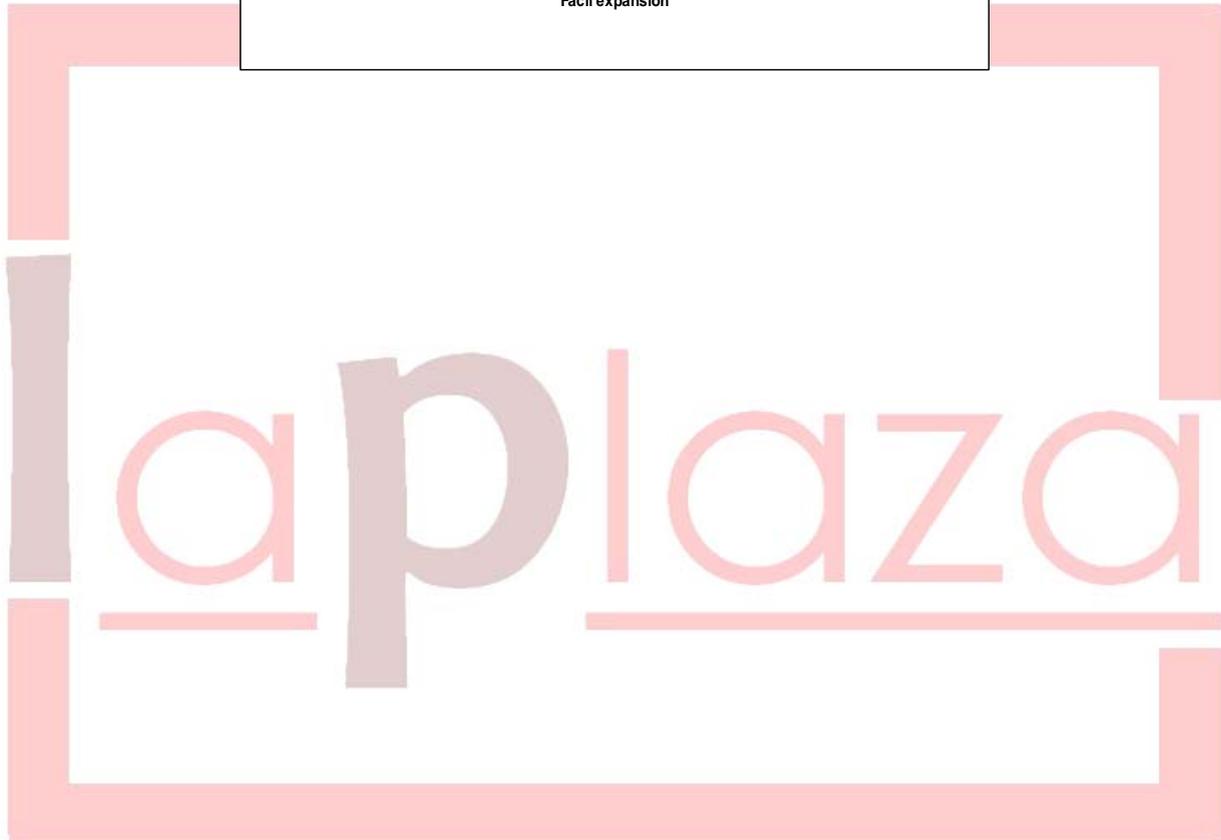
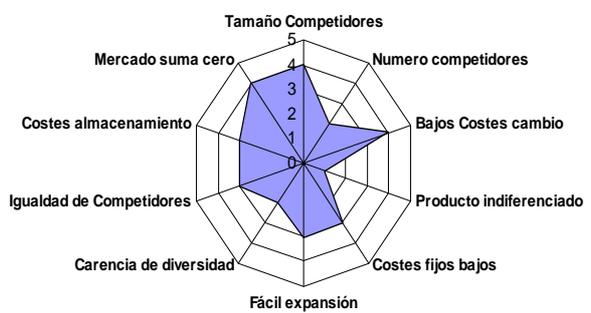


### Rivalidad del Mercado

El mercado alemán de tiendas gourmet está más concentrado que en otros países, existen varias grandes cadenas que conforman la mayoría del mercado. Con relativamente pocas empresas, la rivalidad es baja, aunque el tamaño de estos rivales tiende a hacerlos muy fuertes.

Tampoco hay que olvidar la existencia de las pequeñas tiendas/restaurantes gourmet que se encuentran aisladamente por todo el territorio alemán que hacen que aumente la rivalidad. El hecho de que los consumidores puedan adquirir productos de similares calidades en espacios como supermercados hace que los costes de cambio sean bajos. Sigue habiendo rivalidad con todo lo que representa el producto gourmet italiano, principalmente restaurantes, que se encuentra muy bien posicionado en Alemania.

### RIVALIDAD



#### 4.2.2 Suiza

Suiza es un país con una de las mayores rentas per cápita del mundo. Es un mercado maduro, en el que el consumo de vino de calidad y otros productos gourmet están extendidos debido a la presencia de vinotecas y pequeñas tiendas del estilo. Aunque el consumo total ha disminuido, el importe aumenta, ya que los suizos, cada vez más conocedores del vino, degustan productos de más calidad y mayor precio unitario.

El hecho de contar con producción propia, sobretodo en la variedad de vino blanco, permite que gran parte de la población conozca el producto y lo disfrute, no siendo el precio uno de los factores determinantes.

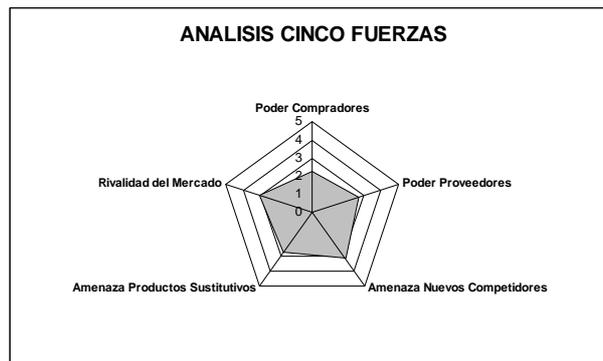
Además al contar con núcleos clave de población donde se concentra la actividad comercial y de servicios, además del turismo, permite centrarse y establecerse de manera efectiva para un negocio como el nuestro.

Las previsiones siguen esa evolución de crecimiento continuado en valor, aunque no lo hará de manera tan elevada como en los últimos años. Es de esperar que la tendencia a adquirir vino embotellado de mayor calidad permita aumentar el precio medio de las importaciones.

##### 4.2.2.1 Análisis Fuerzas de Porter

El mercado suizo es un mercado clave y potencial en la comercialización de productos gourmet en espacios característicos en Europa, no solo por la aceptación actual de estos productos y establecimientos, muy demandados por una gran parte de la población, sino porque la posibilidad de comercializar productos de gran calidad y por tanto de elevado precio es pareja.

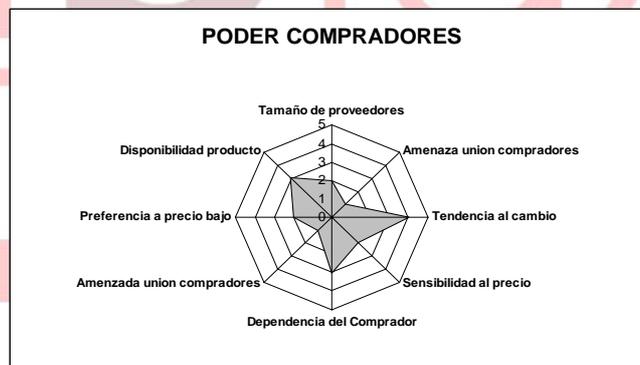
La rivalidad del sector se puede anticipar que es moderada-alta, por la presencia de este tipo de establecimientos y es necesario diferenciarse claramente de ellos.



### Compradores

El poder de negociación de los compradores es bajo en su conjunto, obviamente es el cliente el que decide consumir nuestros productos en nuestro establecimiento, pero al ser un mercado detallista, no es posible su agrupación o unión.

El mercado Suizo es un mercado especial, donde los establecimientos tipo vinoteca están arraigados, es un país de costumbres y aunque moderno, no muy dado a los cambios. Al ser un mercado maduro, los compradores no tienen el precio como uno de los drivers a la hora de la toma de decisión. Su poder adquisitivo y cultural es elevado, por lo que les interesa un espacio donde además de poder consumir puedan aprender más.

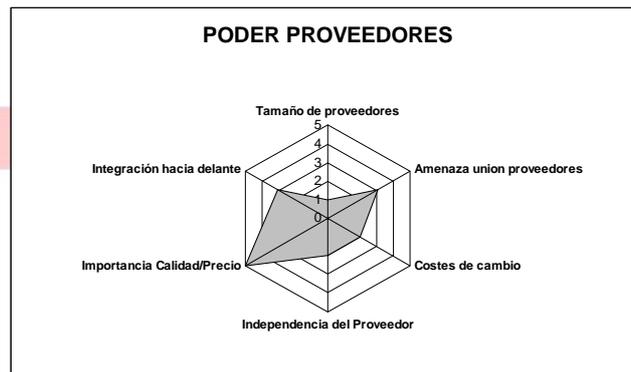


### Proveedores

El objeto de nuestro negocio es comercializar productos de calidad, vino principalmente en países del centro y este de Europa. Para ello contactaremos con bodegas españolas de calidad pero que no tengan capacidad y medios para poder llegar a estos mercados mediante distintos

acuerdos comerciales exclusivos. Por todo ello el poder de negociación de los proveedores es relativamente bajo.

Hablamos de bodegas y productores de pequeño tamaño, sin grandes medios para la comercialización y divulgación de marca, es decir sin poder comercializar ellos mismos. Si es cierto que al ser productos de gran calidad, y de precio alto, gozan de nuestro interés.



### Competidores

Suiza es un mercado donde ya existen establecimientos similares de productos gourmet o vinotecas, pues no hay especiales barreras de entrada y la rentabilidad y atractivo del mercado es alto como para cubrir la inversión inicial.

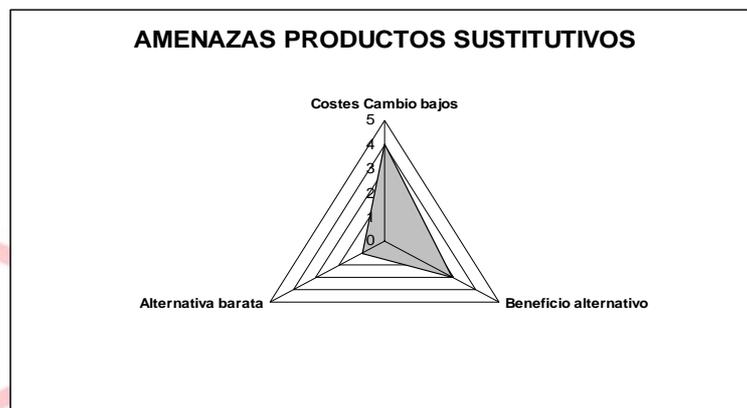
No existen dominios de marca y la cuota de mercado está repartida entre Francia, Italia y España fundamentalmente, por lo que empresas de nuestras características pero de productos de otros países pueden entrar a competir, aunque la obvia diferenciación por producto entraría en juego en ese caso. Esta amenaza se puede resumir en nivel medio



## Productos Sustitutivos

El sector gourmet y nuestro espacio reconoce la existencia de productos sustitutivos, como es el caso de las actuales vinotecas, pero no es exactamente el mismo servicio. Solo otras tiendas de concepto de servicio y producto similares con productos de otros países podrían llegar a competir, además de otros espacios con productos de nuestro propio país.

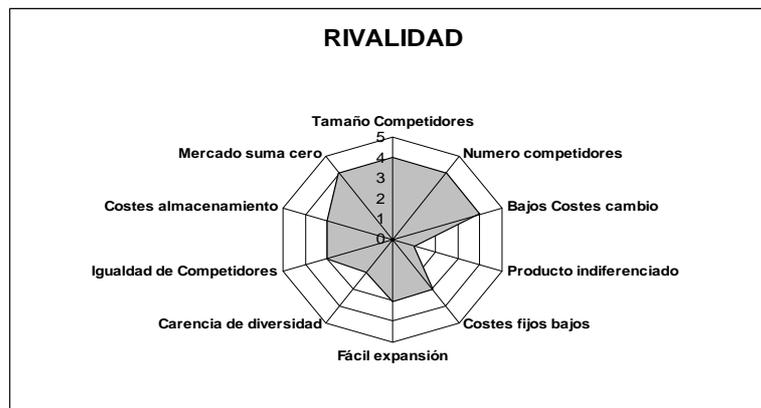
Para ello el llegar los primeros a la mente de nuestros clientes y posicionarnos claramente es fundamental. Es pues esta variable de importancia, sobretodo para un correcto posicionamiento en la mente de nuestros clientes, sin que nos vean como otra vinoteca más o tienda gourmet especializada.



## Rivalidad del Mercado

La rivalidad en el mercado suizo se puede resumir en media alta, debido a la existencia de tiendas similares y a la amenaza de entrada de otros competidores en el mismo sector y emplazamiento.

El pequeño tamaño de las empresas minoristas, junto con bajos costes de cambio e igualdad de competidores producen estas tensiones que se ven relajadas por la diferenciación de producto y la posibilidad de crecer en otras ciudades y localizaciones.



#### 4.2.3 Polonia

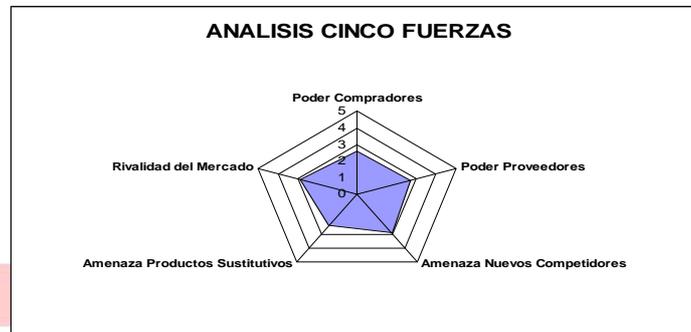
Desde el segundo semestre de 2003 Polonia está experimentando un ciclo de crecimiento que la convierte en la economía (entre las de tamaño medio y grande) más dinámica en la UE en los últimos años. Por primera vez, el crecimiento ha estado apoyado también en la demanda interna y en particular en el consumo privado; el aumento del poder adquisitivo y la reducción del desempleo, ha hecho posible, sobre todo en las grandes ciudades, la aparición de una clase media con posibilidades de consumo e inversión. En términos de consumo privado el mercado de Polonia se concentra a las grandes ciudades, donde se está consolidando una clase media que accede progresivamente a un patrón de consumo común en otros países europeos. Estas ciudades son Varsovia, Cracovia, Wroclaw, Poznan y Gdansk.

El actual momento de la economía polaca se está ya reflejando en un fuerte aumento de la exportación española, que en 2007 creció un 30%. La consolidación del consumo de las familias en estos últimos años está creando oportunidades en los sectores de bienes de consumo que hasta ahora no existían. La fórmula comercial con más éxito en la actualidad en las grandes ciudades es la de los centros comerciales, en los que se instalan reconocidas marcas europeas de moda, alimentación, y decoración. Por otra parte, la cuota de la distribución tradicional en Polonia sigue siendo muy alta; más del 50% de las compras siguen realizándose en tiendas tradicionales y de barrio, más cercanas a nuestra idea de negocio que a las grandes superficies.

El mercado de productos gourmet es un mercado novedoso en Polonia, que se encuentra en expansión y así se espera para los próximos años.

#### 4.2.3.1 Análisis Fuerzas de Porter

El resultado promedio de los puntos analizados en cada una de las 5 fuerzas de Porter es

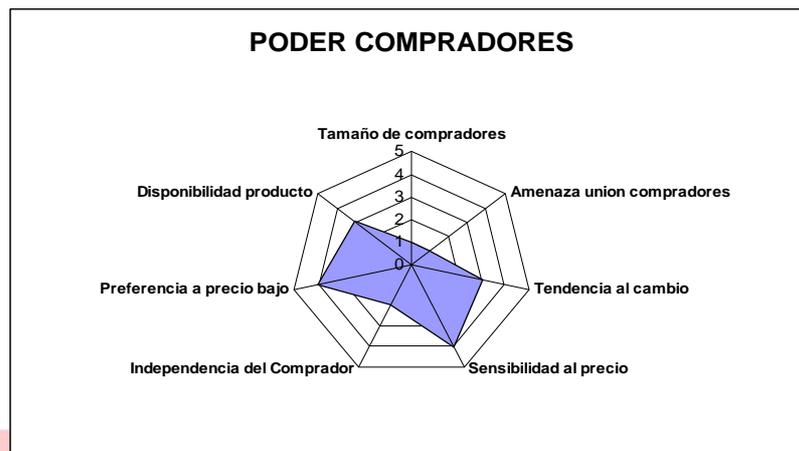


#### Compradores

A medida que aumenta el poder adquisitivo de la población polaca y los cambios de hábito de la misma, se nota un aumento paulatino de la oferta de productos mediterráneos y españoles: conservas vegetales y de pescado, embutidos, salsas, aceite, pastelería industrial, quesos, preparados congelados, precocinados que poco a poco van entrando en la dieta de las familias polacas.

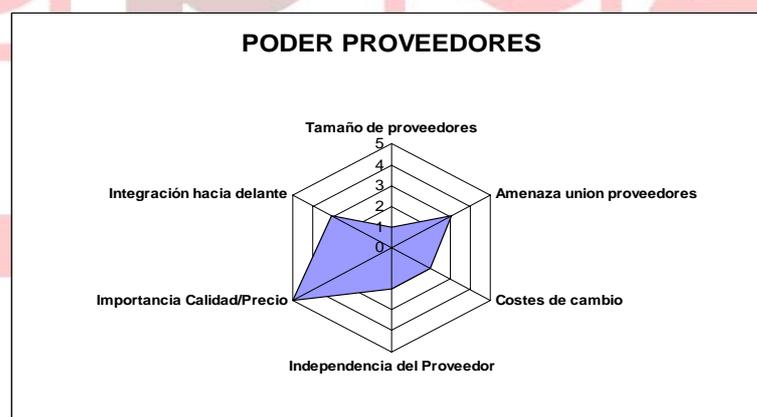
En concreto, el vino no es considerado en Polonia como una bebida diaria para acompañar la comida, es un producto reservado a acontecimientos familiares y fechas señaladas. Una alternativa a esta situación es buscar nichos, como pueden ser cestas de Navidad y regalos de empresa.

Como nuestro negocio está principalmente enfocado al mercado de los productos gourmet en un espacio diferente, no alcanzará al gran público en general. Nuestro público objetivo es la emergente clase media, con un poder adquisitivo mayor y que se está instalando en las grandes ciudades. Esta limitación en el tamaño de los compradores nos hace también ser muy dependientes de ellos. La sensibilidad al precio por parte del comprador es bastante grande y la preferencia a precios bajos es muy importante. El poder de los compradores, es en términos generales, moderado.



### Proveedores

Nuestro objetivo es introducir productos españoles de calidad contactando, para ello con empresas españolas que no tengan capacidad y medios, por si mismos, para llegar a los mercados de países de centro y este de Europa mediante acuerdos preferenciales. Los costes de cambio son altos para ellos y la dependencia del proveedor tampoco es significativa. En términos generales, el poder de los proveedores no es más que moderado.



### Competidores

Entrar en el mercado polaco de productos gourmet puede realizarse mediante la creación de una nueva empresa, diversificando las operaciones de una ya existente o adquiriendo alguna empresa ya consolidada.

Los costes de cambio son bastante bajos para los consumidores ya que pueden transferir sus hábitos hacia otros competidores si se le ofrecen productos similares con precios más bajos. Únicamente, la diferenciación de nuestro espacio como algo realmente nuevo puede hacer que los consumidores lo perciban como algo especial.

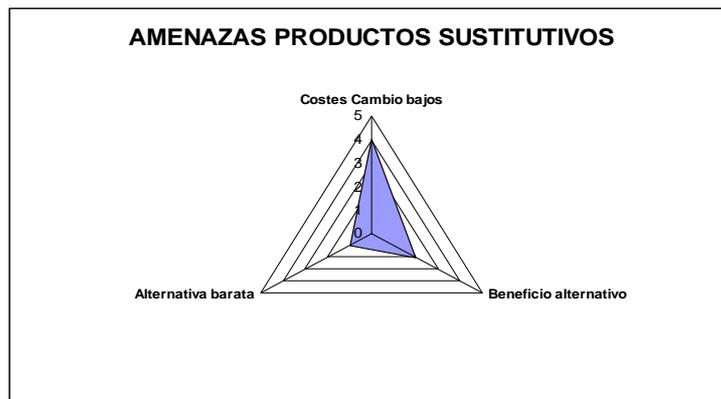
El acceso fácil a los distribuidores, una regulación no excesivamente dura y la no existencia de marcas reconocidas que se dediquen al sector gourmet hacen que la entrada de nuevos competidores sea relativamente sencilla.



### Productos Sustitutivos

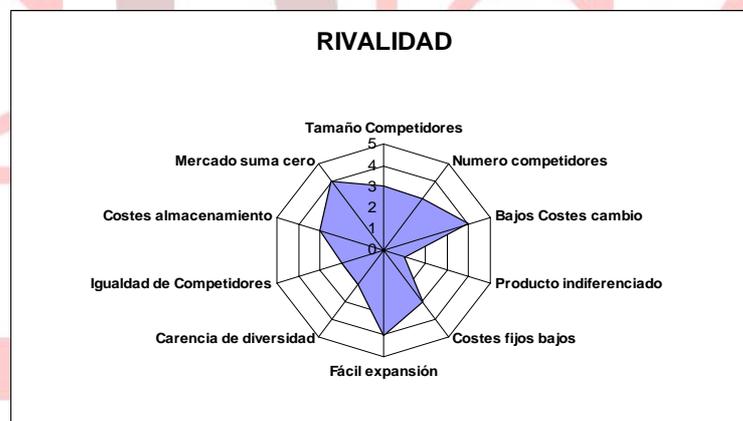
Los locales que ofrecen productos gourmet en Polonia, son fundamentalmente de tres tipos: Supermercados, vinotecas y restaurantes especializados en gastronomía de un país concreto.

Estos conceptos de negocio están relativamente alejados del concepto de espacio que integra consumo/compra de productos gourmet con cultura, relax, etc. En este sentido, nuestro mayor reto es el de posicionarnos en los consumidores polacos como un espacio diferente. Los costes de cambio son bajos y las alternativas que ofrece actualmente el mercado baratas, aunque el beneficio que ofrecen estas alternativas son pequeños.



### Rivalidad del Mercado

El mercado gourmet en Polonia es un mercado segmentado en el que al no existir, hasta ahora una clara oferta, hacen que no exista una gran rivalidad. Ni hay muchas empresas, ni tienen una posición de marca asentada con lo cual el mercado está bastante abierto, los costos de cambio son bajos y no hay economías de escala. El sector está en expansión con lo que las empresas pueden desarrollarse. La diferenciación de nuestro espacio novedoso hace que el mercado pueda considerarse de rivalidad baja.



#### 4.2.4 República Checa

Es un país con interesantes posibilidades en la introducción de vino y otros productos gourmet por sus características de mercado en crecimiento, sobretodo en su capital Praga, una de las ciudades con más poder adquisitivo, 164% de la media de la UE y la ciudad más rica de los nuevos países miembros, lo que unido al gran número de turistas que acuden a ella hacen un emplazamiento privilegiado.

El consumo actual de estos productos es bajo en comparación con otros países aunque el nivel de renta y la tendencia del mercado evolucionan positivamente. Le crecimiento es de un 5% anual.

Es un mercado poco maduro a diferencia del alemán o el suizo, pero es un mercado difícil y competitivo por el gran número de vinos de distintos países ofertados y por el gran peso de la cerveza en este país. Además, el vino consumido mayoritariamente es de calidad media-baja y por tanto barata.

Sin embargo esta tendencia está cambiando pues el consumidor cada vez aprecia más los efectos beneficiosos para la salud que tiene el consumo moderado del vino y porque el conocimiento del mismo es cada vez mayor. Por otro lado, el precio de la cerveza no ha parado de subir, situándose a niveles de vino medios-bajos.

Los vinos de más alta calidad son consumidos por una parte de la población con mayor renta, además de hoteles, restaurantes y vinotecas.

El precio medio de las importaciones ha ido aumentando progresivamente en los últimos años hacia un vino de mayor calidad.

El hecho de su incorporación en la UE, permite eliminar las trabas arancelarias lo cual facilita la entrada de producto europeo.

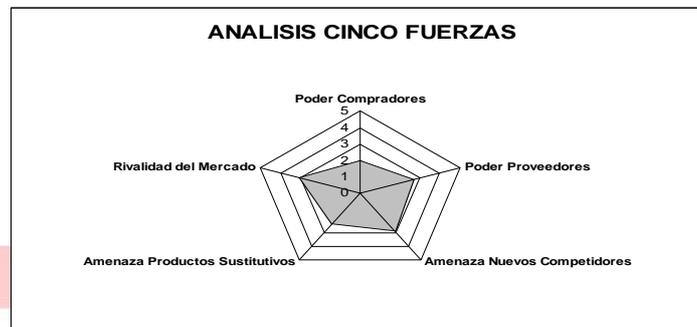
En cuanto a previsiones, la industria del vino en la república Checa ha tenido una tasa interanual de crecimiento medio en ventas del 5% en el periodo 2004-2008, y del 2.6% en millones de litros. Las previsiones de crecimiento según Data Monitor, son de continuar esta tendencia, aunque no tan acelerada, rebajándose a un 4.7% para el periodo 2008-2013.

Es un mercado pequeño en comparación con gigantes como Rusia o la cercana Polonia. Las previsiones de crecimiento acumulado son de un 23% para el 2008-2013

#### 4.2.4.1 Análisis Fuerzas de Porter

Como hemos podido analizar en la introducción y a raíz de los análisis del sector vino y mercado gourmet, podemos resumir que la República Checa es un mercado fragmentado, con

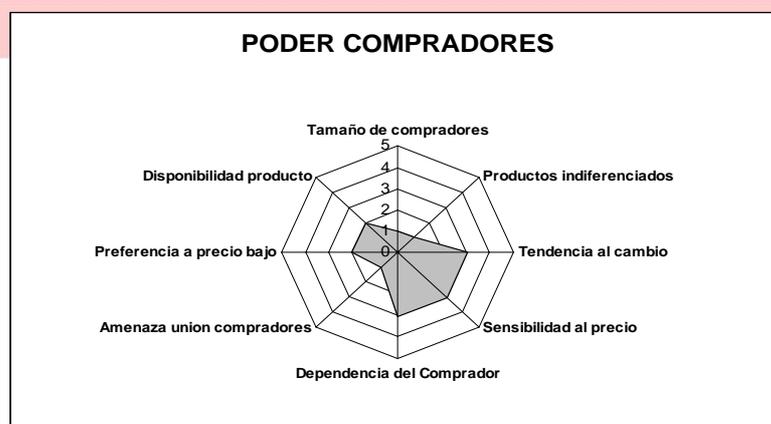
gran variedad de productos y orígenes, y con grandes amenazas de productos sustitutos por alcoholes espirituosos o el producto nacional por excelencia, la cerveza. Aún no es un mercado maduro, pero podemos evaluar como nivel de rivalidad media.



### Compradores

El mercado de los productos Gourmet en República Checa no presenta gran poder de negociación por parte de los consumidores. El tamaño de los compradores es el público general, pues la venta es minorista, al detalle, sin poder agregarse para acumular volumen. Vendemos productos muy diferenciados, de calidad, origen y en un espacio cuidado y personalizado.

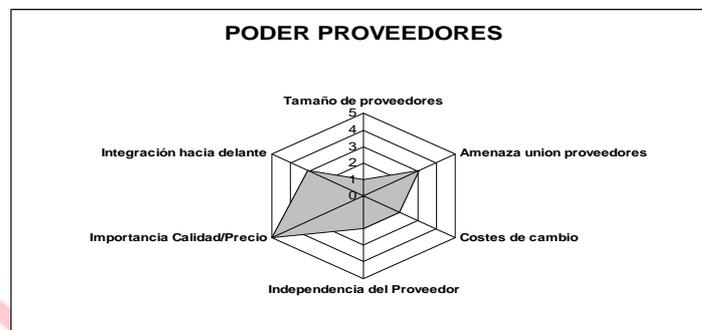
Las únicas variables de peso para los compradores son la obvia dependencia de ellos para efectuar las ventas, además de la tendencia a consumir otras bebidas alcohólicas o cerveza, y preferencia mayoritaria por productos baratos por sensibilidad al precio. No obstante la tendencia es a productos de calidad, con mayor precio unitario para el segmento de población objetivo al que nos dirigimos con poder adquisitivo mayor que la media y en aumento.



## Proveedores

El objeto de nuestro negocio es comercializar productos de calidad, vino principalmente en países del centro y este de Europa. Para ello contactaremos con bodegas españolas de calidad pero que no tengan capacidad y medios para poder llegar a estos mercados mediante distintos acuerdos comerciales preferenciales y exclusivos. Por todo ello el poder de negociación de los proveedores es relativamente bajo.

Hablamos de bodegas de pequeño tamaño, sin grandes medios para la comercialización y divulgación de marca, es decir sin poder comercializar ellos mismos. Si es cierto que al ser productos de gran calidad, y de precio alto, gozan de nuestro interés.



## Competidores

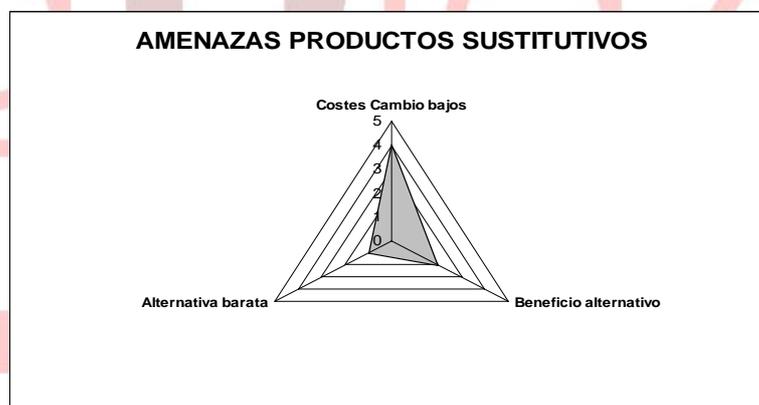
Las amenazas de entrada de nuevos competidores se sitúan en un nivel medio de riesgo, más elevado que las anteriores fuerzas, pero inferior que la rivalidad del propio mercado.

Aunque hay una directiva y regulación europea, y los productos son muy diferenciados como hemos visto, es fácil llegar a los productores y hacer acuerdos con ellos, sobretodo porque hay numerosas pequeñas bodegas de calidad en la geografía española y porque no es necesaria una gran inversión o economías de escala para organizar un pequeño comercio, pero sí para organizar una cadena de espacios especializados, con una imagen de marca. El mercado Checo no es que sea especialmente atractivo, pero está en crecimiento y atrae a muchos turistas.



### Productos Sustitutivos

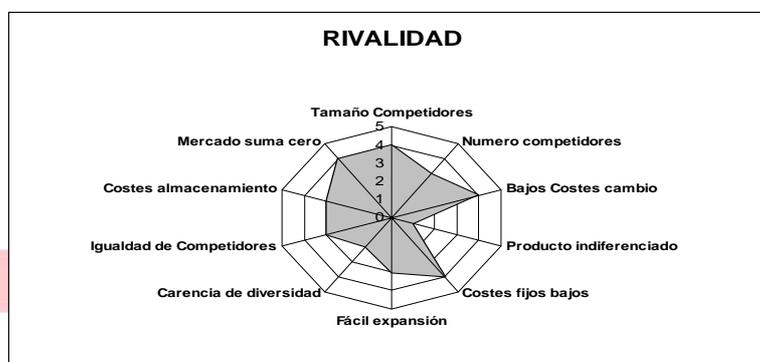
El sector gourmet y de nuestro espacio reconoce la existencia de productos sustitutivos, como en el caso de cerveza u otras bebidas alcohólicas, pero al tratarse de productos de calidad, con un beneficio para el que lo consume por encima del precio, el poder de amenaza de productos sustitutivos es bajo. Solo otras tiendas de concepto de servicio y producto similares con productos de otros países podrían llegar a competir, además de espacios de nuestro propio país. Para ello el llegar los primeros a la mente de nuestros clientes y posicionarnos claramente es fundamental.



### Rivalidad del Mercado

El mercado del vino o gourmet es un mercado atomizado con un tamaño medio de compañías muy pequeño, donde lo que no se vende en una tienda, se compra en otra (juego suma cero) aunque es cierto que el consumo medio aumenta, estas características unidas a unos bajos costes de cambio provocan rivalidad en el mercado.

Otros factores como la posibilidad de expandirse a otras ciudades o países y un producto diferenciado, reducen este fuerte impacto, teniendo como consecuencia el mercado en su conjunto una rivalidad media.



### 4.3 Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO)

El siguiente análisis DAFO está basado en los documentos de\*:

- Análisis de Dafo: Alemania.
- Análisis de Dafo: República Checa.
- Análisis de Dafo: Suiza.
- Análisis de Dafo: Polonia.

(\*) Todos estos documentos se entregan como anexo a este documento de proyecto.

Tras el análisis en los apartados anteriores del entorno PEST de cada país y las fuerzas del mercado del vino en cada uno de ellos PORTER, podemos concluir que los países de Centro Europa tienen unas características muy similares, que permiten realizar un estudio DAFO conjunto para un posterior desarrollo de Objetivos común, mientras que los países de Europa del Este presentan características similares entre ellos, pero diferenciales con los de Centro Europa.

Por este motivo los análisis DAFO serán separados por región para un mejor estudio y desarrollo de posteriores conclusiones y toma de decisiones.

#### 4.3.1 DAFO Centro Europa

Los países centro europeos se caracterizan por ser países de gran poder adquisitivo y renta per cápita, con un mercado ya saturado en el que son más las personas con cultura y conocimientos vitivinícolas que prefieren pagar un precio más elevado por un producto de calidad y en un ambiente de atención al cliente con gran calidad y servicio, que los que eligen por precio.

Estas son nuestras 2 principales oportunidades a explotar, pues podremos introducir vinos y productos de alta calidad y precio, fomentando la cultura y propiedades de las distintas DDOO españolas.

Al analizar la actual situación de distribuidores y comercializadores en estas zonas, observamos la posibilidad de que algún hard-discounter se introduzca en este sector gourmet para diversificar negocio, aunque es una alternativa poco probable y no frecuente en otros países, pues la práctica es introducir únicamente los productos en sus establecimientos, no crear espacios como [laplaza](#).

Algunas de las principales fortalezas de nuestro negocio son la clave del mismo: una alta calidad de servicio y productos, servidos en un nuevo espacio atendiendo a un nuevo concepto de alto valor añadido complementado los productos ofertados con la posibilidad de aprender y conocer culturas.

Además, el trato personalizado y el hecho de tener un público objetivo con un perfil muy definido, permiten fidelizarlo de manera más directa, puesto que al ser compra recurrente y no de paso, unido al servicio y producto consumido no permite más alternativa. El envío de nuevos catálogos, anuncios de catas, charlas, o nuevas temáticas, complementan la demanda de información del propio cliente, quien estará encantado de recibir esta información y de que le tengamos en nuestra base de datos.

Respecto a las debilidades de nuestro negocio, vienen dadas principalmente por la percepción del vino español, pues no se encuentra a la altura de otros como puede ser el francés, por lo que el precio medio es inferior. El ICEX y otras instituciones trabajan activamente para posicionar el vino español donde se merece estar, y [laplaza](#) contribuye a esta actividad dando a conocer los productos, cualidades, procesos, gentes y actividad vitivinícola más allá de los pirineos.

Nuestra principal debilidad sin embargo es la posibilidad de ser imitados, bien por empresas de nuestro propio país, como por procedentes de otros países con gran exportación de vino como pueden ser Italia o sobretodo Francia. La primera de las "Leyes del Marketing" indica que lo importante es llegar al primero, así que nuestra meta es lanzar **laplaza** a finales del 2009, principios 2010 para consolidar una imagen de marca y posicionarnos en la mente de nuestros clientes. Una posible imitación de otros países realmente permitirá competir en calidad de productos, por lo que la gran variedad, calidad y producción española nos permite competir con ventaja. Si por el contrario la competencia proviene de nuestro propio país, esta podemos minimizarla con una correcta gestión de los acuerdos de suministro.

#### 4.3.2 DAFO Europa del Este

En los países de Europa del Este se viene observando un incremento del consumo de productos gourmet de mayor calidad y precio, que conforme aumenta la renta per cápita del país comienzan a tener un mayor peso en el mercado. Los países de Europa del Este se caracterizan por las interesantes posibilidades de introducir productos gourmet en un mercado en continuo crecimiento, principalmente en Praga siendo una de las ciudades con más poder adquisitivo de la UE, y la más rica de los nuevos países miembros

Actualmente el consumo de este tipo de productos es bajo en comparación con otros países occidentales, aunque el aumento del poder adquisitivo y el aumento del consumo dan lugar a una tendencia del mercado que evoluciona favorablemente. Es un mercado poco maduro y difícil debido al gran consumo de otras bebidas, principalmente la cerveza y vinos de calidad más baja. Sin embargo esta tendencia está cambiando; los consumidores buscan un ambiente de atención al cliente con gran calidad y servicio. La única diferenciación de nuestro espacio es ofrecerlo como algo nuevo, para que los consumidores lo perciban como algo especial. La no existencia de marcas reconocidas que se dediquen al sector gourmet hace que la entrada de nuevos competidores sea relativamente sencilla.

El sector del vino reconoce la existencia de productos sustitutivos, como en el caso de cerveza u otras bebidas alcohólicas, pero al tratarse de productos de calidad se deben valorar los beneficios y servicios añadidos que aportan para el que lo consume. Además de considerar el alza de precios que han sufrido estos productos en los últimos años.

Se puede observar que una de nuestras amenazas es la percepción del precio elevado en productos competitivos, ya que se identifica producto de alta calidad con elevado precio. Hay

un conocimiento escaso de las regiones vinícolas y de la cultura española, aunque esta percepción para el consumidor medio está cambiando y se empiezan a considerar como precios más asequibles. Nuestro establecimiento contará con productos diferenciados de bodegas y productores más pequeños, diferentes a las que los consumidores puedan conocer a través de los canales comunes de distribución.

Una debilidad de nuestro negocio viene dada por los altos costes de transporte de mercancías, ya que las infraestructuras son deficientes en comparación a otros países miembros de la UE. Esta situación está cambiando por el plan de mejoras de las carreteras que se está llevando desde el ingreso en la UE.

Los consumidores mostraban una tendencia favorable por los vinos procedentes de América Latina, Australia o California dónde se producen ahorros en el transporte, pero hay que tener en cuenta la demora de la entrega de la mercancía vía marítima. Por ello, los distribuidores prefieren trabajar con vinos europeos por las facilidades de importación en trámites aduaneros y transporte terrestre.

#### 4.4 Análisis del mercado del vino

Se incluyen como anexos los siguientes documentos, donde se analiza la situación del mercado del vino en cada uno de los distintos países\*:

- Análisis del Vino: Alemania.
- Análisis del Vino: República Checa.
- Análisis del Vino: Suiza.
- Análisis del Vino: Polonia.

(\*) Todos estos documentos se entregan como anexo a este documento de proyecto.

## 5. Objetivos, Ventajas Competitivas y Estrategia

### 5.1 Objetivos

Nuestro establecimiento compite en un mercado maduro y muy exigente, donde tendremos varios rivales, probablemente no ofreciendo el producto en el mismo formato, pero en definitiva siendo un sustitutivo a nuestro producto: vinotecas, tiendas especializadas, gourmet y bares de alto standing son los principales.

Para poder crear nuestro océano azul tenemos que aprovechar nuestra principal ventaja competitiva, que no es otra que la diferenciación al ofrecer un servicio de máxima calidad y en un formato totalmente novedoso: **ser la elección primera de los clientes para la compra y disfrute o cata de productos españoles de calidad, canalizados en espacios cuidadosamente decorados y con trato exquisito, pudiendo aprender, conocer y compartir tradición y cultura española, haciendo de cada visita una experiencia única.**

Para ello, todos los elementos integrantes en nuestra tienda, desde la decoración, la vestimenta de los empleados, hasta la presentación de productos, debe cumplir con esta filosofía acorde a nuestra visión. **laplaza** es la referencia en compra y disfrute de productos gourmet españoles. La diferenciación tiene que ser nuestra clave y la barrera protectora contra la competencia.

Otra de nuestros objetivos estratégicos es el tener una **insuperable relación con el cliente, materializada con distintas acciones de marketing, fidelizándolo.** Éste debe sentir la necesidad de acudir a nuestro establecimiento, puesto que en él se siente cómodo, bien atendido y asesorado. Además las nuevas tendencias en compras, indican un gusto por la compra de productos de calidad, productos especiales, que gana fuerza frente a la compra más habitual o cotidiana. Acudir a **laplaza**, es una experiencia diferente, entretenida, y una excusa perfecta para relajarse y comprar productos de calidad en un establecimiento de calidad.

Nuestro propósito por lo tanto debe ser llegar al cliente en un formato novedoso y referencia en el sector y fidelizarlo, lo que haremos en los siguientes pasos y con la consecución de los respectivos objetivos:

a) Referencia. Queremos ser la referencia de establecimientos de productos Gourmet y de gran valor añadido a través de una marca global, “laplaza”, que transmita la máxima calidad, servicio y las mejores instalaciones. Este es un objetivo que cuantificamos en obtener una un **incremento en las ventas del 30% en los 3 primeros años, es decir del año 1 al 4.**

b) Fidelización. En un mercado tan competido como este, es muy importante captar al cliente no solo por tu producto, sino por el servicio y la atención que él recibe y es capaz de percibir. Por lo tanto, un objetivo más será que nuestros clientes consideren laplaza como un concepto único. Para asegurarnos que seguimos esa línea estratégica, lo cuantificamos retándonos a que después del primer año, al menos **el 30% de los clientes que visitan nuestro establecimiento lo hagan por que ya lo habían visitado antes.** Desarrollaremos un plan específico de Relación con el cliente.

Nuestro establecimiento va a destacar por ser un lugar atractivo y que genere el “boca-**oído**” entre nuestros clientes. ¿Cómo?:

- El local estará abierto a todo el mundo. Siendo un punto de encuentro, donde poder tomar algo con tus amigos, compañeros de trabajo, desconectando y disfrutando de tu tiempo.
- Ofrecemos una decoración enfocada a hacer un espacio agradable junto con música y lectura de ambiente agradable.
- Empleados enfocados al servicio de atención al cliente y comprometidos con el espíritu del establecimiento.
- Ponemos a disposición de nuestros clientes actividades culturales de forma puntual, además de un permanente servicio de prensa, música, exposiciones fotográficas, etc.
- La ubicación en zonas estratégicas de cada una de las ciudades (Praga, Munich, Varsovia y Zurich), nos ayudará a reforzar nuestro mensaje de productos de gran calidad.

c) Producto Español. El vino español es un producto de calidad, que en relación calidad precio es muy difícil de batir. Actualmente la percepción fuera de España no es tan fuerte, salvo en círculos muy especializados. Por lo tanto, otro objetivo más será conseguir que el

cliente asocie la calidad al producto español, de forma que a partir del tercer año y cuando nos hayamos consolidado, podamos plantear subidas superiores al IPC anual de cada uno de los países (**1,5 veces el valor del IPC nos parece razonable**).

La calidad del producto junto con lo singular del establecimiento va a permitir **introducir precios Premium en Productos Gourmet** y Vino de DDOO, aprovechando rentas per cápita altas en ciudades como Zurich y Munich y el crecimiento de una clase media con poder adquisitivo en ciudades como Varsovia y Praga.

- d) Amplio catálogo de productos. Mantener un amplio y variado stock de productos Gourmet y, principalmente, de Vino de Calidad. **10% de nuevas referencias cada 2 meses.**

## 5.2 Ventajas Competitivas

Como medida para asegurarnos un desarrollo sostenido y a largo plazo, además de identificar objetivos y generar estrategias hemos identificado nuestras ventajas competitivas. Debemos aprovechar nuestras fortalezas para sacar el mayor partido de las oportunidades, y a la vez, minimizar las debilidades y “capear” las amenazas.

### Claves:

- ¿Qué demanda el cliente?: Detectamos la necesidad del consumidor de tener un lugar donde relajarse, después de la jornada laboral, donde poder conversar, relacionarse, teniendo en común el interés por conocer nuevas culturas, consumiendo y adquiriendo productos de calidad con un entorno y trato exquisito de una manera espacial y diferente.
- ¿Qué ofrecemos?: Ofrecemos un servicio que consiste en proporcionar ese lugar, ese espacio, donde poder degustar además productos de alta calidad, y donde se pueda comprar una gama de productos de alta calidad, de origen español, principalmente vino.
- ¿Cómo competimos?: A través de la oferta de un servicio de altísima calidad, primero ofertando productos exclusivos, con una atención al cliente por parte de personal que asesore sobre el producto, y en un ambiente y en un espacio que invite al cliente a entrar, quedarse, consumir y repetir la compra. Y lo más importante, conseguir que este cliente fiel sea nuestra mejor herramienta de marketing a través de “boca-oído”.

- Objetivos: Posicionarnos como espacio referencia en el mercado, donde el cliente consume y compra productos de calidad.
- Factores clave del negocio:
  - Calidad del producto.
  - Calidad del servicio: empleados, espacio físico, variedad de productos, alternativas culturales, musicales, exposiciones, etc.
  - Fidelización de clientes.
  - Innovación en la manera de comercializar nuestros productos: espacios característicos.
  - Localización estratégica.
  - Fiabilidad y fidelidad de los productores.
- El hecho de dirigirnos a diferentes mercados, hace necesario plantearnos la **conveniencia de establecer dos líneas de acción**:
  - Centro Europa (Alemania y Suiza): Aprovecharemos nuestra calidad de servicio y alta calidad de producto, para contrarrestar la imagen del vino español menos bueno frente a los caldos italianos y franceses. Además esto hará nuestro proyecto más difícil de imitar.
  - Este Europa (Polonia y República Checa): Es importante capitalizar la calidad y buen servicio, junto con el ambiente accesible para un consumidor potencial de amplia gama, para convencerle de pagar un precio más alto, y minimizar las dificultades de transporte.

Como estrategia común, vamos a desarrollar un espacio con alta calidad de producto y servicio, aprovechando la necesidad del cliente de “socializarse” y hacer posible que vean nuestra oferta con mayor valor, de forma que estén dispuestos a pagar un sobre precio por ello.

- Los productos que vamos a ofrecer para su degustación y venta son, por orden de importancia:
  - Vino
  - Queso
  - Patés
  - Conservas

- Y como añadidos, más enfocados a hacer de nuestro local un lugar de encuentro, ofreceremos:
  - Guías gastronómicas y de viticultura españolas, revistas especializadas del sector, guías turísticas, etc.
  - Libros de Cultura Española
  - Prensa Local diaria
  - Catálogo de música española e internacional
  - Eventos: ciclos de conferencias, catas, charlas, excursiones vitivinícolas organizadas, etc.
  - Exposiciones fotográficas, pinturas, etc.

### 5.3 Estrategia

- **ARENA:** escenario, mercados y público objetivo. Mercado del vino acompañado con otros productos gourmet, con presencia internacional y dirigida a consumidores de medio-alto poder adquisitivo y con interés por conocer otras culturas.
- **VEHÍCULO:** ¿Cómo llegamos al mercado? Espacios especializados con productos de alta calidad y con un servicio de alto valor, asesoramiento y atención al cliente, información del producto y actividades culturales paralelas.
- **DIFERENCIADORES:** Nos diferenciamos de nuestros competidores en la forma de comercializar nuestros productos: un lugar donde comprar y consumir, poder compartir experiencias con el hilo conductor de la cultura y gastronomía española.
- **STAGING:** Etapas para realizarlo: Apertura simultánea de las tiendas en las cuatro ciudades, aprovechando el tirón de la gastronomía española a nivel internacional para posicionarnos rápidamente en la mente del consumidor, no solo local, creando imagen de marca. Una vez consolidadas estas ubicaciones, la expansión se realizará en estos mismos países con más espacios **laplaza** y en países similares con el doble enfoque desarrollado de Centro y Este Europa, como puede ser Austria y Hungría, crecimiento

orgánico. El crecimiento mediante Franquicia no lo descartamos, pero dadas las particularidades del negocio, donde la atención al cliente es la clave, un franquiciado puede no cumplir con los standards mínimos requeridos y menos durante los primeros años.

- **LÓGICA ECONÓMICA:** Cómo vamos a financiar nuestro proyecto. ¿De dónde vamos a sacar los beneficios? Tenemos 2 claras áreas de negocio, el consumo o cata y la compra de producto. El margen de contribución es superior en el consumo que en la venta directa del producto, pero los márgenes en ambos casos son suficientemente elevados para garantizar los buenos resultados de nuestros espacios. Además, aplicaremos sinergias de transporte de productos para reducir costes, minimizando los espacios requeridos en tienda para almacén mediante distribución combinada a todos los países.

laplaza

## 6. Plan de Marketing & Ventas

Los objetivos de nuestro Plan de Marketing van alineados con los objetivos de generales de compañía.

En las culturas gastronómicas occidentales, además de la tendencia a la globalización, hay otra realidad: cada una de ellas, incluso dentro de un mismo país, conserva sus gustos y preocupaciones que les son propias. Existen algunos puntos comunes, pero cada una mantiene su propia idiosincrasia.

Para los aficionados al buen comer, esto supone un universo de buena mesa, pero para los exportadores de productos *gourmet*, da lugar a un complejo entramado de mercados, difícil de dominar.

Pero lo más importante es ofrecer un producto de calidad adecuada al establecimiento adecuado.

¿Cómo puede juzgar un productor cuál es la calidad necesaria si ésta, al igual que el precio, es algo relativo? La calidad de un producto consiste en parte en lo que los encargados de compra llaman la experiencia de la cata y, en parte también en el impacto psicológico que provoca en la mente de los consumidores finales.

- o Un elemento importante de ese impacto es **la imagen de la cultura gastronómica de la que procede un producto**. Dicho en palabras de Michel Budaï, jefe adjunto del departamento de Agroalimentarios de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en París: “¿Qué lugar ocupan hoy los productos españoles entre Italia y la sal del Himalaya?”

Productos como las algas marinas y el arroz aromático, prácticamente desconocidos en Europa hace 30 años, ya se encuentran en tiendas *gourmet* de toda Europa. De la misma manera, pero en dirección inversa, las culturas gastronómicas italiana y francesa se han difundido por las mayores capitales del mundo.

En este sentido, España padece un enorme déficit histórico: tenemos la España vieja, de la que mucha gente aún recuerda su mala experiencia con la paella, las patatas fritas y demás, y luego tenemos la España moderna, con su nueva cocina, vinos y alimentos. Sin

embargo, muy poca gente conoce en primera persona la España moderna. He ahí una gran diferencia.

- o Un segundo y fundamental elemento en la percepción que los consumidores tienen de la calidad es el **concepto de maestría**, como Douglas B. Holt, John A. Quelch y Earl L. Taylor expresan en How Global Brands Compete (Cómo compiten las marcas globales). A tenor del sondeo sobre marcas que realizaron en doce países, llegaron a la conclusión de que “aunque la globalidad se ha convertido en una señal de calidad más fuerte que la nación de origen, los consumidores todavía prefieren las marcas provenientes de países que se considera tienen una maestría particular: Suiza en chocolates, Italia en moda, Francia en cosméticos, Alemania en automóviles y Japón en productos electrónicos, por ejemplo”.

Este estudio de Harvard no revela un nuevo fenómeno. Todo lo contrario. Los estereotipos de especialidad ya existían hace tiempo y se ven reforzados constantemente por la cultura popular.

¿En qué se traducen estos estereotipos para los productores de alimentos *gourmet*? El reconocimiento de las especialidades españolas difiere de una cultura a otra y admite variaciones.

Es curioso el caso de las tapas, que no suelen tener nada que ver con las de España. Por otro lado, la paella, el plato más conocido y reconocido como especialidad de la cocina española, es muy difícil de encontrar.

De todos los modelos existentes, el italiano es el modelo fundamental que los españoles deben esforzarse en comprender. Fundamentalmente porque la gastronomía italiana es una buena marca, reconocida y bien promocionada, y los productos están muy bien amparados por sistemas de Denominación de Origen Protegida (DOP) y de Indicación Geográfica Protegida (IGP)“.

Es cierto que los productos italianos son los más protegidos de Europa: entre DOP e IGP, a principios de 2006, Italia tenía 153, Francia 147, España 92 y Grecia 84. No es pura casualidad que esta clasificación coincida con el grado de penetración de productos *gourmet* en Europa.

A este hecho se une la difusión de la marca y de la identidad. Hay poca publicidad pero mucho marketing indirecto masivo (*below-the-line marketing*) a través de libros de cocina, prensa, televisión y cine. La Toscana, en particular, goza del estatus de Meca culinaria *gourmet*, ya que es a la vez destino turístico y región de producción alimentaria. Sin olvidar el hecho de que la cocina italiana, a diferencia de la francesa, se considera rápida y sencilla gracias a un ingrediente central, la pasta, que da pie para vender docenas de otros productos: salsas, galletas, aceites, quesos...

No obstante, el éxito italiano es también el resultado de la combinación de arduo esfuerzo, habilidad e intuición. Su punto fuerte es la comunicación.

Otro de los motivos por los que los productos italianos se venden tan bien es su envasado. En las capitales del diseño, como Zurich, Milán o Estocolmo, el envasado de los productos *gourmet* españoles suele ser incluso estéticamente más pobre que el de los productos de gama media y baja originarios del propio país, que hoy en día vienen en atractivos envases de un vivo diseño contemporáneo, con frecuencia minimalista, que hacen uso de los últimos avances tecnológicos.

Analicemos, por ejemplo, el caso de las conservas mediterráneas. La selección básica en los supermercados se encuentra por toda Europa envasada en tarros de cristal, con etiquetas adhesivas y tapas corrientes. No obstante, las conservas *gourmet* italianas se venden en envases personalizados, a veces en tarros de cristal soplados a mano. La utilización de materiales naturales, como tapas hechas de tela o de papel atados con una cinta, indica su origen y sugiere tradición.

En este sentido, España, sin embargo, salvo algunas excepciones dignas de mención como pueden ser, sobre todo, las latas de atún en conserva de colores vivos, pequeñas joyas de diseño tradicional, anda todavía muy rezagada.

El otro aspecto en la manga de los italianos es su estilo empresarial. De dinámico suelen tildarlo los responsables de compra. Los productores entienden que hay que tratar el *marketing* con la misma minuciosidad que la fabricación de un producto y su diseño. Siglos de experiencia en el comercio les han enseñado esta lección. Esto se refleja en un sinfín de detalles, desde la toma inicial de contacto hasta el seguimiento de potenciales clientes, pasando por las llamadas de cortesía y el envío de invitaciones.

Los responsables de compra de todos los mercados coinciden en que los productores españoles no suelen dar el primer paso a la hora de hacer contactos.

En París y Milán el jamón ibérico se ha ganado un lugar privilegiado como uno de los alimentos de lujo más codiciados. En Estocolmo, Londres y Zurich, los restaurantes de influencia española han calado en la imaginación de los consumidores.

El interés en otros campos que ha despertado España está ayudando sobremanera. La buena reputación de los vinos españoles también ayuda. A pesar de ello, los responsables de compra opinan que es importante que los productores españoles consoliden esa imagen.

Una de las claves es identificar las áreas desaconsejadas de las distintas culturas gastronómicas. Áreas no recomendadas y menos obvias son el salmón ahumado en Suecia, mermeladas artesanas y pimentón (demasiado parecido al paprika) en Suiza, quesos azules de leche de oveja en Francia. Sin olvidar otros factores a tener en cuenta. Por ejemplo, el jamón ibérico no puede competir en óptimas condiciones si se tiene que mantener a bajas temperaturas que matan el aroma y el sabor.

Algunas claves para la incorporación de productos españoles en tiendas gourmet y que pueden darle cierta ventaja frente a sus competidores son:

- o Conservar el nombre de carácter español en la etiqueta principal ya que, de un sólo vistazo, transmite origen, autenticidad, tradición y exclusividad.
- o Por otra parte, si se quiere aumentar el volumen de ventas de un producto conocido, es preciso que la información incluida en la etiqueta principal vaya en el idioma del mercado de destino, pero sin olvidar que el diseño y el envase del producto deben indicar la identidad del producto.
- o La pluralidad de España añade riqueza, pero también prefiere que los productos tengan su origen nacional claramente indicado.

Estamos en la época del *marketing* del no logo. Una manera de llevarlo a la práctica consiste en vender un producto a través de una receta o un consejo culinario.

Los productos españoles, tal vez aún más que otros procedentes del Mediterráneo, tienen que ir acompañados de estos sencillos consejos culinarios para que los consumidores se animen a usarlos. Suelen funcionar cuando son auténticos y además sencillos.

No obstante, muchas de las mejores sugerencias, como es el caso de la ensalada de queso de cabra y miel, se cuajan en las manos de cocineros extranjeros.

También, una forma idónea de triunfar es ofrecer catas de producto en el propio establecimiento.

Otro elemento de gran importancia del proceso radica en que los productores formen al personal de ventas sobre el procedimiento más adecuado para vender cada producto.

Aunque como veremos, ninguno de los competidores analizados es realmente competidor, pues el concepto de **laplaza** es único y genuino, hemos estudiado espacios con características similares y que pueden ser competidores de alguno de nuestros productos con servicios como pueden ser:

- o Vinotecas
- o Tiendas gourmet
- o Algunos bares o restaurantes

Podemos asegurar que no hay espacios que aúnen como nosotros alta atención al cliente con vino de calidad acompañados de otros productos gourmet españoles, con posibilidad de cata y compra, además de un valor añadido de formación y actividades culturales y gastronómicas o enológicas. **laplaza** es el lugar al que los clientes quieren acudir a disfrutar de un vino en compañía y poder comprar alguna delicatessen. En los siguientes casos analizados, todas ellas carecen de varios de nuestros elementos, además de imagen de marca internacional.

## 6.1 Objetivos Específicos

Para el desarrollo de los mismos nos hemos basado en los estudios de mercado, análisis PEST de cada país, del sector mediante PORTER, en el análisis Q-DAFO desarrollado para centrarnos en nuestras competencias core, en los estudios del mercado del vino por país y en nuestras ventajas competitivas son:

*(\*) NOTA: al establecer dos líneas de acción diferentes a la vista de los análisis desarrollados, los objetivos son igualmente diferentes en cada uno de los 2 grandes mercados a los que nos dirigimos.*

### 6.1.1 Tener Notoriedad de Marca y Reconocimiento- %SOV, %SOM

Según hemos analizado en los estudios de mercado, no existe ninguna marca de referencia como espacio centrado en el vino y otros productos gourmet a nivel europeo, y menos que aúne en su definición de servicio la doble vertiente de la cata y de la venta directa.

Nuestro objetivo es posicionarnos como la referencia de establecimientos de productos vitivinícola a través de una marca global, **laplaza**, que transmita la máxima calidad, servicio y las mejores instalaciones. Este es un objetivo que cuantificamos en obtener un **incremento en las ventas del 30% en los 3 primeros años, es decir del año 1 al 4.**

Además, para que nuestra compañía y sobretodo nuestra marca sea reconocida, **el % de SOV de laplaza tiene como objetivo alcanzar el 50% del mismo en los 3 primeros años para centro Europa y de un 35% en Europa del este, debido al mayor número de clientes turistas**, es decir, cuando se pide identificar mediante encuestas anuales la marca o el espacio que mejor aúne entre sus características:

- Vino
- Productos gourmet de calidad
- Calidad servicio: atención especializada
- Innovación

Queremos que **laplaza** sea el lugar elegido por 1 de cada 2 entrevistados en las ciudades de centro Europa y alrededor de 1 cada 3 en Europa del Este

Seguiremos una clara estrategia de inversión en comunicación de marketing con acciones para que el usuario demande nuestro servicio en nuestros espacios.

### 6.1.2 Fidelización de Clientes

Una de nuestras principales fortalezas es la fidelización de nuestros clientes. El servicio que proporcionamos y el perfil de nuestros consumidores requiere un exquisito cuidado y atención por ello es preciso desarrollar un detallado plan de Relación con los Clientes. **laplaza** debe ser considerada por nuestros clientes como un espacio único y el deseo de acudir a disfrutar de una experiencia única debe mantenerse, para que repitan.

**Nuestro objetivo de fidelización supone que al menos el 30% de los clientes que visitan nuestro establecimiento lo hagan por que ya lo habían visitado antes para centro Europa y de un 15% para Europa del Este.**

### 6.1.3 Producto Español de Calidad

El vino español es un producto de calidad, que en relación calidad precio es muy difícil de batir. Actualmente la percepción fuera de España no es tan fuerte, salvo en círculos muy especializados. Por lo tanto, otro objetivo más será conseguir que el cliente asocie calidad al producto español y de esta forma a nuestra marca.

**Como objetivo de calidad, trataremos de plantear subidas que estén por encima del IPC anual de cada uno de los países a partir del tercer año y cuando nos hayamos consolidado. Una subida basada en 1,5 veces el valor del IPC en centro Europa y del 1,3 en Europa del este creemos que puede ser razonable.**

**También realizaremos a nuestros clientes encuestas anuales para determinar el grado de conocimiento de los productos españoles y su percepción de la calidad frente a los franceses e italianos, siendo nuestro objetivo de mejora de un 5% en la puntuación.**

A la consecución de este objetivo contribuirá además de la calidad del producto lo singular del establecimiento que facilitará el introducir precios Premium en Productos Gourmet y Vino de DDOO, aprovechando rentas per cápita altas en ciudades como Zurich y Munich y el crecimiento de una clase media con poder adquisitivo en ciudades como Varsovia y Praga.

### 6.1.4 Catálogo de Productos

En la estrategia de Producto analizaremos más en detalle cuales son los productos que forman parte de nuestro catálogo, pero otra de las ventajas claves de nuestro negocio y que permite establecer barreras de entrada a posibles competidores es el catálogo de productos, pues es además algo reconocido por nuestro clientes como de valor. Incluiremos referencias de vinos de Crianza, Reserva y Gran Reserva, sin olvidarnos del tinto joven. Todos nuestros productos cuentan con DDOO y nuestra decisión estratégica de trabajar mediante con productores mediante acuerdos exclusivos en ocasiones y preferenciales en otros, nos asegura gran variedad de productos, imposibles de encontrar en grandes establecimientos, lo que acentúa nuestra imagen de exclusividad y de búsqueda de lo mejor para el cliente desde los lugares más remotos de España.

**Mantendremos un amplio y variado stock de productos Gourmet y, principalmente, de Vino de Calidad. Introduciremos un 10% de nuevas referencias cada 2 meses en centro Europa y del 5% en Europa del este.**

## 6.2 Marketing de Relaciones Clienting

El activo más importante de una compañía son sus clientes, hay que crearlos y retenerlos, aumentando tanto la calidad como la cantidad.

Mediante el Marketing de relaciones, generamos estrategias que nos ayudarán en la toma de decisiones basadas en el cliente para aumentar el número, duración y volumen de transacciones de nuestros clientes.

### 6.2.1 Segmentación:

A continuación vamos a identificar los segmentos del mercado que podemos atender con mayor eficacia y con la mayor rentabilidad para definir nuestro público objetivo partiendo de las claves de cada una de nuestras regiones geográficas.

#### 6.2.1.1 Claves del cliente en los países Centro de Europa:

- Gran capacidad de consumo y alta renta per cápita, que se concentra en zonas urbanas.
- Bipolaridad en los canales de venta, principalmente en canal comercio especializado y HORECA vs. canal minorista alimentación, pero no existen espacios que aúnen la cata con el consumo. Esta necesidad no atendida es donde se sitúa [laplaza](#).
- Mercados maduros, con más tradición en el consumo de vino.
- La mayoría de estudios reflejan un aumento del número de consumidores de vino y un descenso del consumo per cápita.
- Aumento del consumo frente a otros productos, sobre todo en valor.

- El vino embotellado es notablemente más consumido que el vino a granel, siendo el vino tinto el que representa más del 50% del total del volumen de vinos consumidos; importándose además entre el 50%-80% del volumen consumido.
- Estacionalidad de las ventas, en verano más blanco.
- El vino extranjero más demandado es el procedente de países tradicionalmente productores, pero capaces de hacer vinos modernos, y dentro de éstos, los vinos tintos del sur.

- España tiene cuotas de entorno 15%-20%, situándose entre los 3 principales exportadores.
- España se sitúa en una 4ª posición con respecto a percepción de calidad del producto: buena calidad y sabor, pero escaso grado de conocimiento. Los clientes se quejan de que no hay publicidad de productos españoles, las DDOO más conocidas son las que más esfuerzos hacen, pero son necesarios más esfuerzos en gran consumo y en restauración.

Respecto a los hábitos de compra, podemos distinguir 3 modelos de consumidor:

- En primer lugar, está el consumidor medio que no es un gran conocedor de vinos y para el que el primer criterio a la hora de elegir un vino es el precio. Este tipo de consumidor, que puede representar un 60% de la población consumidora de vino, acude al DISCOUNTER, o a las habituales rebajas de los supermercados.
- En segundo lugar, encontramos al consumidor conocedor de algunas zonas de producción, tipos de uva, etc., para el que el precio es un criterio importante, pero no el único. Este tipo de consumidor, que hasta hace unos años acudía habitualmente a vinotecas para comprar, tiende cada vez más a hacer sus compras en las grandes superficies, cuya gama cada vez es más amplia a precio más asequible. Este tipo de consumidor supone el 30-35% de la población.
- Por último, está el gran conocedor de vinos que es cliente habitual de una o varias vinotecas, y que está dispuesto a pagar altos precios. Es un grupo minoritario que supone entre el 5 y el 10 % de la población. Este grupo es el que formaría nuestro público

objetivo, aunque no descartamos ninguno de los otros dos e incluso turistas o personas de negocio.

Una característica común a estos dos últimos grupos de consumidores, es que es habitual que tengan su propia bodega en casa y que realicen parte de sus compras anuales en las ferias de vinos regionales, que son auténticos puntos de venta que compiten con los establecimientos permanentes.

#### 6.2.1.2 Claves del cliente en los países del Este de Europa:

- El consumo de vino ha crecido a lo largo de los años, y su potencial es alto. Mayor índice GINI, con respecto a otros países europeos concentrándose la riqueza en muy pocos, acostumbrados a un alto nivel de vida y consumo. A pesar de eso, ciudades como Praga están entre las 12 ciudades con mayor renta per capita de la UE. Gran afluencia de turistas sobretodo de otros países de la UE consumidores y conocedores del mundo del vino.
- Mercado difícil y competitivo por el gran número de vinos de distintos países ofertados y por el gran peso de la cerveza, sobre todo en República Checa.
- Aunque los vinos de alta calidad quedan reservados a un grupo de población no demasiado grande de renta alta y al turismo, como hemos visto, la tendencia es a un vino de un valor medio superior al de hace algunos años. Este dato se confirma con la media de los países importadores, pues el valor aumenta más en proporción que la cantidad. Las causas de esta tendencia se fundamentan en:
  - el consumidor cada vez aprecia más los efectos beneficiosos para la salud que tiene el consumo moderado del vino.
  - Acercamiento de los precios de otras bebidas alcohólicas como la cerveza al del vino de calidad media
  - Tendencia natural de mercados más evolucionados a productos de calidad, por la evolución del poder adquisitivo
- A pesar de poder preferir vinos de mayor calidad, éstos todavía están lejos del poder adquisitivo de una mayoría de los potenciales consumidores. Debido a esto, el vino más consumido es de calidad media-baja y por tanto barato. Predomina el vino importado a granel y en treta-brick, frente al embotellado de calidad.

- España tiene cuotas de entorno 17%-10%, situándose entre los 3 principales exportadores.
- El vino español es considerado de precio asequible y, por lo general, de calidad media y su imagen no es tan buena como la de los italianos o franceses. España se identificaba casi exclusivamente con el de la DDOO Rioja, pero en los últimos años han entrado en el mercado vinos procedentes de otras regiones. El vino de Rioja era tradicionalmente percibido como un producto de calidad muy alta, y, por su precio elevado, accesible sólo en círculos exclusivos. La llegada al mercado de otros vinos, muchas veces comercializados a bajo precio en cadenas de supermercados, ha empeorado en cierta forma esta buena imagen del vino español.
- El vino no es considerado en estos países como una bebida diaria para acompañar la comida. Es un producto reservado a acontecimientos familiares y fechas señaladas. Está asociado a ocasiones especiales y celebraciones, por lo que no se consume de manera habitual o diaria como puede ocurrir en Francia o España. Junto a ello, decir que el poder adquisitivo es un factor clave que determina el consumo, driver que tiene más peso que en Centro Europa.

A la vista de todo lo anterior podemos resumir los hábitos de compra, distinguiendo 3 modelos de consumidor:

- En primer lugar, tenemos al consumidor medio que no es un gran conocedor de vinos y para el que el primer criterio, a la hora de elegir un vino es el precio. Este tipo de consumidor, que puede representar un 85% de la población, acude al centro comercial o supermercado, en busca de rebajas y de vinos de calidad media, media-baja. Únicamente compra vinos de calidad en ocasiones especiales, aunque poco a poco esta tendencia está cambiando como hemos visto.
- En segundo lugar, encontramos al turista europeo habitual y hombres de negocio conocedor de algunas zonas de producción, tipos de uva, etc., para el que el precio es un criterio importante, pero no el único. Este tipo de consumidor, de paso, sobre todo los de alto standing, es cliente objetivo de nuestro espacio, principalmente en lo que respecta a cata. Este tipo de consumidor supone el 20% del turismo en la región.
- Por último, está ese segmento de la población que goza de gran poder adquisitivo y gusta de exquisiteces, modas y productos caros, le gusta la diversión, la buena comida y

la bebida. No son grandes conocedores de vinos, (o al menos no en su mayoría) pero está dispuesto a pagar altos precios por productos exclusivos. Es un grupo minoritario que supone el 2% de la población. Este grupo es el que forma nuestro público objetivo seguido del grupo 2.

## 6.2.2 Público Objetivo:

Una vez segmentado el mercado, definimos los clientes a los que nos dirigimos, basándonos en la estrategia de la compañía para que **laplaza** pueda asignar sus recursos de la manera más eficiente.

Trabajaremos en cada uno de los 2 mercados geográficos definidos, centro y este de Europa, definiendo por tanto 2 públicos objetivos básicos.

### 6.2.2.1 Público objetivo en los países CENTRO EUROPA:

- a) **laplaza** tiene un posicionamiento de establecimiento de alta calidad y servicio, ofreciendo dentro de su espacio un lugar para el disfrute y cata y otro para la compra de productos gourmet españoles, disfrutando de un entorno agradable. A la vista de un porcentaje de la población en estas zonas, en torno al 5%, que es conocedor del vino, que tiene interés y que está dispuesto a pagar un mayor precio, este es nuestro cliente clave, pues tiene alto potencial y un consumo elevado.

Lo podemos definir como personas de edad mayores de 50 años y hábitos de consumo semanal, es un gran conocedor de vinos y es cliente habitual de una o varias vinotecas, y está dispuesto a pagar altos precios. Para ellos el driver se compra no es el precio sino calidad, y la incorporación DDOO favorece la compra, pues son bien aceptadas; también goza de mayor importancia del vino ecológico.

Este grupo es el que recibirá la mayoría de nuestras acciones promocionales y nuestra estrategia de establecimiento pasa por su conocimiento, aceptación y retención.

Para poder tener un primer listado o base de datos de clientes con los que trabajar, solicitaremos o adquiriremos en caso necesario, el listado de clientes de revistas especializadas y asistentes a ferias del sector de los últimos años.

- b) Un segundo grupo de clientes lo forman los descritos en segundo lugar del anterior punto de segmentación donde encontramos al consumidor conocedor de algunas zonas de producción, tipos de uva, etc., para el que el precio es un criterio importante, pero no el único. Este tipo de consumidor, que hasta hace unos años acudía habitualmente a vinotecas para comprar, tiende cada vez más a hacer sus compras en las grandes superficies, donde existe una gama cada vez es más amplia a precio más asequible. Este tipo de consumidor supondría el 30-35% de la población. Este grupo o CLUSTER va en aumento, pues los hábitos de consumo indican un crecimiento de la base de consumidores y una reducción en el consumo per cápita.

En este grupo también podemos incluir a personas de negocios o trabajadores de los alrededores que consumen de manera muy irregular y a turistas o personas de paso.

Mientras que el CLUSTER A es claramente el de mayor centro de atención en los primeros años, el CLUSTER B debe ser también atendida, pues aunque no tengan gran consumo ni potencial, una correcta gestión de la misma permitirá en unos años moverlos al CLUSTER A para poder realizar futuras expansiones de nuevos espacios en la misma ciudad y conseguir en la población un mayor conocimiento sobre los caldos y productos españoles e imagen de marca [laplaza](#), pudiendo atender demandas de canal HORECA en un futuro, incluso bajo nuestra propia marca.

#### 6.2.2.2 Público objetivo en los países de Europa del Este:

- a) [laplaza](#) tiene un posicionamiento de establecimiento de alta calidad y servicio, ofreciendo dentro de su espacio un lugar para el disfrute y la cata y otro para la compra de productos gourmet españoles, disfrutando de un entorno agradable. A la vista de un porcentaje de la población en estas zonas, en torno al 2%, que en parte es conocedor del vino, demuestra interés por todo lo que viene de fuera y que está dispuesto a pagar un mayor precio, este grupo es nuestro cliente clave. Siempre y cuando tenga productos exclusivos y un trato exquisito, tiene alto potencial y un consumo elevado.

Este CLUSTER A, lo podemos a su vez subdividir en 2:

- i. Personas jóvenes de menos de 40 años y hábitos de consumo diarios. No son grandes conocedor de vinos pero es cliente habitual de los mejores restaurantes, y está dispuesto a pagar altos precios. Para ellos el precio es el driver de compra, pero al alza, cuanto más caro y exclusivo mejor.

- ii. Personas de edad mayores de 50 años y hábitos de consumo semanal, es un gran conocedor de vinos y es cliente habitual de una o varias vinotecas o tiendas especializadas, y está dispuesto a pagar altos precios. Para ellos el precio no es driver de compra, sino calidad y la incorporación DDOO favorece la compra, pues son bien aceptadas.

Este CLUSTER A es el que recibirá la mayoría de nuestras acciones promocionales y nuestra estrategia de establecimiento pasa por su conocimiento, aceptación y retención.

Para poder tener un primer listado o base de datos de clientes con los que trabajar, solicitaremos o adquiriremos en caso necesario, el listado de clientes de revistas especializadas y asistentes a ferias del sector de los últimos años, para el segundo subgrupo A2 y para el primero de los subgrupos A1, mediante el establecimiento de contactos con clubes de moda de la zona, restaurantes exclusivos, concesionarios de coches de lujo, tiendas de joyas, etc.

- b) Un segundo grupo de clientes objetivo en cuanto a importancia estratégica, lo forman los descritos en segundo lugar del anterior punto de segmentación donde encontraríamos al turista europeo y hombres de negocio, consumidor conocedor de algunas zonas de producción, tipos de uva, etc., para el que el precio es un criterio importante, pero no el único.

Para poder tener un primer listado o base de datos de este CLUSTER, tendremos que contactar y adquirir la información de compañías aéreas con acceso a turistas Business que se muevan en el área de nuestras ciudades y compañías hoteleras en los hoteles exclusivos de la zona.

Mientras que el CLUSTER A es claramente el de mayor centro de atención en los primeros años, el CLUSTER B debe ser también atendida, pues además de aportar un % de los ingresos aunque no sea elevado, una correcta gestión de la misma permitirá dar a conocer nuestra marca, y espacio en otros países y regiones potenciales mercados futuros en unos años, aportando como siempre un mayor conocimiento y reconocimiento de la población de los caldos y productos españoles e imagen de marca [laplaza](#).

## 6.2.3 Targeting

### 6.2.3.1 Público objetivo en los países de Centro de Europa:

La manera de llegar a nuestro CLUSTER principal es inicialmente mediante mailing, obtenido como hemos comentado anteriormente.

Comunicaremos de manera mensual mediante un Newsletter, las novedades de la tienda, el calendario de eventos, exposiciones, catas, catálogo de productos, ofertas particularizadas, felicitaciones de cumpleaños (con envío de botella gratuita a recoger en tienda), etc.

Realizaremos encuestas regulares de manera semestral para conocer gustos, tendencias, propuestas, etc.

### 6.2.3.2 Público objetivo en los países de Europa del Este:

La manera de llegar a nuestro CLUSTER principal, es inicialmente mediante mailing, obtenido como hemos comentado anteriormente.

Comunicaremos de manera mensual mediante un Newsletter, las novedades de la tienda, el calendario de eventos, exposiciones, catas, catálogo de productos, ofertas particularizadas, felicitaciones de cumpleaños (con envío de botella gratuita a recoger en tienda), etc.

Realizaremos encuestas regulares de manera semestral para conocer gustos, tendencias, propuestas, etc.

Con respecto a nuestro segundo CLUSTER B y el subgrupo A1, en este caso desarrollaremos acciones para acercarnos y comunicar nuestro establecimiento, como pueden ser mailings y envío de invitaciones de degustación a hoteles exclusivos de la zona, tiendas de alta costura, concesionarios de coches de lujo, empresas multinacionales en la zona urbana, contacto con los principales operadores turísticos en la zona de clase alta, etc.

## 6.2.4 Fidelización

Una de las bases de nuestro negocio y la barrera de entrada a futuros competidores es la diferenciación, que el cliente tenga una experiencia única e irrepetible cada vez que entre en uno

de nuestros establecimientos. De esta manera, fidelizando a nuestros clientes, creando fans, es como conseguiremos el éxito.

Debemos captar y retener a los clientes, y para ello debemos cuidar al máximo su satisfacción en las primeras visitas a nuestro espacio. Queremos que la relación sea de colaboración, atender a sus gustos y a sus necesidades y adelantarnos a ellos. Una buena herramienta en el establecimiento de estas bases es la co-creación y [laplaza](#) permite una gran variedad de acciones en este sentido.

Obviamente, la creación de una tarjeta cliente es el primer paso. La solicitud de la misma por parte del cliente debe poderse realizar en nuestros espacios o bien en nuestra página web o mediante respuesta a nuestros emailings destinados a nuestro CLUSTER A. Para poder distinguir a nuestros CLUSTER, las tarjetas tendrán distintas bonificaciones, aspecto y promociones enviadas según se centren en los CLUSTER A o B.

En la primera toma de datos se puede realizar una primera encuesta que sirva como punto de partida para la evaluación de objetivos, como el de percepción de calidad de productos españoles anual. Igualmente analizaremos los gustos preferencias y conocimiento del mercado español para poder suministrar inicialmente los productos más demandados o conocidos, y paulatinamente ir incorporando nuevas referencias. Igualmente solicitaremos información sobre gustos musicales, prensa, arte, exposiciones, temas de interés etc. E incluso acerca de mobiliario, decoración, sillas-sofás.

Para conseguir encuestas de calidad, a los clientes previamente identificados como A les entregaremos de manera gratuita un estuche de 2 botellas a la recepción de la encuesta y visita a nuestro establecimiento (la primera visita relacional es costosa por parte del cliente), y realizaremos un sorteo entre todos los participantes grupos A y B para un recorrido gastronómico por tierras españolas, con visitas a nuestras bodegas, etc.

De la misma manera para fomentar esta co-creación, se puede premiar la “solicitud del vino del mes”, para fomentar que el cliente solicite nuevos caldos; o proponiendo visitas, rutas, temas de coloquios, etc.

La tarjeta de fidelización funcionará como una tarjeta de puntos habitual, acumulando y ofreciendo descuentos directos a sobre los precios de venta, sorteo entre los clientes más habituales, consumos gratuitos, etc.

Queremos que nuestros clientes A sean los embajadores o apóstoles de nuestra marca, espacio y de nuestros productos. Normalmente los productos comercializados en nuestros espacios se consumen en grupo, en ocasiones especiales o acontecimientos únicos, por eso el “boca-oreja” en este caso es crucial y el futuro de nuestro crecimiento en el CLUSTER B, tanto en otras ciudades como en otros países para la futura expansión.

#### 6.2.5 Modelo de encuestas

En distintas ocasiones hemos comentado la necesidad de hacer encuestas a nuestros clientes y público objetivo, a continuación resumimos un modelo generado ex profeso para nuestros propósitos.

##### **Objetivo de la encuesta:**

La realización de la encuesta tiene como objetivos:

- Identificar el potencial del mercado mediante preguntas cerradas a los encuestados.
- Conocer los hábitos de los consumidores.
- Identificar las actitudes, valores y preferencias de los consumidores.

##### **Tipo de encuesta:**

Las encuestas han sido realizadas mediante un sistema personal de cuestionarios realizados en establecimientos. Este método ha sido elegido por varios factores de interés:

- Comodidad: ya que ha sido un método de obtención de la información rápido y sencillo.
- Control: ya que se ha conseguido un mayor control de la muestra pretendida.
- Coste: este un sistema de recolección de información cualitativa ha supuesto un reducido coste para la empresa.

##### **Análisis de la información:**

La información se ha tratado siguiendo las siguientes etapas:

1. Revisión de los cuestionarios: se ha realizado una revisión general de las respuestas que no eran legibles o incoherentes. En algunos casos los cuestionarios obtenidos eran defectuosos por lo que ha habido que desestimarlos.

2. Codificación, clasificación y recopilación de cuestionarios: una vez que hemos tenido los cuestionarios depurados, hemos procedido a la codificación de las preguntas para posibilitar el tratamiento informático.

Esta codificación consistió en asignar un número a cada una de las posibles respuestas. Una vez que las preguntas fueron codificadas, se procedió a representar los datos en un fichero mediante la integración de filas y columnas. Este fichero una vez completado es el que ha servido de análisis de los datos obtenidos.

3. Análisis de cada pregunta: Inicialmente se ha estudiado el resultado de cada una de las preguntas de manera aisladas. Este estudio inicial ha permitido variables nominales de frecuencia, porcentajes y modas.

4. Interpretación de los resultados y conclusiones

**Preguntas:**

- Ha viajado a España?
- Conocimiento de la gastronomía y cultura española
- Qué es lo que más le gusta de España
- Ha probado productos típicos de la gastronomía española (cuales)
- Ha probado vinos españoles (cuales)
- Qué productos típicos de la gastronomía española le gustan?
- Ha probado los productos de nuestra tienda? Cuales, y cuales le han gustado más?
- Qué productos típicos de la gastronomía española le gustaría tener a su disposición?
- Recomendaría estos productos?
- En qué ocasiones consume estos productos? (frecuencia semanal, mensual)
- Por qué no los consume con mayor frecuencia? (precio, dificultad de encontrarlos)

CUESTIONARIO CUALITATIVO **laplaza**

Sexo :  Hombre  Mujer   
Edad:  25 años -35 años  35 años - 45 años  45 años - 60 años   
Ciudad residencia

---

1.-Ha viajado a España?

Sí  No

Repetiría  Sí  No

2.-Conoce la gastronomía y cultura española

Sí  No

3.-Qué es lo que más le gusta de España

Cultura-historia

Gastronomía  Gente

4.-Ha probado productos típicos de la gastronomía española?

Quesos  Embutidos

Vinos  Conservas

Puede especificar alguno?

---

5.-Qué productos típicos de la gastronomía española le gustaría tener a su disposición?

Quesos  Embutidos

Vinos  Conservas

Otros

6.-En qué ocasiones consume estos productos? (frecuencia semanal, mensual)

---

Semanal  Mensual

7.-Por qué no los consume con mayor frecuencia? (precio, dificultad de encontrarlos)☒☒

Precio  Dificultad de encontrarlos

8.-Recomendaría estos productos y **laplaza**

Sí  No

## 6.3 Estrategias de Marketing

### 6.3.1 Producto

#### 6.3.1.1 Introducción

Nuestro objetivo es convertir laplaza en un foco de noticias culturales y sociales, ofreciendo un servicio de calidad mediante: personal capacitado, atención cordial, ambientación original y productos gourmet.

La estrategia básica de la compañía desde el prisma de “producto”, será una estrategia de segmentación o enfoque, debido a que entendemos a la población media/alta de las ciudades como un nicho atractivo, lo que nos permitirá dedicarnos a atender esmeradamente este grupo, que además de deleitarse con nuestros vinos y productos gourmet, gozarán de un espacio donde pueda sumergirse en nuestra cultura.

Si queremos conseguir un posicionamiento más allá del vino, es esencial no anclarse en los temas enológicos y convertir laplaza en ese foco de noticias del que hablamos. Lo generaremos a través de exposiciones de cuadros, fotos, degustaciones de vinos o alimentos gourmet, etc. El doble premio a estas acciones es conseguir, además de un valor añadido a la simple compra de vino, la presencia de futuros clientes. En esencia, buscamos sorprender al público mediante detalles inesperados y llamativos.

Cualquiera aficionado al vino de Zurich, Munich, Varsovia y Praga, tendrá acceso directo a las botellas y podrá contemplarlas, curiosear y seleccionarlas a su gusto, degustar novedades, asistir a exposiciones, presentaciones, a catas y cursillos sobre vinos guiados por especialistas del sector.

laplaza será, básicamente, una tienda especializada en vinos españoles, aunque su gama de productos abarcará una selección de productos gourmet de excelente calidad-precio como el queso, los patés y las conservas de marcas que, como en el caso del vino, son también nombres de gran referencia dentro del mundo de la gastronomía española.

#### 6.3.1.2 laplaza. El concepto.

laplaza nace, bajo el concepto de un vinoteca integrada en el mundo Gourmet, con el objetivo de la excelencia, relacionando la calidad de cada uno de los productos con su precio,

determinando de esta forma la mejor opción para cada segmento. La atención es personalizada, asesorando con la objetividad y seriedad que cada cliente se merece. El cuidado de los productos no es menos relevante, teniendo en cuenta la temperatura del local, como también la iluminación y la posición adecuada. Las novedades son permanentes, prestando especial atención a la extensa variedad de productos y a la actualidad del mercado español.

Consistirá entonces en un nuevo concepto de tiendas dedicadas fundamentalmente al vino y a su maridaje, música y ambiente y tendrá como vocación ofrecer a los clientes más exigentes:

- La mejor selección de vinos de Denominación de Origen de España.
- La mejor selección de productos gourmet de España.
- Unas óptimas condiciones de conservación de los productos.
- Un servicio profesional y personalizado.
- Un local de cuidado estilo donde disfrutar de todo lo anterior.
- Música lounge ambiental
- Decoración vanguardista acorde con la moda actual. Local libre de humos
- Estuches de 1-2 o 3 botellas para llevar
- Literatura y guías gastronómicas
- Prensa local
- Catálogo de música

Principalmente nos dirigimos a un público urbanita que le gusta el descubrir cosas nuevas y que le sorprendan. Que entienden que el vino es sobre todo placer, ocio y buscan acercarse a él de una forma original, informal y divertida. Que quieren percibir el vino como una bebida cercana, sin tabús ni complejos, con una mezcla de modernidad y tradición. Que entienden que el vino no está relegado sólo a la mesa sino también a cualquier hora del día en un contexto de disfrute y diversión.

En laplaza, no pretendemos que nuestros clientes sean únicamente buenos entendidos del vino, sino todo lo contrario, clientes que quieren iniciarse y descubrir este fascinante mundo de una manera divertida, informal, moderada y saludable. Sin ningún tipo de distinción. Donde la calidad de cada caldo le determina el propio cliente en relación de sí le ha gustado o no, con independencia de los grandes críticos. Que se deje llevar por sus propias sensaciones al tomar una copa de vino. No se trata de entender de vinos, sino de apasionarse con ellos.

Los amantes del vino podrán disfrutar en el servicio de barra, de una amplia selección de vinos por copas en las mejores condiciones de servicio, con el único fin de “descubrir y disfrutar” de nuevas marcas, DDOO, uvas, etc.

La mejor manera para que el aficionado se quite el corsé y pueda aventurarse hacia nuevos vinos, es ofrecerle la oportunidad para hacerlo y que mejor que hacerlo en [laplaza](#)

Una vinoteca moderna en tonos blancos, marrones y verdes que contrastan con la barra de madera y la inmensa estantería donde las botellas hacen las veces de esculturas, no en vano la enología es todo un arte. Para vivir el mundo del vino, [laplaza](#) ofrecerá más de 45 referencias nacionales, con una mimada selección de las zonas vitivinícolas españolas, para que el cliente las deguste in situ por copas y, tras el maridaje, pueda poner de acuerdo sobre qué botella le apetece llevar a casa para la próxima cita más íntima. Para la primera, [laplaza](#) es idónea porque permite dialogar a una distancia prudencial acompañado de música lounge hasta que el vino va haciendo hueco a unas exquisitas raciones de quesos, patés y otras delicatessen.

Elegir una botella de vino puede ser el inicio de una experiencia placentera o de un quebradero de cabeza. Muchas veces el desconocimiento, la falta de opciones o las recomendaciones a precios desorbitados hacen que el cliente se eche atrás. [laplaza](#) se ha creado con el objetivo de ofrecer productos de calidad contrastada y a buenos precios.

El público en general quiere productos de alta calidad y excelente servicio, por eso creemos que las razones por las cuales atraeremos a clientes incluyen nuestros excelentes productos, nuestro enfoque hacia el servicio al cliente y el ambiente placentero y la conveniencia de nuestras tiendas.

Este centro está pensado para ofrecer la máxima comodidad a nuestros clientes, tanto para el desarrollo de una actividad lúdica en torno al vino y su entorno como para cualquier otra clase de evento que precise confort y un ambiente agradable.

Crearemos este lugar con el destino inicial de disponer de un lugar donde nuestros clientes puedan disfrutar de buenos productos, un entorno adecuado y dispongan de la posibilidad de enriquecer su cultura, al tiempo que disfruta de las actividades que en este centro se pueden desarrollar.

### 6.3.1.3 La Selección de Vinos (Bodega)

No resulta nuevo -ni original- presumir de una carta de vinos abundante, generosa, original y variada, pues así debe ser una vinoteca que así se denomine en toda la extensión de la palabra. Sin embargo, nosotros buscamos más una gama reducida pero exclusiva, que cubra todo el abanico del día y poder disfrutar paladeando todos los caldos que el cliente, cada vez mejor educado en las distintas catas, nos exige: las mañanas con vinos de aperitivo; el vino del mediodía como preámbulo de una buena mesa, que vaya preparando el gusto para una comida todo lo copiosa o ligera que se desee; vinos dulces de sobremesa que comienza a tomar protagonismo entre los gourmets; la tarde que invita al chateo de un vino siempre por descubrir...

Se pueden disfrutar los habituales vinos para el paladar más refinado, los menos habituales del exquisito y los raros del caprichoso. Para empezar, tenemos vinos tintos de las Denominaciones de Origen más prestigiosas de España: Rioja, Ribera del Duero, Penedés y Somontano completando toda una geografía española cada vez más rica y amplia que realmente sorprenderán a más de uno.

Como decimos, en una atmósfera original, disponemos de una cuidada selección de aprox. 45 vinos de las principales DDOO Españolas. Caldos elegidos para todos los gustos y paladares, con marcas consagradas y otras por consagrarse, junto con las novedades más interesantes.

Para ello contamos con:

- Revisión, cada 3 semanas, de la cartera de vinos de calidad a tomar por copas.
- Un “dispensador de nitrógeno” para 40 botellas que mantiene el vino en perfecto estado para el servicio por copas. Evita la oxidación del vino y lo sirve a su temperatura adecuada.
- Posibilidad de descorchar y consumir la botella completa de cualquiera de las 45 marcas.
- Todos los vinos y cavas son servidos en originales copas de la firma MIKASA.
- Para acompañar, un amplio surtido de productos de gran calidad: quesos nacionales y foie gras, conservas, etc., presentados de una forma elegante y actual.
- Nuestra Bodega

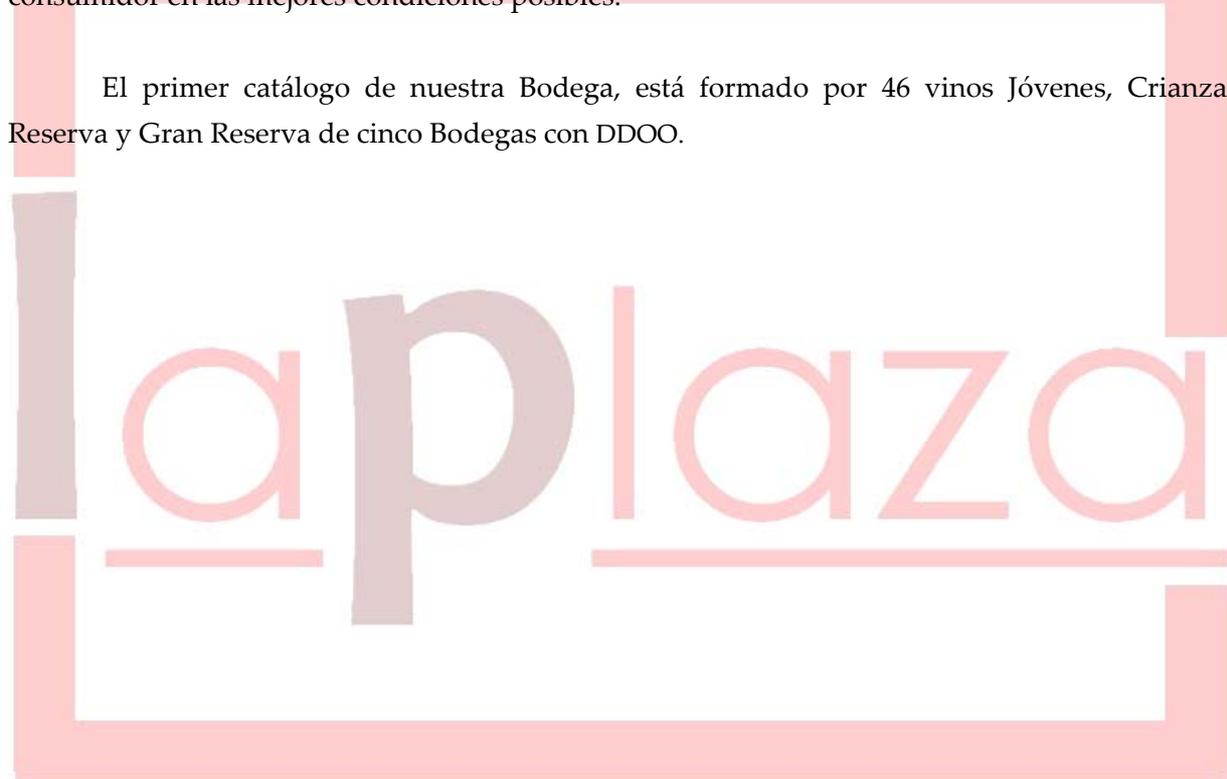
Como nuestra obsesión es ofrecer el mejor vino de calidad, contamos con un sumiller entre los integrantes del equipo de gestión, que evaluará junto con los enólogos de nuestros

proveedores las distintas marcas, añadas, etc. para garantizar la máxima calidad de lo que llega a nuestros clientes a través de [laplaza](#).

Buscamos tener representación de todas las Denominaciones de Origen, prestando especial atención a los vinos amparados como Vinos de la Tierra, procurando elegir siempre los más sorprendentes, con cualidades organolépticas que se salgan de lo “normal”.

Los vinos se conservarán en nuestra Bodega climatizada a temperatura y humedad constante, donde las botellas reposan acostadas y la iluminación es tenue, la adecuada para evitar que la luz perjudique las bebidas. El objetivo no es otro que toda botella llegue al consumidor en las mejores condiciones posibles.

El primer catálogo de nuestra Bodega, está formado por 46 vinos Jóvenes, Crianza, Reserva y Gran Reserva de cinco Bodegas con DDOO.



BODEGAS PUELLES	D.O. LA RIOJA
El Molino de Puelles Ecológico	Reserva
Puelles Tinto Joven del Año	Joven
Puelles Tinto 2º Año	Crianza
Puelles Crianza	Crianza
Puelles Reserva	Reserva
Puelles Gran Reserva	Gran Reserva
Zenus	Gran Reserva

BODEGAS MASIA CAN SADURNI	D.O. PENEDES
Arrels Montau de Sadurní	Crianza
Montau de Sadurní	Gran Reserva
Arrels Montau de Sadurní	Reserva
Tinto Arrels Montau de Sadurní	Joven
Cabernet-merlot Arrels Montau de Sadurní	Crianza
Merlot Reserva Arrels Montau de Sadurní	Reserva

BODEGAS ONTAÑÓN	D.O. LA RIOJA
Ontañón Crianza	Crianza
Ontañón Reserva	Reserva
Ontañón gran Reserva	Gran Reserva
Colección Mitológica	Gran Reserva
Artesos	Joven
Teon roble	Joven
Teon crianza	Crianza
Comportillo Crianza	Crianza
Comportillo Reserva	Reserva
Comportillo Gran Reserva	Gran Reserva
Comportillo Cosecha	Joven
Abadía Mantrús	Joven
Abadía Mantrús	Crianza
Abadía Mantrús	Reserva

BODEGAS MONCLÚS-OLVENA	D.O.SOMONTANO
Inés de Monclús Tinto Cabernet-Tempranillo	Joven
Inés de Monclús Tempranillo, Crianza	Crianza
Inés de Monclús Reserva de la Familia	Gran Reserva
Inés de Monclús Merlot, Reserva	Reserva
Olvena coupage	Joven
Olvena Merlot	Crianza
Olvena Crianza	Crianza
Olvena Cuatro	Reserva
Olvena Hache	Gran reserva

BODEGAS TORREDEROS	D.O. RIBERA DEL DUERO
Torrederos	Joven
Torrederos	Crianza
Torrederos	Reserva
Torrederos	Gran Reserva
Marques de Torrederos	Joven
Marques de Torrederos	Crianza
Valderesma	Joven
Valderesma	Crianza
Valderesma	Reserva
Opimius	Reserva

#### 6.3.1.4 Servicio y Atención al Cliente

La filosofía de **laplaza** es poder acercar una gran variedad de caldos de diversas denominaciones de origen de nuestro país, a todo aquel que quiera participar en esta cultura. El público acudirá a **laplaza** en busca de su vino favorito, o simplemente a dejarse aconsejar e ir probando marcas hasta dar con su preferida, pues el objetivo principal de este establecimiento es dar la máxima calidad y servicio al cliente, ofreciendo formación e información sobre estos apasionantes productos, que tantos placeres nos pueden aportar.

Los vendedores serán todos profesionales expertos en vinos españoles lo que hará que estén perfectamente capacitados para asesorar a los clientes.

Tenemos por norma no solamente mimar nuestros caldos sino poder complacer y por qué no, invitar a degustar, a investigar, nuevas texturas, fragancias, colores. No faltará nunca un vino recomendado o nuestro “Vino del Mes”, y con una premisa: vender calidad y no solamente nombres, y si por nuestro común amor por el vino se nos permite, vender solamente aquéllos que nos gustan realmente.

Nuestro catálogo de vino, es amplio y de primera fila y podrá consultarse específicamente en la Web. No nos cansaremos de repetir que si no tenemos el vino que el cliente busca le ofreceremos otro. Le gustará igualmente, es solo cuestión de probar sin prejuicios.

El personal especializado facilitará la información que el cliente precise acerca de un producto determinado, de manera que pueda conocer de primera mano las propiedades del vino que desea adquirir.

Por último, dos tipos de tarjeta de cliente permitirán beneficiarse de atenciones especiales: descuentos, regalos, entrega a domicilio, además de aparcamiento gratuito. Además, contamos con fichas de producto a disposición del cliente donde éste puede encontrar información detallada.

#### 6.3.1.5 Productos Gourmet

Como hemos comentado, también se ofrecerá, en menor cantidad, productos gourmet españoles de primera calidad. Estos productos también se pueden degustar junto a una copa de vino para comprobar en primera persona el excelente maridaje.

Para definir con mayor exactitud lo que se entiende como Productos Gourmet, se enumeran a continuación algunas características comunes a los mismos:

- Alta calidad
- Precio alto
- Únicos
- Origen exótico
- Procesamiento particular, tradicional o distintivo
- Diseño exclusivo
- Oferta limitada
- Aplicación o uso atípico
- Canal de distribución diferenciado
- Packaging sofisticado
- Comunicación diferencial

Vale la pena destacar que para que un producto sea considerado gourmet, no es necesario que satisfaga todas las características enunciadas anteriormente; aunque en su gran mayoría, ellas se conjugan independientemente del tipo de producto del que se trate: queso, patés, conservas.

La selección de productos que integrarán el catálogo se realizará estudiando la calidad de los mismos pero buscando asesoramiento. El catálogo de productos gourmet que ofrecemos inicialmente está formado por referencias con Denominación de Origen y es el siguiente:

QUESOS VILLADIEGO	D.O. LA MANCHA
Manchego Curado	3,2 Kg
Manchego Semicurado	3,2 Kg
Manchego en Aceite	3,9 Kg

Conservas EL NAVARRICO	D.O. NAVARRA
Berberechos	115g
Anchoas	25 piezas
Paté de Oca	300 g

### 6.3.1.6 Eventos y Actividades

En el local estará habilitada una zona versátil en la que se podrán desarrollar gran variedad de actividades vinculadas al mundo del vino en las que a través de la cultura, ocio y diversión se pretende crear experiencias inolvidables, que fomentaran la confianza y relación con nuestros clientes. Entre las actividades que se desarrollarán destacamos como más habituales:

- Cata profesional que, a diferencia de otras tiendas, está abierta al visitante. En ese espacio se organizan degustaciones y cursillos de cata de vinos.
- Catas diferentes donde se crearán atmósferas especiales con músicos en directo para disfrutar al máximo de las sensaciones, explicando las características de cada vino y la justificación del maridaje gastronómico y musical escogidos.
- Catas de vino exclusivas para Hombres o para Mujeres, atendiendo a los estudios que indican la diferente forma de entender el vino por unos y otras.
- Maridaje de vinos y productos Gourmet españoles
- Difusión de la cultura del vino mediante la organización de conferencias a cargo de personalidades destacadas del mundo del vino.
- Exposiciones culturales: cuadros, fotografías, relacionadas con la cultura española.
- Organización de catas por encargo y como complemento del resto de actividades.
- Eventos Musicales.

### 6.3.1.7 Instalaciones, Decoración y Ambiente.

Las instalaciones de [laplaza](#) estarán estructuradas de la siguiente forma:

- La tienda, espacio amplio con ambiente tranquilo donde el vino, expuesto a luz tenue, reposa en botelleros y muebles de roble, además aquí se encontrará el surtido de quesos, patés y conservas.
- Una segunda zona para comodidad del cliente y que estará perfectamente acondicionada para organizar catas y degustaciones que pueden enriquecer el conocimiento en la materia y orientar al consumidor hacia la cultura del vino.

La decoración se realizará con materiales limpios, naturales y ligeros: maderas claras, cristales e introducción de fotografías, teniendo siempre en cuenta la armonía de las tonalidades en objetos y pintura.

Música tranquila en el local, a volumen reducido. En general ambiente natural y próximo, sin ser excesivamente tradicional, místico o ecológico.

Es muy importante que el escaparate, la fachada, transmita la misma idea, la entrada a **laplaza** será muy abierta, que invite a entrar, sin barreras físicas o visuales. El espacio de la zona de actividades estará algo más recogido.

La última tecnología en la cata de vinos también estará presente en nuestro espacio del vino. Utilizaremos un “**dispensador de nitrógeno**” para degustación, que funcionará con tarjeta.

Al escoger un vino u otro, no siempre se acierta -solemos dejarnos guiar a menudo por una etiqueta atractiva o por el consejo de alguien- en esos casos la elección no es un placer sino un dilema. Como somos conscientes de ello, nos hemos planteado el objetivo de la revalorización de la elección del vino, convencidos de que sólo la experiencia personal lleva a una elección de calidad. Por ello, dispondremos de dispensadores automáticos de vino que hacen que se pueda servir el vino directamente en la copa por medio de la inserción del ázoe alimentario (gas inerte que evita las alteraciones normales del vino debidas a la oxigenación). De esta manera el vino mantiene intactas sus propias características más allá de tres semanas desde la fecha de apertura de la botella, es decir, como si ésta se acabara de abrir.

Este sistema permitirá catar más de 40 vinos por copas, un sistema en el que el cliente decide que vino probar, y que cantidad. Una tarjeta con un chip le dará la posibilidad de degustar vinos de zonas diferentes como Ribera de Duero, Navarra, Rioja, Somontano Penedés. Sólo con servirse una copa de un vino excepcional, se podrá apreciar el olor del vino y reconocer su origen, su aroma, paladear su sabor...

#### 6.3.1.8 – Exposición del Producto e Información.

Otro punto al que prestaremos mucha atención será la exposición clara y organizada de los productos por región y denominación de origen, con el precio de cada referencia visiblemente expuesto en la estantería. Eso facilita curiosear con calma por la tienda y obtener la información básica de los productos sin necesidad de recurrir a un dependiente.

Ya que el cliente con el que nos vamos a encontrar en las cuatro ciudades donde se abrirá **laplaza**, será un cliente que, en general, no es un entendido de los vinos españoles, se prestará especial atención en la elaboración y forma de exponer la información.

Cada Denominación de Origen se situará, físicamente en el local, en un lugar bien definido con el fin de facilitar la identificación visual y se acompañará de una descripción más o menos detallada de cada Denominación de Origen. Los símbolos son los siguientes:

## VINOS



## QUESOS



## CONSERVAS y PATÉS



Encabezando la descripción, se representará el símbolo de la Denominación de Origen junto con un mapa de la comarca sobre la que se extiende y situado, como referencia, sobre otro mapa de España para mejor comprensión. Como ejemplo, se muestra la descripción para la D.O. La Rioja.

**Denominación de Origen**  
**LA RIOJA**



**SELLO DE LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN**  


**SITUACIÓN GEOGRÁFICA**  
 Es la única Denominación de Origen calificada y reconocida hasta el presente. Los factores naturales, clima sobre todo, y suelo han determinado la división de la Rioja en tres subzonas.

**Rioja Alta:** Con un clima continental moderado, de influencia cántabra, el viñedo se asienta sobre terrenos arcillosos calcáreos de topografía suave. Destaca la cepa Tempranillo, que proporciona vinos equilibrados, de atractivo color rubí, elegante aroma, estables, especialmente indicados para crianza.

**Rioja Baja:** El clima y la fértil naturaleza del terreno proporcionan muy buenas cosechas, con uvas uvas perfectamente maduras. El clima más seco, de influencia mediterránea, y suelo arcilloso terroso favorecen los tintos de Garnacha, vinos fríos, aromáticos y poco azúdos.

**Rioja Alavesa:** Son estas tierras accidentadas, calcáreas, muy adecuadas para el cultivo de la vid. Los veranos son cortos y los inviernos templados, con alguna helada pero pocas nieves. El viñedo se orienta al Sur, protegido por la Sierra de Cantabria. Esta zona elabora vinos tintos con la Tempranillo que tanto jóvenes (de cosechero) como sometidos a crianza alcanzan elevados niveles de calidad.

**DESCRIPCIÓN**  
 Sobre la base Tempranillo, con pequeñas y sabiamente estudiadas proporciones de Garnacha, Mazuelo y Graciano se elaboran los grandes vinos de Crianza, Reserva y Gran Reserva de la Rioja, vinos equiparables en su calidad a los más abastados del mundo. Tampoco debemos olvidar los blancos jóvenes y de crianza, de calidad notable, y los vinos rosados.

**TIPOS DE UVA**  
**Blanca:** Garnacha Blanca, Malvasía Riojana, Viura(s)  
**Tinta:** Garnacha, Graciano, Mazuelo, Tempranillo(s)

(s) Variedad preferente

Con la misma idea de informar al cliente lo mejor posible, cada producto de **laplaza** tendrá una ficha técnica en el que se describirán todas sus propiedades. Las fichas serán como la que se muestra:



  
**GRAN RESERVA**  
**ONTAÑÓN GRAN RESERVA**

**85% TEMPRANILLO**  
**15% GRANACHA TINTA Y GRACIANO**  
 Uvas seleccionadas de vendimias juzgadas como "excelentes" o "muy buenas".  
 Crianza de 26-28 meses en barricas del mejor roble francés  
 Hasta 4 años de afinado en botella.

**PRESENTACIÓN**  
 75cl.  
 Caja 6  
 Magnum  
 Estuche 3

**CATA**  
 Vino de color cereza oscuro intenso.  
 Aroma complejo en el que destaca un magnífico equilibrio entre la fruta madura y los delicados toques especiados (vainilla, cuero muy fino) del roble francés.  
 Boca potente con frutas carnosas y confitadas que realzan un amplio volumen donde se integran perfectamente las ligeras notas tostadas de la madera.  
 Un vino muy elegante que augura un elevado potencial de evolución

**RECOMENDACIONES DE SERVICIO**  
 Magnífico para acompañar carnes de caza, en salsa o en ragú, cordero a la parrilla o guisado con especias, quesos muy curados, fermentados o azules.  
 Temperatura de servicio 16-18°C

## 6.3.2 Precio

### 6.3.2.1 Introducción

Nos movemos en un mercado en el que el factor precio opera en sentido contrario al juego normal de la oferta y la demanda. Es decir, de un producto gourmet se espera un precio elevado, y por eso una reducción en el precio influye negativamente en la percepción del consumidor sobre la calidad del producto. Por tanto, los incrementos en el precio periódicamente son necesarios. Por otro lado se debe tener en cuenta el precio de los productos competidores, especialmente italianos y franceses, ya que un aumento excesivo disminuiría la demanda.

El consumidor de productos Gourmet valora la calidad, originalidad y novedad por encima del precio, por lo que está dispuesto a pagar cualquier precio siempre que se vean satisfechas sus expectativas.

La fórmula empleada para la fijación de precios de nuestros productos está basada en la información obtenida de los estudios de mercado que definen los precios de productos equivalentes en Alemania y Suiza, Polonia y República Checa y considerando los costes de alimentos y logísticos, empleados en poner a disposición del consumidor los productos seleccionados.

### 6.3.2.2 Número de Referencias

Antes de ver los precios fijados por cada tipo de producto, mostraremos el número de referencias que ofreceremos, de partida, en [laplaza](#). Son todos productos con Denominación de Origen.

NOMBRE EMPRESA		Bodegas	Bodegas	Bodegas	Bodegas	Bodegas	Quesos	El Navarrico	TOTAL
		Puelles	Ontañón	Torrederos	Masía Can Sadurní	Monclús-Olvena	Villadiego		
DENOMINACIÓN DE ORIGEN		RIOJA	RIOJA	DUERO	PENEDES	SOMONTANO	LA MANCHA	NAVARRA	
Vino	JOVEN	1	4	3	1	2			11
	CRIANZA	2	4	3	2	3			14
	RESERVA	2	3	3	2	2			12
	GRAN RESERVA	2	3	1	1	2			9
Queso	Manchego Curado (3,2Kg)						1		3
	Manchego Semicurado (3,2Kg)						1		
	Manchego en Aceite (3,9Kg)						1		
Conserva	Berberechos (115g)							1	2
	Anchoas (25 piezas)							1	
Paté	Paté de Oca (300g)							1	1
								TOTAL	52

### 6.3.2.3 Fijación del Precio

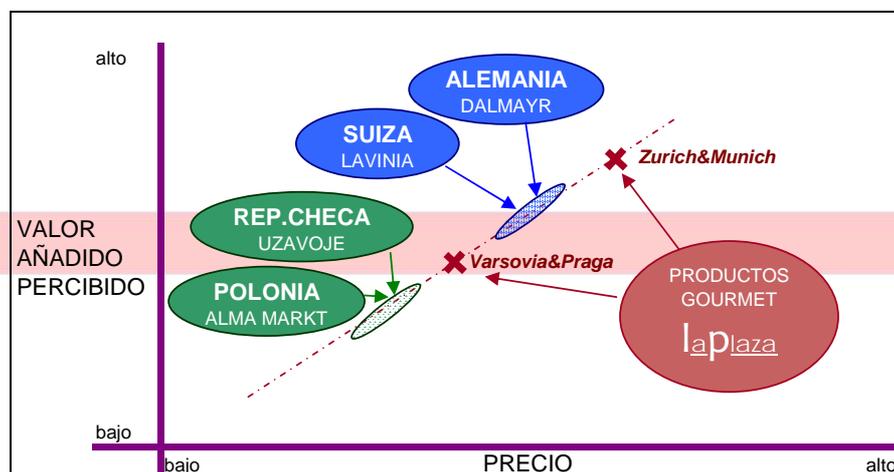
Del estudio de mercado realizado en los cuatro países se observa que, debido al perfil de la población, podemos hacer dos grupos de países: en uno estarían Alemania y Suiza y en el otro Polonia y República Checa.

Alemania y Suiza son dos países con un alto nivel de vida, de hecho, las dos ciudades elegidas para ubicar **laplaza**, Munich y Zurich, se caracterizan por tener una población con un gran poder adquisitivo. Este grupo de población consume regularmente exquisiteces y productos de muy alta calidad que no suelen estar al alcance del resto de población por sus elevados precios.

Por otro lado, Polonia y República Checa son países que presentan un menor poder adquisitivo pero que, en los últimos años, han experimentado un gran crecimiento económico que ha hecho que aparezca una clase alta que accede progresivamente a un patrón de consumo común al resto de países europeos. Esta clase alta se ha asentado fundamentalmente en las grandes capitales, como lo son Varsovia y Praga.

Por esta razón, nuestro objetivo será el complacer al consumidor de productos Gourmet, que antepondrá la calidad del producto y del servicio recibido al precio que deba pagar para ello. Pensamos por ello que el posicionamiento adecuado es el que se muestra a continuación,

caracterizado por ofrecer un alto valor añadido a un alto precio en unas zonas geográficas donde existen segmentos de población compatibles con este objetivo. En el gráfico siguiente, se muestra la comparación entre nuestro posicionamiento y el de los competidores que tendremos en los cuatro países.



Sin embargo, la comentada diferencia de nivel adquisitivo entre los dos grupos de ciudades hará que propongamos dos tarifas de precios ligeramente diferentes para el mismo catálogo de productos. Los precios van a ser sensiblemente superiores en las ciudades de Munich y Zurich.

#### 6.3.2.4 Precios en Munich y Zurich.

PRECIO VENTA		ZURICH & MUNICH	
Vino	JOVEN	1bot. (0,75ml)	7,00 €
	CRINANZA	1bot. (0,75ml)	18,00 €
	RESERVA	1bot. (0,75ml)	35,00 €
	GRAN RESERVA	1bot. (0,75ml)	50,00 €
Queso	Manchego Curado	3,2Kg	62,00 €
	Manchego Semicurado	3,2Kg	58,00 €
	Manchego en Aceite	3,2Kg	75,00 €
Conserva	Berberechos	115g	17,00 €
	Anchoas	25 piezas	42,00 €
Paté	Paté de Oca	300g	23,00 €

PRECIO CONSUMO		EN laplaza	ZURICH & MUNICH
Vino	JOVEN	1 copa	2,00 €
	CRINANZA	1 copa	3,00 €

	RESERVA	1 copa	6,00 €
	GRAN RESERVA	1 copa	9,00 €
Queso	Manchego Curado	200g	5,00 €
	Manchego Semicurado	200g	5,00 €
	Manchego en Aceite	200g	7,00 €
Conserva	Berberechos	50g	9,00 €
	Anchoas	4 piezas	8,00 €
Paté	Paté de Oca	50g	5,00 €

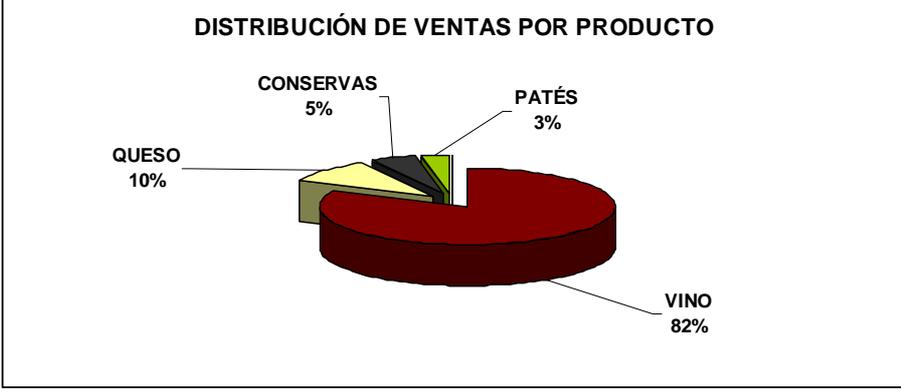
### 6.3.2.5 Precios en Varsovia y Praga

PRECIO VENTA	VARSOVIA & PRAGA		
Vino	JOVEN	1bot. (0,75ml)	6,00 €
	CRIANZA	1bot. (0,75ml)	15,00 €
	RESERVA	1bot. (0,75ml)	30,00 €
	GRAN RESERVA	1bot. (0,75ml)	42,00 €
Queso	Manchego Curado	3,2Kg	53,00 €
	Manchego Semicurado	3,2Kg	49,00 €
	Manchego en Aceite	3,2Kg	63,00 €
Conserva	Berberechos	115g	14,00 €
	Anchoas	25 piezas	36,00 €
Paté	Paté de Oca	300g	19,00 €

PRECIO CONSUMO	EN laplaza VARSOVIA & PRAGA		
Vino	JOVEN	1 copa	1,00 €
	CRIANZA	1 copa	2,00 €
	RESERVA	1 copa	4,50 €
	GRAN RESERVA	1 copa	7,00 €
Queso	Manchego Curado	200g	4,00 €
	Manchego Semicurado	200g	4,00 €
	Manchego en Aceite	200g	6,00 €
Conserva	Berberechos	50g	8,00 €
	Anchoas	4 piezas	7,00 €
Paté	Paté de Oca	50g	4,00 €

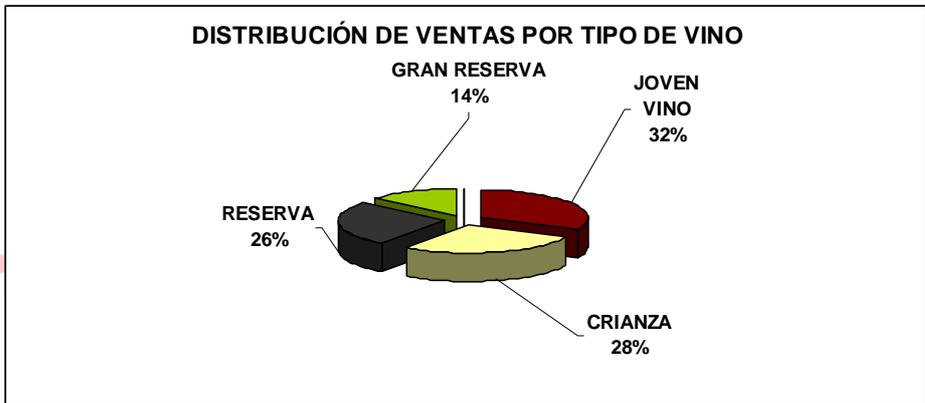
### 6.3.2.6 Distribución de Ventas

En función de estos precios y de las previsiones de mercado, la proporción de productos que ofrecerá [laplaza](#) quedará distribuida de la siguiente manera:

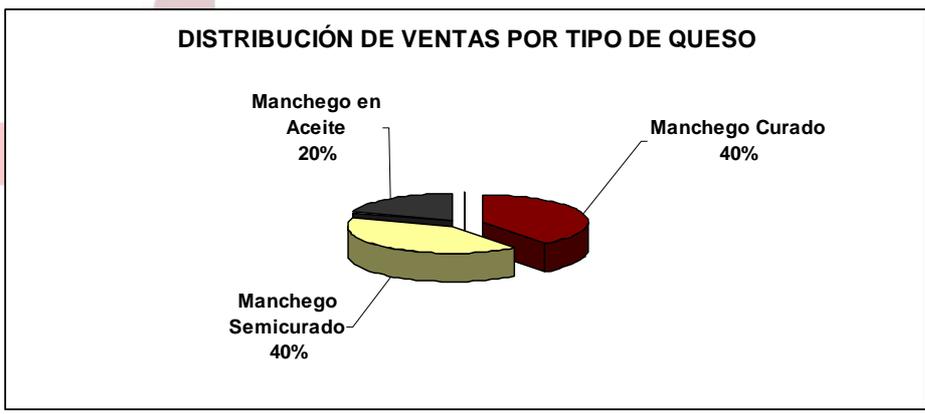


Dentro de cada producto, esta distribución será:

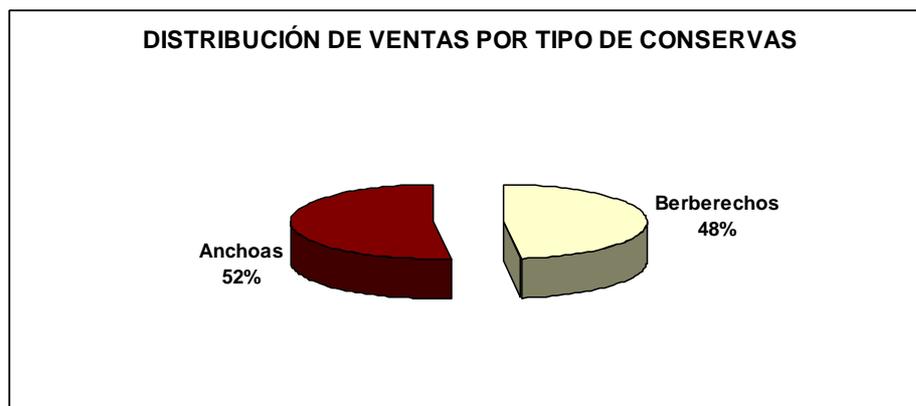
**VINO**



**QUESO**



**CONSERVAS**



## PATÉ



### 6.3.3 Promoción

Una vez definido el cliente objetivo, el producto y el precio, estamos en disposición de establecer unos objetivos promocionales y un plan de acción para conseguir esos objetivos.

#### 6.3.3.1 Objetivos de la Promoción

Como se viene recogiendo en este documento, [laplaza](#) va a ofrecer un producto diferente y diferenciador y lo hace en un formato diferente. No dudamos que nuestro producto será un éxito, pero obviamente al ser una nueva empresa que nace de cero, las acciones promocionales se van a mostrar críticas para conseguir el objetivo que nuestra cadena de establecimientos sean un punto de encuentro y referencia en cada una de las ciudades seleccionadas.

Luego nuestros principales objetivos de nuestra campaña de promoción deben ser:

1. Conseguir **notoriedad** en cada una de las ciudades en el plazo de un año/dos años. Teniendo muy en cuenta los dos tipos de clientes (Alemania y Suiza & Rep. Checa y Polonia).
2. Abrir nuestro propio **océano azul**. Estamos ofreciendo un producto en formato diferente, luego entendemos que estamos en disposición de crear nuestro propio subsector dentro del sector HORECA.
3. Mostraremos una **imagen de marca**, donde la calidad tanto en el producto, como en el servicio será nuestro valor diferenciador. cualquiera podrá ofrecer nuestro catálogo de vinos, pero nosotros nos lanzaremos a hacerlo en un formato totalmente diferente, donde la calidad y cantidad de servicios añadidos sea un diferenciador.
4. Nuestras acciones promocionales nos deben llevar a crear un **cliente fidelizado** (sobre todo en Alemania y Suiza) y que además hable y recomiende nuestro establecimiento a sus amigos y familiares.

#### 6.3.3.2 Lanzamiento de **laplaza**

Obviamente como todo negocio de nueva creación, aunque el producto sea bueno o excelente, el reto está en que nuestros clientes objetivos pasen de ser potenciales a clientes y de aquí a clientes fidelizados.

Eso significa que nuestros esfuerzos promocionales deben ser más intensos en las primeras semanas de **laplaza**. Cuando decimos las primeras semanas, hablamos incluso del lanzamiento de una campaña de comunicación antes incluso de haber abierto el establecimiento. Lo que buscaremos es generar incertidumbre e interés por conocer el nuevo establecimiento que se promociona, para según vayan pasando las semanas reducir la presencia de la campaña de promoción, pero sin dejarla “morir”. Entendemos que no solo nos debemos dar a conocer, sino que es obligado mantener nuestro establecimiento y marca en la mente del consumidor.

Por lo tanto, nuestra campaña de lanzamiento, unas semanas antes de la inauguración, será un bombardeo a través de distintos canales, como prensa, radio, páginas Web del sector, guías de ocio y restaurantes, revistas especializadas. Para todo este despliegue contrataremos una empresa de medios en cada uno de los países, que nos ayudará a identificar los programas más adecuados en los que colocar nuestras cuñas publicitarias, las revistas y guías más adecuadas, etc. Incluso nos lanzaremos a iniciativas novedosas, como puede ser sacar **laplaza** a la

calle antes de la inauguración. Unos días antes de la inauguración y sin previo aviso montaremos una terraza o salón en la puerta del establecimiento. Allí tendríamos, inicialmente, un grupo de figurantes e invitaríamos a los ciudadanos a vino, sin explicarles cual es la razón de esa invitación, simplemente citándoles a la fecha de inauguración para que salgan de dudas.

En el caso de Rep. Checa y Polonia, además de estas mismas iniciativas, nos acercaremos a las agencias de viajes. Para ello, seleccionaremos un grupo de grandes agencias o Tour operadores, de forma que solo en las páginas Web de estas agencias de las ciudades objetivos, se muestre nuestra publicidad.

Además buscaremos el soporte en las páginas Web de viajes (periódicos Web, revistas especializadas, foros, etc.) de forma que publicaremos nuestros establecimientos siempre que nuestra ciudad esté presente en dichas webs.

Y por último llega el momento de la inauguración. Aquí vamos a realizar un desembolso importante ya que de nuevo haremos uso de una empresa de relaciones públicas y publicidad para invitar/contratar a gente VIP (relacionada con el mundo de la empresa, la cultura, gastronomía, música, etc.) de cada una de las ciudades. El objetivo es conseguir que esta agencia de relaciones públicas junto con los VIPS atraigan a los medios y consigamos así publicidad “gratuita”. Consiguiendo desde el minuto cero, notoriedad y generando “ruido”.

El siguiente cuadro recoge el plan de acciones relacionadas con la publicidad:

Momento	Plan de Acción
Antes de la Apertura	Acciones en prensa, radio, guías especializadas, anuncios webs especializadas, información en hoteles y centros de negocio. Sacar <b>laplaza</b> a la calle
Apertura	Fiesta de Inauguración con VIPs → Atraer medios de comunicación
Primeras semanas	Criticas/ Entrevista en medios especializados
	Fuerza de venta localizando colectivos target
Desarrollo de nuestros establecimientos	Días socio culturales
	Consolidación del programa de fidelización
	Aparición puntual (anuncios) en prensa especializada
	Agencias de Viaje
	Promociones especiales días laborables
Establecimiento reconocido por nuestros clientes	Días socio culturales
	Lanzamiento de campañas especiales y focalizadas en nuestros clientes fidelizados
	Seguimiento de iniciativas en internet
	Presencia en prensa especializada

### 6.3.3.3 Fuerza de Ventas

Puesto que no somos una empresa que esté comercializando sus productos en la casa del cliente, sino que debemos hacer el esfuerzo por atraer al cliente a nuestra casa, entendemos que en este caso la fuerza de ventas no es un punto crítico para nosotros. Ahora bien, no vamos a desaprovechar esta opción de promoción. Eso significa que subcontrataremos los servicios de una compañía que nos haga esta labor de fuerza de ventas.

El objetivo es localizar colectivos interesantes para nuestro establecimiento dentro de nuestro público objetivos. Identificaremos empresas que dispongan de colectivos de empleados que se acerquen a nuestro cliente objetivo. Por ejemplo, nos dirigiremos a empresas que dispongan de colectivos importantes (en cuanto a número) de directivos, gerentes, mandos, etc. que buscan productos con notoriedad y marca. A estos grupos objetivos les haremos llegar información de nuestro establecimiento y les invitaremos a visitarnos, ofreciéndoles promociones al identificarse como miembros de dichas empresas. Estas propuestas no serán propuestas estáticas, que pueda parecer que pasados unos meses mueren, sino que serán dinámicas. Generaremos una lista de distribución de correo donde incluiremos novedades y promociones (producto oferta del mes, promociones por volumen, packs, etc.).

Los descuentos medios se moverán entre un 5% y 10% de descuento para una compra normal y el caso de los productos promocionales llegaremos a 15%-20% de descuento. Para que este modelo funcione y no sea una carga para **laplaza**, los acuerdos se revisarán anualmente de forma que se cumplan los objetivos inicialmente acordados entre **laplaza** y el colectivo. Indicadores como % volumen de clientes fidelizados, volumen de ventas en la tienda, volumen de ventas en el área de cata, etc. nos darán el pulso de si el colectivo debe mantenerse o no.

### 6.3.3.4 Aparición en Prensa especializada

Una vez que nuestro establecimiento está lanzado y lleve unas pocas semanas en funcionamiento buscaremos la contratación de un entrevista/crítica (publi-reportajes) de cada uno de nuestros establecimientos.

Es decir, estaremos dando un paso adelante. En las semanas/días previos a la inauguración nos estamos publicitando en los medios de forma “clásica”, pero una vez abiertos buscaremos que dicha entrevista o crítica del establecimiento aparezca en dominical de alguno de los periódicos importantes de la ciudad y/o en las páginas Web especializadas de cada uno de los países, de esta forma nuestro cliente objetivo no solo recibe nuestro anuncio, sino que está recibiendo las opiniones de un experto.

### 6.3.3.5 Actividades Culturales

Uno de nuestros puntos diferenciadores con respecto a otros establecimientos similares es el que vamos a aprovechar el espacio de nuestra zona de descanso y charla para, en ocasiones especiales, lanzar actividades socio-culturales. Es importante recordar que nuestro producto no es este tipo de actividades sino que las vamos a utilizar como un soporte o un servicio añadido más para darle más valor a nuestro establecimiento y como siempre decimos, es una excusa más para atraer a los clientes a que disfruten de su tiempo de descanso o con nosotros. Las actividades que vamos a cubrir, inicialmente, serían las siguientes:

1. Acuerdos de colaboración con escuelas que ofrecen **cursos de cata de vino**. La oferta consistirá en ofrecer, en ocasiones especiales, a los aficionados a la cata y/o los alumnos de estas escuelas tengan un día de encuentro en nuestro establecimiento.

Siguiendo con la línea de acuerdos con escuelas, cerraremos acuerdos de venta cruzada. De forma que no tengamos ningún gasto por nuestra parte en el lanzamiento de esta iniciativa. Ofreceremos los cursos de dichas escuelas como si fuesen nuestros para darle valor a nuestro establecimiento y además cobraremos una comisión por cada curso vendido.

2. **Pintura**. Pondremos las paredes de nuestro establecimiento a disposición de jóvenes artistas de la ciudad, que estuviesen dispuestos a mostrar sus obras. Para ello nuestra fuerza de venta o relaciones públicas se pondrá en contacto con las universidades de bellas artes o escuelas de arte y pintura de la zona para ofrecer esta posibilidad. Esta pequeña exposición se lanzará con una inauguración, invitando al artista a que compartiese su tiempo con nuestros clientes
3. **Foros de Lectura**. Dentro de la oferta de nuestro establecimiento ofreceremos una pequeña biblioteca de libros tanto internacionales como de autores españoles y

animaremos, a través de nuestra Web, a que nuestros clientes aficionados tengan su día de encuentro con promociones especiales para consumiciones en el establecimiento.

4. **Ciclo de cine.** Teniendo en cuenta siempre nuestro origen de establecimiento que ofrece productos españoles, lanzaríamos la iniciativa de visionar una película española de forma quincenal o mensual.
5. **Música – Guitarra Española.** Al igual que nos acercamos a las universidades de bellas artes, nos acercaremos a las escuelas de música o universidades con el objetivo de buscar a jóvenes españoles aficionados a la guitarra española y que deseen compartir un tiempo con otros aficionados a la música española.

Todas estas iniciativas no son la punta de lanza de nuestra promoción, ya que nuestro establecimiento no tiene como objetivo ser una sala de exposiciones o conciertos, pero nos sirven para darle más valor a nuestra oferta. Siguiendo con esta línea, conviene tener en cuenta que ninguna de estas iniciativas tendrán lugar en días de máxima afluencia de público. Dejándolas para días laborables o temporada baja. Con esto lo que buscamos es mantener “vivo” siempre el establecimiento.

#### 6.3.3.6 Presencia en Ferias del Sector

Por supuesto nuestro establecimiento debe estar presente en las ferias del sector del gourmet y el vino. Sobre todo en el lanzamiento de nuestros establecimientos por Europa, es obligada nuestra asistencia.

Como es bien sabido este tipo de ferias no solo van dirigidas al profesional del sector sino que también están pensadas para el cliente final. Teniendo en cuenta que en ese tipo de ferias prácticamente la gran mayoría de asistentes encajan con nuestro cliente objetivo estamos seguros que es una forma muy adecuada de llegar a ese cliente objetivo.

En este tipo de eventos intentaremos llevar un stand que recoja lo máximo posible nuestro concepto de tienda. Habrá pantallas gigantes donde el público pueda ver nuestro establecimiento, tanto la zona de cata como la tienda. Así mismo pondremos a disposición del asistente el acceso a nuestra Web desde la que podrá solicitar la tarjeta de fidelización o la recepción de la Newsletter semanal.

Las ferias a las que acudiremos anualmente (inicialmente) serán las siguientes:

1. ProWein Düsseldorf (Feria Mundial del Vino en Dusseldorf, Alemania)
2. Wein aus Spanien (feria del vino español en Hamburgo, Alemania)
3. Expovina (Feria internacional con más de 22 países presentes, en Zurich, Suiza)
4. Arvinis (Feria Internacional con más de 150 expositores, en el Lago Ginebra, Suiza)
5. International Trade Fair Wine & Spirits (Feria del Vino en Varsovia, Polonia)
6. Vinex (Feria Internacional de Vinicultura, en Praga, Rep. Checa)
7. Salón Gourmet de Karlsruhe, Le Gourmet en Leipzig, Schalaraffia en Suiza y Salima en Rep. Checa

#### 6.3.3.7 Pagina Web

Nuestra página Web va a ser una de nuestras iniciativas clave en la promoción del establecimiento. Teniendo en cuenta nuestro cliente objetivo, este es un canal muy adecuado:

1. En los países ricos de Europa, como pueden ser Alemania y Suiza, el acceso a internet es un bien muy extendido y más en el caso de nuestro cliente objetivo.
2. En Rep. Checa y Polonia donde queremos hacer foco en los turistas, este es un canal muy adecuado. Estaremos cerca de las páginas de las agencias de viajes como comentábamos con anterioridad, pero tampoco olvidaremos una tendencia que se viene observando en los últimos tiempos en el turismo. En los últimos tiempos y gracias a que internet nos abre una puerta a casi cualquier punto del planeta, comienza a ser habitual al confección de los viajes por uno mismo. Eso significa que tenemos que estar cerca de los foros, guías, etc. (ver punto siguiente)

Desde la Web ofreceremos la opción de apuntarse a la Newsletter semanal. A través de esta Newsletter vamos a informar acerca de las promociones semanales, las actividades socio-culturales, etc. Las ofertas que lleguen a través de este canal serán exclusivas del mismo.

Además desde la misma Web ofreceremos la posibilidad de darse de alta en nuestro programa de fidelización de clientes, del que hablamos en los siguientes puntos. Por supuesto la página Web estará en distintos idiomas, tantos como países en los que estamos, así como el español y el inglés.

La página no servirá como medio de compra, pues para fidelizar al cliente, queremos que este perciba y valore el trato y nuestro establecimiento, por tanto, para ello debe acudir a nuestra tienda, vivir la experiencia.

### 6.3.3.8 Foros de Internet, Páginas de Viajes, Vinos, Restauración, etc.

Siguiendo con la misma iniciativa del punto anterior, nos encargaremos de estar presentes en los foros de internet como usuarios “independientes”. De forma que en un foro de viajes, donde se discuta o comente acerca de lugares que visitar en alguna de nuestras ciudades, recomendaremos [laplaza](#) como lugar de obligado paso.

El mismo planteamiento aplica a las páginas Web relacionadas con el vino y la restauración en cada una de las ciudades donde estamos presentes.

### 6.3.3.9 Tarjeta de fidelización

Otro de los puntos clave de nuestro plan de acercamiento y conocimiento de nuestro cliente. El primer objetivo es capturar una serie de información básica del cliente: edad, sexo, domicilio, etc.

A partir de esta información básica y el registro de su comportamiento dentro de nuestro establecimiento, nos podremos hacer preguntas como:

1. ¿es comprador de nuestra tienda?
2. O ¿solo consume en la zona de cata?
3. ¿Qué tipo de vino es el que más le agrada?
4. ¿Muestra interés por otros productos de nuestra oferta?
5. ¿Cada cuanto nos visita?
6. ¿Cuál es su gasto medio al mes?
7. ¿Y en cada visita?
8. etc.

Todas estas preguntas nos pueden servir para conocer mejor a nuestro cliente e intentar adelantarnos a sus necesidades y deseos. También haremos uso de la Newsletter para nuestros clientes fidelizados.

Habiendo interpretado todas esas preguntas y muchas más, seremos capaces de llevar una Newsletter personalizada, con productos o promociones que basados en su comportamiento como cliente, van a ser interesantes para nuestro cliente. Aquí además haremos énfasis en cubrir esas nuevas necesidades en los días u horas de baja rotación de clientes. Por ejemplo, ofertas especiales de cata o incluso vales de consumo gratuito solo de lunes a jueves.

Aprovecharemos el programa para felicitar el cumpleaños de nuestros clientes y animarles a que lo celebren con nosotros, de forma que le regalaremos una de nuestras botellas de vino para que la consuma en nuestro establecimiento siempre que se acerquen con un grupo de al menos cuatro personas, buscando de esta forma el que sus familiares o amigos conozcan nuestro establecimiento y consuman.

En cuanto a otras ventajas que ofrece el programa al cliente está la posibilidad de referenciar clientes. Puesto que apuntarse a nuestro programa no genera ningún beneficio inmediato para nosotros, lanzaremos propuestas como por ejemplo:

1. “Invita a nuestro programa de clientes a cinco amigos, cuando todos ellos hayan hecho un consumo mínimo de 30 €, tu recibirás como regalo un vale de cinco euros por cada uno de ellos”

Las tablas de Obtención de Puntos serían como siguen:

- El programa tomará los tickets de consumo y a partir de ellos generará puntos para los clientes. La generación de puntos será dinámica, teniendo en cuenta tanto el consumo en tienda como la compra en la tienda, el producto consumido y las horas de consumo.
  - a. La compra en tienda siempre dará puntos por valor de un 6% del volumen del ticket de venta.
  - b. En el caso de las catas, los puntos se generarán de forma más dinámica y dependiendo tanto del producto como del momento en el que se consume
    - i. Joven → El 3% del valor del ticket serán los puntos generados
    - ii. Crianza → El 4% del valor del ticket serán los puntos generados
    - iii. Reserva → El 4,5% del valor del ticket serán los puntos generados
    - iv. Gran Reserva → El 5,5% del valor del ticket serán los puntos generados
    - v. Horas de baja afluencia (L a J y siempre que no sea día de evento cultural) añadirán un 1%.
- Puesto que los importes de los tickets serán reducidos, las cantidades de puntos obtenidas serán multiplicadas por 100 para que el cliente no vea decimales en su cuenta de puntos. Es decir, si una copa de vino joven cuesta 1 € en Varsovia, el 3% multiplicado con 100 serán 3 puntos.

En cuanto a la compra o cata a partir de puntos y en términos generales sería como sigue:

- El consumo de 14 copas de vino joven darán acceso a una copa gratis del mismo tipo
- El consumo de 12 copas de vino crianza darán acceso a una copa gratis del mismo tipo.
- El consumo de 11 copas de vino reserva darán acceso a una copa gratis del mismo tipo.
- El consumo de 10 copas de vino gran reserva darán acceso a una copa gratis del mismo tipo.

En definitiva, el poner en marcha un buen programa de clientes, que sea dinámico, activo y que se comporte de forma distinta según cuál sea el cliente, nos permitirá que el cliente nos identifique como un establecimiento que entiende los gustos del cliente y por consiguiente, un buen lugar para referenciar a sus amigos o familiares.

#### 6.3.3.10 Boca Oreja

El boca oreja ya lo estamos utilizando en el programa de clientes fidelizados, pero lo traemos como una iniciativa de promoción puesto que no solo se queda en eso. Lo aplicamos también al canal de internet (foros, Web especializadas) y e definitiva a cualquiera que visite nuestro establecimiento.

Para que el boca oreja funcione como es debido es necesario asegurarse de que tanto nuestro producto como el servicio que damos es de máxima calidad, por lo tanto compartiremos esta preocupación con nuestros empleados. El objetivo de nuestra empresa es conseguir que la gente disfrute de una placentera experiencia en nuestro establecimiento y consiguiendo eso, el boca oreja está asegurado.

#### 6.3.4 Plaza/Distribución

El objetivo de **laplaza** es convertirse en el mejor canal de distribución de productos españoles al resto de Europa. **laplaza** no “solo” se encargará de eso, sino que el momento de entrega de ese producto, al cliente final, será distinto a lo que el consumidor está habituado a experimentar.

Así inicialmente nuestros cuatro establecimientos serán el punto de conexión entre productores y proveedores de nuestros productos y el cliente final, es decir nuestro canal de distribución. El objetivo inicial es que el cliente, o mejor dicho la ciudad o país donde nos dirijamos comience a conocer mejor al producto español, busquemos notoriedad y que el producto español se asocie a un producto de alta calidad y con un precio a la altura de esa calidad. Ese será nuestro único y claro objetivo durante los primeros años de establecimiento en cada uno de los países. El detalle de cómo nos vamos a establecer y a operar en cada uno de esos países se incluye en el plan de operaciones, dentro de este mismo documento.

Dentro de nuestros objetivos estratégicos a futuro estará el ampliar esos canales de distribución. Una vez que nuestros establecimientos adquieran notoriedad dentro de cada una de las ciudades podríamos plantear otras dos estrategias de distribución:

1. Ampliar nuestro actual canal. Lanzamiento de la marca **laplaza** a otras ciudades de los países en los que estamos establecidos o incluso a países vecinos. Lo más sencillo será crecer dentro del mismo país, sobretodo en Suiza y Alemania que todavía tienen ciudades muy atractivas para nuestro negocio. Tomaríamos ventaja de esa notoriedad adquirida en el país para llevarla a ciudades vecinas, como podrían ser Hamburgo o Berlín en Alemania o Ginebra o Basilea en Suiza.
2. La segunda estrategia de distribución que podríamos llevar adelante es la de dar el salto a ser un distribuidor "clásico". Es decir, una vez que el producto español es reconocido y buscado por nuestro cliente, (ya no es algo nuevo y desconocido, sino que el cliente va a buscar ese producto), nos pondríamos en disposición de pasar a ser distribuidores a hoteles o restaurantes de nivel medio-alto o alto.

Nuestro objetivo es siempre mantener la relación de producto y calidad, por lo tanto nuestro objetivo es ofrecer nuestro catalogo de producto solo a establecimientos que compartan ese mismo objetivo.

## 6.4 Análisis de Competidores

## 6.4.1 Alemania

Las tiendas especializadas y más concretamente las tiendas Feinkost (tiendas gourmet) se distinguen por contar con productos de una gama del segmento alto: principalmente del segmento alemán de productos Delikatessen, y una amplia oferta de productos de importación; además, ofrecen un mayor servicio al consumidor.

### 6.4.1.1 FEINKOST KÄFER

<http://www.feinkost-kaefer.de/>

El establecimiento de la empresa familiar Käfer en Munich, es considerado como uno de los puntos de venta gourmet más emblemáticos de Alemania. Su amplio surtido de especialidades abarca cerca de 8.500 artículos de alimentación, con una amplia oferta en especialidades internacionales.

Además de una oferta exclusiva en productos gourmet a través de mostradores para productos perecederos (pescado, charcutería, quesos, etc.) y una oferta de productos no perecederos a través de lineales. El establecimiento cuenta asimismo con un departamento de frutas y hortalizas y una oferta de productos de conveniencia y productos lifestyle (de salud, de fitness, vitaminas). Feinkost Käfer cuenta con una superficie de venta de 1.200 m<sup>2</sup> y 120 empleados, su facturación anual asciende a 16,5 millones de euros.

Por otro lado la empresa Käfer cuenta con un servicio de catering “Käfer Party Service” a través del cual se ofrecen unas prestaciones de una alta calidad que lo han convertido en la empresa líder en el mercado alemán.

La empresa Käfer se ha introducido asimismo con éxito en el sector de la restauración, y cuenta con restaurantes del mismo nombre. Además, se ha hecho cargo recientemente de las cafeterías y restaurantes de los museos y teatros de la ciudad de Munich. También, junto con socios procedentes de la industria de la alimentación a los que se concede una licencia, se ha establecido una marca comercial (Käfer) para la distribución de productos gourmet.

### 6.4.1.2 DALLMAYR

<http://www.dallmayr.de>

La tienda de alimentación gourmet “Dallmayr”, situada en calle Dienerstrasse de la ciudad de Munich, es uno de los establecimientos de productos gourmet más importantes de Europa. Además del establecimiento principal, Dallmayr cuenta con una tienda en el aeropuerto de Munich y un servicio de venta por catálogo y por internet. Dallmayr cuenta con 120 empleados.

Aunque el más conocido de todos sus productos es el café con marca propia “Dallmayr Prodomo”, su surtido en productos gourmet es muy variado y de una alta calidad. Cada semana hay una rotación de productos, de manera que el cliente pueda encontrar siempre novedades.

Una parte importante de la facturación de Dallmayr corresponde a los vinos, especialmente al Bordeaux; aunque también los vinos del nuevo mundo cuentan con todo el apoyo de los dueños de Dallmayr. Una especialidad en este campo es la línea PMG (pour ma gueule: para mi paladar). Esto es, los vinos, que proceden de prestigiosas viñas y de una cosecha especialmente buena, son comprados en cubas por Dallmayr. La cantidad de vino a la venta está limitada, y cada cliente sólo puede comprar una botella.

Por otra parte, cabe destacar el hecho de que el departamento de frutas y verduras de Dallmayr cuente con alrededor de 350 artículos fijos, incluso cuando no son de temporada. Esto se consigue debido a la flexibilidad y a la buena planificación de productos procedentes de todo el mundo. Así, en enero hay cerezas frescas de Australia, melocotones de Nueva Zelanda, espárragos de Perú, setas de Sudáfrica, trufas y peras del sur de Francia. Toda esta mercancía fresca es suministrada diariamente por el mercado mayorista de Munich y por una empresa importadora especializada en frutas tropicales por transporte aéreo. En el mostrador de pescados de Dallmayr, se ofrece mayormente pescado del Océano Atlántico: filetes de rape, rodaballo, pescado dulce del Danubio, etc. Toda la carne (bovina y porcina) de Dallmayr se acoge al programa alemán de control de calidad “Wittelsbacher Land”.

Por otra parte, es importante mencionar el hecho de que este establecimiento cuenta con su propia marca “Dallmayr”.

Los productos que se comercializan bajo marca propia son elaborados por empresas externas, siguiendo con las directrices de Dallmayr, o de producción propia (como productos de confitería e azúcar, pastelería, ensaladas Feinkost, etc.).

Por otra parte, Dallmayr cuenta, además, con un mostrador donde se sirven platos calientes preparados, muchos de ellos típicos de la región de Baviera.

Además de los habituales consumidores de la ciudad de Munich, cada año se acercan al establecimiento de Dallmayr aprox. de 1,2 millones de turistas.

#### 6.4.1.3 ASOCIACIÓN CORPUS CULINARIO

[www.corpus-culinario.de](http://www.corpus-culinario.de)

Corpus Culinario es una asociación de profesionales del comercio independiente de productos de alimentación gourmet. La asociación sirve de plataforma de encuentro entre el comercio gourmet minorista y proveedores de productos gourmet. En la actualidad cuenta con 79 establecimientos gourmet y 82 proveedores alemanes y extranjeros.

El objetivo de la asociación es aumentar la calidad y la variedad de la oferta de los establecimientos gourmet.

Los establecimientos asociados se encuentran repartidos por toda la geografía alemana; entre los mismos se encuentran tiendas de renombre como Grasshoff Delikatessen & Bistro, Feinkost Böhm, G.J. Kruizenega o Feinkost Münstermann. Entre los proveedores se encuentran empresas internacionales de gran prestigio como Jacquart Champagne o mayoristas/importadores de marcas del segmento alto.

#### 6.4.2 Suiza

##### 6.4.2.1 LAVINIA

<http://www.lavinia.es/>

LAVINIA es una empresa de capital español con presencia en varias ciudades españolas, Madrid y Barcelona, y que ha comenzado un proceso de internacionalización.

Es un nuevo concepto de tiendas dedicadas exclusivamente al vino y a los destilados. Tiene como vocación ofrecer a los clientes más exigentes:

- La mejor selección de vinos y destilados del mundo.
- Unas óptimas condiciones de conservación de los productos.
- Un servicio profesional y personalizado.

El modelo de LAVINIA incluye dos tiendas online y una red de establecimientos, el primero de los cuales se abrió en noviembre de 1999 en Madrid, en la calle José Ortega y Gasset, 16.

La preocupación por la calidad de los productos se transforma en obsesión para LAVINIA.

- Temperatura constante no superior a 19º todo el año.
- Higrometría mantenida permanentemente al 70%.
- Iluminación compatible con la conservación de los vinos.
- Almacenamiento y presentación de todas las botellas de vino en posición horizontal.
- Además, todas las tiendas disponen de un espacio específico mantenido a 14º, temperatura idónea para la conservación de las botellas más antiguas o de aquellos vinos que, por su proceso de elaboración particular (sin azufre, no filtrados... etc.) son más frágiles.

Los vendedores son todos enólogos o sumilleres profesionales con experiencia previa en el sector viti-vinícola o de la restauración. Están por tanto perfectamente capacitados para asesorar a los clientes, tanto en vinos nacionales como extranjeros.

A todo esto se añade una actividad de difusión de la cultura del vino mediante la organización de conferencias a cargo de personalidades destacadas del mundo del vino, catas organizadas con productores, cursos de enología, viajes a viñedos...

Por último, Club LAVINIA, que permite disfrutar de una serie de actividades y privilegios reservados exclusivamente a sus socios.

LAVINIA ha inaugurado en España un espacio gastronómico, donde la cocina mediterránea acompaña a las más de 4.500 referencias vinícolas.

El Espacio Gastronómico de Lavinia ofrece varias opciones:

- Disfrutar en la barra de una selección de tapas y vinos en buena compañía.
- Saborear los platos del menú degustación, en el entorno ideal que ofrece el espacio gastronómico.
- Descubrir la atractiva carta mediterránea, que cuenta con 7 entrantes, 6 platos principales (3 platos de carne y 3 de pescado) y 4 postres.

Pero sin duda, el gran atractivo de este espacio es la elección del vino ya que cada cliente puede elegir entre las 4.500 referencias que se exponen en la tienda y escoger el que más le guste, con el asesoramiento del sumiller si lo desea, para disfrutar de su elección en el restaurante a precio de tienda y sin pagar descorte.

Por las noches, El Espacio Gastronómico de Lavinia cambia su identidad y se convierte en un lugar singular ideal para:

- Cursos de cata, acompañados de un aperitivo, cóctel o cena.
- Maridajes de vinos y platos degustación
- Organizar presentaciones de productos.
- Actos de empresa.
- Reuniones sociales.
- Cenas de carácter personal.

LAVINIA tiene actualmente una tienda en Ginebra y otra en Kiev, Ucrania, y es sin duda nuestro principal competidor a la hora de retener a nuestros clientes, tanto por su calidad de productos y variedad como por su trato al cliente. Sin embargo el hecho de carecer de tienda gourmet y estar a medio camino entre vinoteca y gran supermercado del vino nos permiten ocupar el nicho mental en los clientes de espacio en el que disfrutar y no solamente comprar.

#### 6.4.2.2 MOVENPICK

[http://group.moevenpick.com/content/profil\\_moevenpick\\_wein.php](http://group.moevenpick.com/content/profil_moevenpick_wein.php)

El foco estratégico del grupo de Mövenpick está en el sector de la hostelería, principalmente en la gastronomía, el negocio del hotel, el comercio del vino así como la distribución de productos superiores. Se estructura como compañía con cinco áreas de negocio: Marché internacional, restaurantes de Mövenpick, alimentos finos de Mövenpick y las divisiones independientes como la del vino Mövenpick Wein. Las áreas principales del grupo de la representación son Europa, el Oriente Medio y el Extremo Oriente. Fundado por Ueli Prager, suizo, en 1948, el grupo emplea hoy a cerca de 16.100 personas

El éxito del negocio de Mövenpick Wein se basa en gran parte en sus mayores niveles con respecto a la selección y al consejo a los clientes. Mövenpick Wein ve su función esencial como la de un intermediario responsable entre los viticultores y los clientes. En satisfacer esta función, el personal bien enseñado es tan importante como la relación personal de muchos años con los viñedos renombrados y las marcas del vino. Mövenpick Wein importa sus vinos directamente de productores por todo el mundo. La selección de vinos tiene gran reputación pues son vinos de alta calidad aunque también con alto sobrecoste. Mövenpick Wein vende sus productos directamente a los clientes privados o consumidores finales. Mövenpick Wein tiene un sistema integrado de las ventas al poder ofrecer sus ofertas a través de su página Web.

Experiencia enológica y relaciones exclusivas.

En 1948, al mismo tiempo que inauguraba su primer restaurante, Ueli Prager abrió la primera Bodega en Zurich. En el curso del tiempo, otras Bodegas se han acondicionado para permitir al enólogo saborear y disfrutar grandes vinos. La oferta inicial comprendía una gama de vinos y de ofertas en suscripción destinadas a cliente final minorista. La filosofía del Vino Mövenpick no se reduce a la simple venta de vinos, sino propone ofrecer más bien una experiencia verdadera y enológica. Este paso se fundamenta sobre la importación directa que se desarrolló gracias a sus relaciones personales con productores de renombre.

La selección del vino Mövenpick es el fundamento de sus actividades.

Cuando van al descubrimiento de los viticultores del mundo entero, sus seleccionadores toman en consideración las exigencias de sus clientes. Estos viajes de prospección permitieron definir los grandes ejes de la selección Mövenpick: "European Classics" con los vinos de Francia,

España, Italia, Austria y Suiza; "New World" con los vinos de los Estados Unidos, de América del Sur, de África del Sur y de Australia; "Discovery" con las innovaciones de áreas célebres de producción o de nuevas regiones evolutivas, y "Everyday" que reúne vinos preparados que hay que beber para el consumo diario.

Principales papeles para vinos prestigiosos.

Las Bodegas se dirigen a los particulares, a los restauradores (dueños de un restaurante) y a los detallistas. Proponen a sus clientes un consejo competente así como una selección de más de 1.000 vinos en diferentes tamaños, presentados según los países, variedades y los años de cosecha. Los vinos de las promociones puntuales pueden ser saboreados y el conjunto es completado por una elección de accesorios.

El Vino Mövenpick es uno de los principales importadores y los distribuidores de vinos finos de clase internacional en Suiza y en Alemania. La distribución está asegurada por diferentes canales, entre los que están la Bodega Mövenpick.

Abierto 24 horas al día, éste ofrece la totalidad de su gama y todas las promociones del momento, que están tan disponibles de un clic simple desde su casa, por ejemplo.

Regularmente organizados en colaboración con la Academia del Vino, los seminarios enológicos presentan además las grandes regiones vitícolas. Los Vinos Mövenpick son también los representantes exclusivos para Suiza de una serie de productores de primer plano de las regiones y países siguientes: América del Norte y del Sur, Australia, África del Sur, Francia, Austria, Alemania, España, Portugal, Italia, Hungría, Líbano y Suiza.

El Vino Mövenpick es propiedad al 100 % de Mövenpick Holding.

Se trata de varios establecimientos que pertenecen al grupo y que goza de buena reputación, no obstante se orienta hacia un comercio especializado más que a un espacio como [laplaza](#).

#### 6.4.2.3 GARNIER

<http://www.garnier-vins.ch/>

Las Bodegas Garnier pretenden ser un socio seguro y regular para los viticultores Suizos.

Los vinos suizos representan la mayor parte del grupo. Por otra parte, las Bodegas Garnier importan vinos del mundo entero, o a granel o en destino directamente. Vinos de Francia, España, Italia, California, Australia y Sudáfrica, para nombrar las procedencias más importantes, se encuentran en existencias.

En cubas se almacena el mosto procedente de las distintas regiones vitícolas de Suiza que llegado otoño, se recoge en cubas de acero inoxidable. Así mismo ocurre con los vinos procedentes de los otros países que esperan la puesta bajo vidrio.

Realización propia del envasado, realizado con etiquetas autoadhesivas o tradicionales, tapón corcho, tornillo o cápsula corona.

Los locales de almacenamiento climatizados se encuentran bajo el mismo techo y al mismo nivel que el envasado, lo que simplifica el proceso. Para los vinos de gama alta, una bodega a la temperatura y humedad constante garantiza un digno almacenamiento de las vendimias que se encuentran. Cuentan con camiones propios para el transporte a granel y en botellas, y una empresa de logística se ocupa de la distribución en toda Suiza.

Fundamentan su éxito en el embasado propio, más que en marcas extranjeras.

#### 6.4.2.4 GLOBUS

<http://www.globus.ch/de/delicatessa/aktuell/index.html>

Posicionamiento de GLOBUS:

Para todas aquellas personas con mayores exigencias en términos de calidad y estética, GLOBUS es el preferido para tener una fiable experiencia de compra, porque:

- Tiene gran cantidad de ofertas, promociones y formatos novedosos
- Es inspirador
- Catálogo de productos de gran valor
- Competente, independiente, y razonable relación calidad-precio
- Atención al cliente cordial, competente, profesional y entusiasta

Los valores de GLOBUS son:

Ciente- La experiencia de compra única

Gran pasión para asegurar a sus clientes con una experiencia de compra. Mundo fascinante, mundo de "Savoir vivre" y, por tanto, de calidad de vida. Esta idea forma la marca GLOBUS.

Competidores - Ventajas

- Les diferencia la gama, el servicio, la presentación de los productos y la comunicación.
- Trabajadores - la humanidad, la profesionalidad
- Tratan a sus socios internos como clientes. Crean un entorno en el que la excelencia técnica y humana puede lograrse y debe premiarse. Estructuras y procesos adecuados para que les apoyen. Su liderazgo se caracteriza por la humanidad y profesionalidad.

Proveedores - Asociación, Profesionalismo

Se centran en socios fiables y eficientes. Sus proveedores les apoyan en la dirección de una empresa innovadora, de alta calidad, independiente y atractiva gama de precios, donde hay cabida para su ética ecológica y donde se cumplen los requisitos. Junto con sus proveedores, se esfuerzan en superar las expectativas y necesidades de los clientes.

Sociedad / Medio Ambiente - Responsabilidad

Mantienen un diálogo abierto con las autoridades, trabajadores, organizaciones ambientalistas y de desarrollo. En el momento de la compra, producción, transporte, venta y disposición, se esfuerzan por ofrecer económica, social y ecológicamente soluciones adecuadas. Consideran el medio ambiente, la responsabilidad social y ética en el contexto de un verdadero potencial económico.

Enfoque de marca GLOBUS:

- Ir de visita o de compras a Globus, es una experiencia especial. Globus, es sinónimo de siempre nuevo, inspirador, alta calidad, competente y personal.

- Su marca transmite promesas reales, a través de la pasión, el compromiso, la flexibilidad, y la empatía. La chispa salta desde todos los empleados hasta los clientes y la reciben potenciada.
- Los clientes son siempre gratamente sorprendidos, por medio de la gama de productos, promociones, presentaciones y servicios.
- La pasión les mueve para cubrir las necesidades y expectativas de nuestros clientes. La atención es parte de su actitud fundamental.

Globus cuenta con varias áreas diversificadas de negocio:

- o Perfumería
- o Delicatessen
- o Spa
- o Hogar
- o Mujer, Hombre y niño

Representa un concepto de vida más que un lugar de descanso. Se posiciona como un centro comercial de alto nivel.

#### 6.4.3 Polonia

##### 6.4.3.1 ALMA MARKET

[www.almamarket.pl](http://www.almamarket.pl)

Alma Delicatessen no se define a sí misma como una tienda sino como un lugar donde cada uno puede embarcarse en un fascinante viaje al mundo de las sensaciones culinarias.

En Alma se recopilan delicias producidas usando métodos naturales y recetas tradicionales aunque también nuevos sabores contemporáneos que pueden provocar una sorpresa. Presume de tener muchos productos en exclusiva.

La historia de de Alma comienza en Krakovia en 1995, cuando se abre su primera tienda. Un progreso dinámico y el crecimiento de la demanda de los clientes hicieron que pronto abrieran sucesivos locales delicatessen.

Su misión es proporcionar una rica variedad de productos para asegurar que, incluso el cliente más exigente salga satisfecho. Por ello en Alma se pueden encontrar productos delicatessen procedentes de toda Europa y Sudamérica.

Dan una gran importancia a la procedencia ecológica de los productos. Las carnes, quesos, conservas y dulces se producen utilizando los métodos tradicionales y comprometidos con los estándares de salud higiénica.

#### 6.4.3.2 Otros

La mayoría de las tiendas en Polonia, son puramente distribuidores y comercializadores de marcas, a nivel minorista, sin preocuparse por la disposición y plano de la tienda, ambiente, atención al cliente, orientación o ayuda, etc.

A continuación recogemos las principales vinotecas y tiendas gourmet del país:

<http://www.winexpress.com.pl>

<http://www.bandt.com.pl/>

<http://www.janport-1.pl/hiszpania.html>

<http://www.wina.bis.top.pl/>

#### 6.4.4 República Checa

##### 6.4.4.1 UZAVOJE

[http://www.uzavoje.cz/cz/provoz-vinny\\_bar.html](http://www.uzavoje.cz/cz/provoz-vinny_bar.html)

Fantástico local conducido por el chef Pedro Bares, con una amplia variedad de bodega, una gran selección de quesos y delicatessen, y una agradable cafetería asegurarse de que todo sea del gusto del consumidor.

Se pueden degustar los vinos de una manera profesional, divertida, con la ayuda de interpretación de sumillers. El fascinante mundo de la degustación de queso ayudará a crear un estupendo ambiente de este delicioso mundo.

Local que permite además disponer un reservado para eventos corporativos o privados, y además, el local es adecuado para albergar conferencias de prensa. Los locales son modulares y completamente personalizables para su uso. Dispone de medios técnicos de última generación. Ofrecen un ambiente cómodo y digno para celebración de eventos como la graduación de escuela o universidad, etc. Organizan de todo.

En la tienda de vinos y accesorios puede encontrar una amplia selección de vino francés, los vinos de Moravia, y resto del mundo. Además de todo lo necesario para la viticultura en el hogar o su propia tienda de vinos o restaurante.

La línea de productos incluye no sólo los diversos tipos de vinos, sino termómetros, tapones o sacacorchos, y una amplia gama de botellas y vasos de vino, dispositivos de decantación, cestas, regalos y muchas otras cosas.

La tienda también dispone de una amplia gama de excelentes bebidas espirituosas, así como cigarrillos.

Se trata de un cuidado espacio multidisciplinar, en el que se celebran multitud de acontecimientos, pero no son acontecimientos banales o diarios, sino reservados para ocasiones muy especiales.

Además el concepto de tienda pasa por ser una tienda con multitud de accesorios, difuminándose el concepto de exclusividad, atención, gourmet, etc.

#### 6.4.4.2 Otros

Como hemos adelantado, el espacio que ocupa **laplaza** es muy específico, al englobar el consumo y esparcimiento diario con un trato excelente y cuidada selección exclusiva de vinos y productos españoles.

La mayoría de las tiendas en la República Checa, son puramente distribuidores y comercializadores de marcas, a nivel minorista, si preocuparse por la disposición y plano de la tienda, ambiente, atención al cliente, orientación o ayuda, etc.

A continuación recogemos las principales vinotecas y tiendas gourmet en la capital del país.

<http://www.wallywine.com/s-6-imported-wine.aspx>

[http://www.floweradvisor.com/florist/czech\\_republic/hampers/gourmet\\_hampers/79/](http://www.floweradvisor.com/florist/czech_republic/hampers/gourmet_hampers/79/)

[www.winemerchants.cz](http://www.winemerchants.cz)

<http://www.patriot-x.cz/galerie-stylu.php>

[www.labottega.cz/go/index.php](http://www.labottega.cz/go/index.php)

### 6.5 Plan de Ventas

El plan de ventas es uno de los puntos cruciales a la hora de desarrollar un plan de empresa.

En el desarrollo del mismo hemos realizado un pormenorizado análisis fundamentalmente del mercado del vino, al ser este nuestro producto estrella y gancho, de los países en los que **laplaza** comenzará a implantarse, lo que junto con los Análisis PEST y Análisis de Porter desarrollados, además de competidores, nos permite comprender las necesidades del cliente, que también hemos desgranado y categorizado en CLUSTERS.

### 6.5.1 Ventas de vino

Así pues, las siguientes tablas recogen las estimaciones de venta para cada tienda durante el primer año, teniendo en cuenta:

- Población de la ciudad
- Entorno de radio de acción de nuestra tienda
- Densidad de población
- % de habitantes de cada CLUSTER por ciudad, o de turistas anuales
- Ventas de vino español de calidad en el canal de tienda especializado
- Consumo medio por habitante y CLUSTER
- Cuota de mercado objetiva

Con estas variables, podemos definir el número de botellas de venta estimadas que resumimos en los siguientes cuadros, al igual que las consumidas en la zona de cata o bar en nuestro espacio, [laplaza](#).



Ventas de Vino	Alemania	Suiza	Polonia	Rep. Checa
Ciudad	Munich	Zurich	Varsovia	Praga
Nº habitantes ciudad	1.944.508	1.273.278	2.372.012	1.169.106
Densidad población zona tienda hab./km2	4.206	4.000	3.300	2.352
Radio acción tienda para clientes km2	3	3	6	5
% habitantes cluster A	5%	5%	2%	2%
<b>TOTAL CLIENTES CLUSTER A</b>	<b>631</b>	<b>600</b>	<b>396</b>	<b>235</b>
% habitantes cluster B	30%	32%		
turistas/hombres negocio en ciudad año			2.423.125	4.013.454
% turistas/hombres negocio cluster B que consumen vino			5%	5%
<b>TOTAL CLIENTES CLUSTER B</b>	<b>3.785</b>	<b>3.840</b>	<b>121.156</b>	<b>200.673</b>
<b>TOTAL CLIENTES CLUSTER A+B</b>	<b>4.416</b>	<b>4.440</b>	<b>121.552</b>	<b>200.908</b>
% clientes cluster A respecto total	0,03%	0,05%	0,02%	0,02%
% clientes cluster B respecto total	0,19%	0,30%	5,11%	17,16%

Ventas de Vino	Alemania	Suiza	Polonia	Rep. Checa
Ciudad	Munich	Zurich	Varsovia	Praga
Exportaciones españolas l	242.740.000	31.880.000	2.313.000	16.248.000
Ventas por canal/tienda especializada volumen	8,70%	9,40%	7,90%	6,30%
Segmento de vinos de calidad	40,00%	51,00%	25,00%	25,00%
Botellas españolas vendidas en el país en tienda especializada de calidad	11.263.136	2.037.770	60.909	341.208
<b>Compra botellas por capita tinto cluster A</b>	<b>41</b>	<b>78</b>	<b>13</b>	<b>35</b>
<b>Compra botellas por capita tinto cluster B</b>	<b>27</b>	<b>33</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

Ventas de Vino	Alemania	Suiza	Polonia	Rep. Checa
Ciudad	Munich	Zurich	Varsovia	Praga
Cuota mercado cluster A	60%	50%	40%	45%
Cuota mercado cluster B	20%	20%	5%	5%
Total botellas vendidas clientes cluster A	15.520	23.400	2.059	3.704
Total botellas vendidas clientes cluster B	20.189	25.344	6.058	10.034
<b>Total botellas vendidas clientes cluster A+B</b>	<b>35.709</b>	<b>48.744</b>	<b>8.117</b>	<b>13.738</b>
<b>ventas mensuales</b>	<b>2976</b>	<b>4062</b>	<b>676</b>	<b>1145</b>
<b>ventas diarias</b>	<b>119</b>	<b>162</b>	<b>27</b>	<b>46</b>

Ventas por Consumo de Vino	Alemania	Suiza	Polonia	Rep. Checa
Ciudad	Munich	Zurich	Varsovia	Praga
Nº habitantes ciudad	1.944.508	1.273.278	2.372.012	1.169.106
Densidad población zona tienda hab/km2	4.206	4.000	3.300	2.352
Radio acción tienda para clientes km2	3	3	6	5
% habitantes cluster A	5%	5%	2%	2%
<b>TOTAL CLIENTES CLUSTER A</b>	<b>631</b>	<b>600</b>	<b>396</b>	<b>235</b>
% habitantes cluster B	30%	32%		
turistas/hombres negocio en ciudad año			2.423.125	4.013.454
% turistas/hombres negocio cluster B que consumen vino			5%	5%
<b>TOTAL CLIENTES CLUSTER B</b>	<b>3.785</b>	<b>3.840</b>	<b>121.156</b>	<b>200.673</b>
<b>TOTAL CLIENTES CLUSTER A+B</b>	<b>4.416</b>	<b>4.440</b>	<b>121.552</b>	<b>200.908</b>
% clientes cluster A respecto total	0,03%	0,05%	0,02%	0,02%
% clientes cluster B respecto total	0,19%	0,30%	5,11%	17,16%

Ventas por Consumo de Vino	Alemania	Suiza	Polonia	Rep. Checa
Ciudad	Munich	Zurich	Varsovia	Praga
Exportaciones españolas l	242.740.000	31.880.000	2.313.000	16.248.000
Ventas por consumo vinotecas/bares especializados volumen	12,00%	15,00%	3,40%	5,70%
Segmento de vinos de calidad	40,00%	51,00%	25,00%	25,00%
Botellas españolas consumidas en el país en vinoteca especializada de calidad	15.353.360	3.251.760	26.214	308.712
<b>Consumo botellas por capita tinto cluster A</b>	<b>21</b>	<b>31</b>	<b>11</b>	<b>18</b>
<b>Consumo botellas por capita tinto cluster B</b>	<b>9</b>	<b>16</b>	<b>0,2</b>	<b>0,3</b>

Ventas por Consumo de Vino	Alemania	Suiza	Polonia	Rep. Checa
Ciudad	Munich	Zurich	Varsovia	Praga
Cuota mercado cluster A	60%	50%	40%	45%
Cuota mercado cluster B	20%	20%	5%	5%
Total botellas consumidas clientes cluster A	7.949	9.300	1.742	1.905
Total botellas consumidas clientes cluster B	6.814	12.288	1.212	3.010
<b>Total botellas vendidas clientes cluster A+B</b>	<b>14.763</b>	<b>21.588</b>	<b>2.954</b>	<b>4.915</b>
<b>ventas mensuales</b>	<b>1230</b>	<b>1799</b>	<b>246</b>	<b>410</b>
<b>ventas diarias</b>	<b>49</b>	<b>72</b>	<b>10</b>	<b>16</b>

En la evolución de las ventas, tenemos en cuenta la cuota de mercado que tiene **laplaza** para cada tipo de cliente, y nuestros objetivos de crecimiento de ventas y fidelización de clientes.

La evolución en las ventas y el consumo sería pues de la siguiente forma:

Ventas de Vino	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alemania	35.709	42.851	47.136	49.493	50.977
Suiza	48.774	58.529	64.382	67.601	69.629
Polonia	8.117	9.740	11.326	13.018	14.793
República Checa	13.738	16.486	19.170	22.034	25.039

(\*) Ventas en botellas de vino

Ventas consumo de Vino	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alemania	14.763	17.716	19.487	20.462	21.075
Suiza	21.588	25.906	28.496	29.921	30.819
Polonia	2.954	3.545	4.122	4.738	5.384
República Checa	4.915	5.898	6.858	7.883	8.958

(\*) Ventas en botellas de vino

## 6.5.2 Ventas de los demás productos

Para el cálculo en las ventas de las demás referencias y productos, nos apoyaremos en las unidades vendidas de vino para, teniendo el peso del vino en % y el del resto, estimar las unidades de vendidas y consumidas de cada una de ellas \*.

(\*) En el anexo correspondiente al plan financiero se adjuntan las ventas de referencias por producto, año y tienda.

## 7. Operaciones

### 7.1 Introducción

Hemos formado una empresa en España país de origen para la comercialización con acuerdos preferenciales con productores en unos casos y exclusivos en otros. Nuestro objetivo es vender y dar a conocer productos agroalimentarios, de alta calidad y tradición, característicos de España y su dieta mediterránea, fundamentalmente vino y otros calificados como gourmet o delicatessen, en países de centro y este europeos. Los productores iniciales son:

- Bodegas Puelles
- Bodegas Ontañón
- Bodegas Torrederos
- Bodegas Masia Can Sadurni
- Bodegas Manclús-Olvena
- Quesos Villadiego
- El Navarrico

Existe la posibilidad de aumentar el nº de empresas productoras que formen parte de nuestra estructura, ya que una de nuestras claves de éxito consiste en la variedad de producto, y en la incorporación de nuevas referencias mes a mes, como detallamos en los objetivos y el plan de marketing. Además, daremos cabida a otros socios que quieran participar en la formación de las sociedades en cada país.

### 7.2 Layout

Contamos con un almacén y oficinas centrales ubicadas en las afueras de Madrid, en el polígono La Cuqueña, Vicálvaro, en régimen de alquiler. Una superficie total de 215 m<sup>2</sup> repartidos entre almacén (85 m<sup>2</sup>) y oficinas (130 m<sup>2</sup>) es suficiente para el comienzo de nuestra actividad. Desde allí, centralizaremos los pedidos a los proveedores y organizaremos los envíos a nuestras tiendas.

**Laplaza** abrirá dichas tiendas en el pleno corazón de las metrópolis mencionadas, será un espacio gastronómico desde donde se quiere dar a conocer sus productos, así como fomentar el consumo del vino, combinando la degustación de sus vinos y productos con la alta gastronomía.



#### Distancias:

Madrid-Munich: 1483 km

Madrid-Zurich: 1243 km

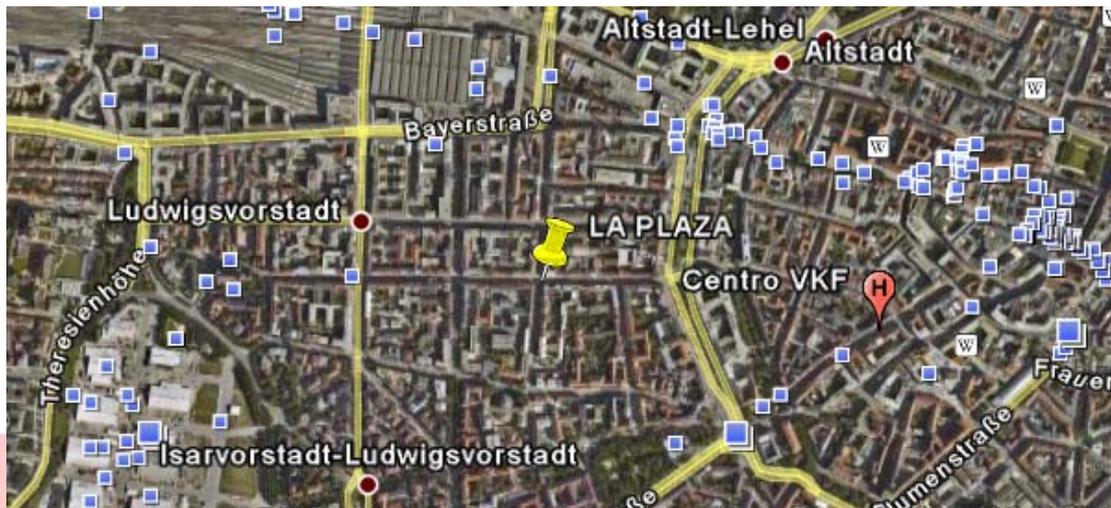
Madrid-Praga: 1771 km

Madrid-Varsovia: 2288 km

### 7.2.1 Munich

Landwehr Strasse esquina Shiller Strasse

Situado entre el centro de la ciudad, a menos de 500 m de la Estación Central (Haupt BH) , y camino de paso obligado entre el centro (900 m de Marien Platz) y el Theresienweise, (a 820m) donde tiene lugar la Oktober fest.



7.2.2

7.2.3 Zurich

General Quisan Quai

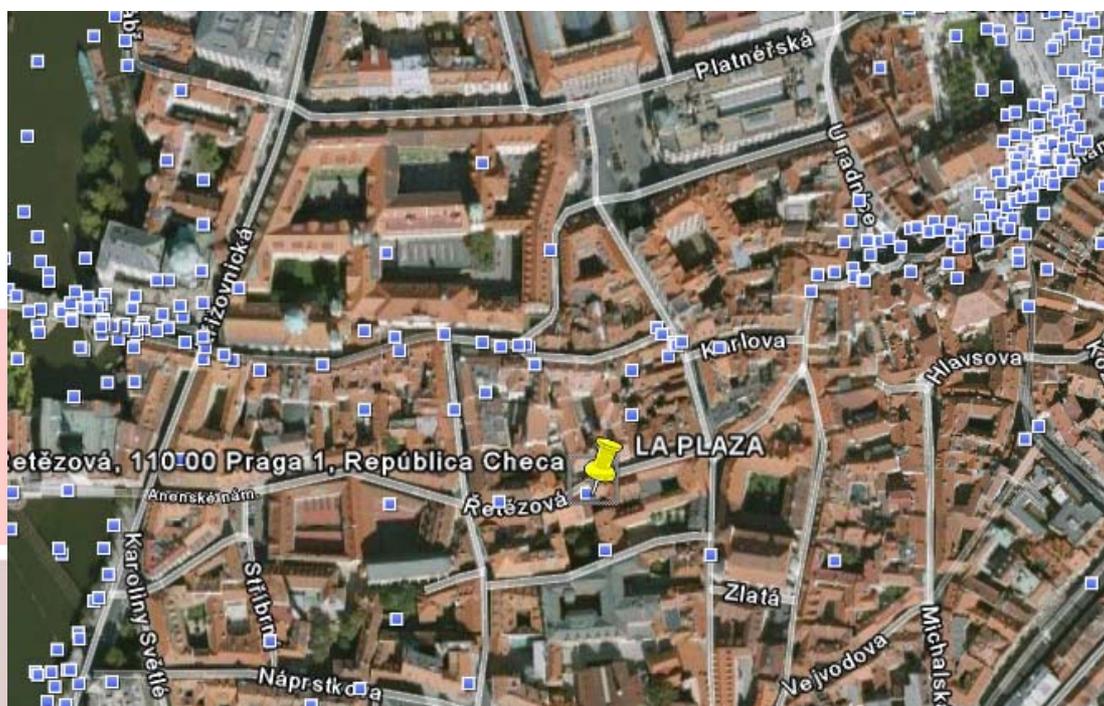
Es una de las calles más bonitas de Zurich, frente al lago Zurich See, y muy transitada tanto por ciudadanos como por turistas.



7.2.4 Praga

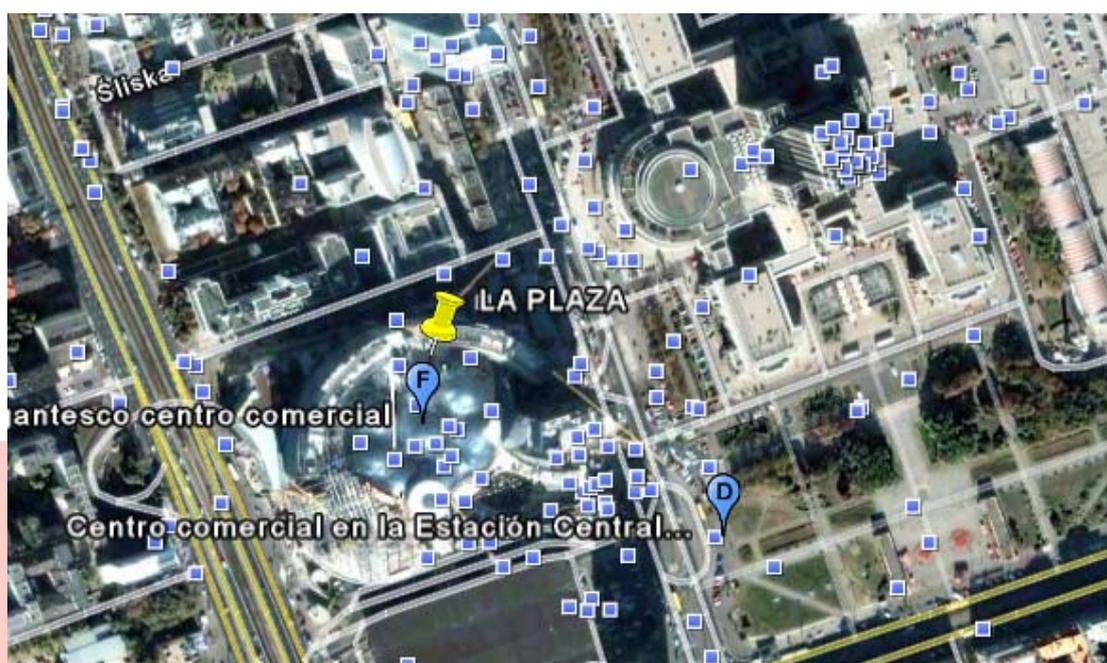
Retezová

Muy cerca del centro (Starometské namesti), y próximo a las rutas entre al puente de San carlos ( a menos de 320 del puente) y del centro (a menos de 400 m de Starometské namesti)



### 7.2.5 Varsovia

Situado en un local del interior del moderno Centro Comercial de la Estación Central (Warszawa Centrum Handlowe Złote Tarasy), a menos de 300 m del inmenso Palacio de Cultura, y en frente del Hotel Holiday Inn, y a 350 m del Hotel Mariott.



Los interiores de los locales para la degustación y comercialización de los productos consistirá en un sistema de modulación cuadrada que puede ser utilizada para diferentes roles funcionales, en especial para la exposición vertical u horizontal de botellas de vino. Los muebles serán de materiales de apariencia natural en alusión a las primeras fases de la producción del vino. La iluminación será natural, combinando el control de materiales, referencias, colores y texturas.

País / ciudad	Alquiler/m <sup>2</sup> /año	Tamaño tienda (m <sup>2</sup> )	Coste alquiler/mes	Año de referencia
Polonia-Varsovia	1.080,00 €	100	9.000,00 €	2008
Suiza-Zurich	3.400,00 €	100	28.333,33 €	2008
Alemania-Munich	3.360,00 €	100	28.000,00 €	2008
Rep. Checa-Praga	1.200,00 €	100	10.000,00 €	2008
			75.333,33 €	

Almacén/Oficina Central Madrid	Alquiler/m <sup>2</sup> /mes	Superficie (m <sup>2</sup> )	Coste alquiler/mes
Polígono La Cuqueña, Vicálvaro	9,00 €	215	1.935,00 €

Los locales tendrán un tamaño estándar de 100 m<sup>2</sup> con una capacidad para 60 personas, incluyendo un espacio reservado donde caben hasta 16 comensales. Además del reservado, que se encuentra al fondo del local, el resto de plazas se distribuyen entre la barra y unas mesas.



Otro aspecto a destacar, es la poca luz ambiental que dedicamos en los establecimientos, este planteamiento responde a una forma de evocar el clima de las bodegas y el ambiente del vino. El objetivo de contrastar la intensidad lumínica del local con el de las mesas y estantes de las botellas, con mucha más luz es destacar el resto de productos ofrecidos. Así las mesas quedan iluminadas con lámparas Peled, unas pequeñas luces cilíndricas que enfocan directamente las mesas y la barra, para destacar los platos y las copas.



En conjunto, el diseño del establecimiento parte de materiales limpios y sencillos que pretenden ofrecer una estética vanguardista, pero informal, capaz de conjugar la modernidad y la naturalidad con la elegancia y “donde todos los sentidos relacionados con el vino adquieren gran protagonismo”.

### 7.3 Compras, Aprovisionamiento y gestión de existencias

Contamos con contratos vinculantes de proveedores preferenciales y exclusivos en algunos casos dentro de nuestra estructura, con lo cual tenemos un aprovisionamiento regular asegurado.

Cada uno de los productores/proveedores van a suministrar a la sociedad española, y es ésta la que por medio de precios de transferencia venderá a su vez los productos a la demás sociedades europea que comercializarán directamente a través de las tiendas que hemos establecido en las capitales Europeas.

Hemos estudiado diferentes posibilidades a la hora de tener un control de stocks, pedidos, productos, etc.

Dentro de las diferentes alternativas, hemos optado por la oferta de **OrderWise**, Sistema de control de stocks y gestión de pedidos, ya que nos da la libertad de trabajar con más o menos módulos según las necesidades, y todos se integran entre sí sin necesidad de expertos en informática. Una ventaja de este sistema es la escalabilidad, ya que dentro de nuestros planes futuros de expansión, solo hay que añadir los puntos de venta, (además de incluir nuevos productos, clientes, y proveedores), realizar la conexión, y comprar la licencia de uso. (5.800 Eur. coste de implantación + 5 licencias)

La solución requerida para nuestro negocio consiste en un sistema que se encuentre en un servidor central, ubicado en nuestras oficinas de Madrid, con conexiones a los puntos de venta, es decir, en las tiendas de cada ciudad donde nos instalemos.

Hemos optado por unos módulos básicos de:



**Data input Module:** Se trata del módulo que contiene los ficheros maestros de proveedor, producto, precios, dimensiones del producto, pesos, y cualquier información adicional relativa a los mismos. Además puede contener igualmente datos de clientes



**Purchasing Module:** Desde este modulo gestionamos los pedidos de compra a proveedores, con sus precios, cantidades, importes totales, etc. Cuando

lleguen los pedidos, se tomaran de este módulo y una vez chequeado el envío por medio de conteo físico, albarán, etc., se procesa y se introduce la mercancía en el stock. El pedido queda registrado como recibido, y el stock en nuestro almacén.



**Delivery module:** Este módulo permite conocer los pedidos en curso, tiempos estimados de entrega... En principio no nos es muy útil, ya que trabajaremos con una empresa logística que nos va a gestionar los envíos.



**Sales and invoicing module:** Al contrario que el Módulo Purchasing, este registrará los pedidos de venta, así como la facturación de los mismos. En principio, la venta es al público y no hará falta la introducción de pedidos de venta más que a la hora de la venta propiamente dicho, a través de la lectura de código de barras del producto.



**Stock control module:** Relacionado con los módulos de Sales y Purchasing, nos permite conocer en cualquier momento el stock real en cada punto de venta.

Cada tienda tendrá su terminal, a través de un ordenador, en el cual registrará los pedidos de compra que necesite, y las ventas que se vayan realizando. La flexibilidad del sistema permite que se vaya creando historia de ventas, de manera que a petición del responsable de tienda, se genere un pedido de compra según el stock que se tenga disponible, así como el que está en camino.

Todo ello puede ser consultado por el administrador en las oficinas centrales, de forma que pueda saber los stocks de cada tienda, venta diaria por artículo, cliente, etc. en caso de necesitarlo.

Hemos optado sin embargo por dar la responsabilidad de la gestión de compra y stocks a cada jefe de tienda, ya que le da la posibilidad de introducir pedidos manualmente en función de las necesidades, encargos, etc.

## 7.4 Almacenes

Debido al alto precio por metro cuadrado de los locales a los que dedicaremos nuestra comercialización, debemos optimizar el espacio para hacerlo lo más rentable posible.

La solución más adecuada es tener un mínimo almacén de existencias por tienda, donde almacenar el stock de seguridad, y establecer un almacén central en España, ubicado en el polígono La Cuqueña, en Vicálvaro, las afueras de Madrid al igual que las oficinas centrales. Dicho almacén recepcionará la mercancía entregada por los proveedores, y preparará los pedidos para cada tienda.

## 7.5 Logística y Distribución

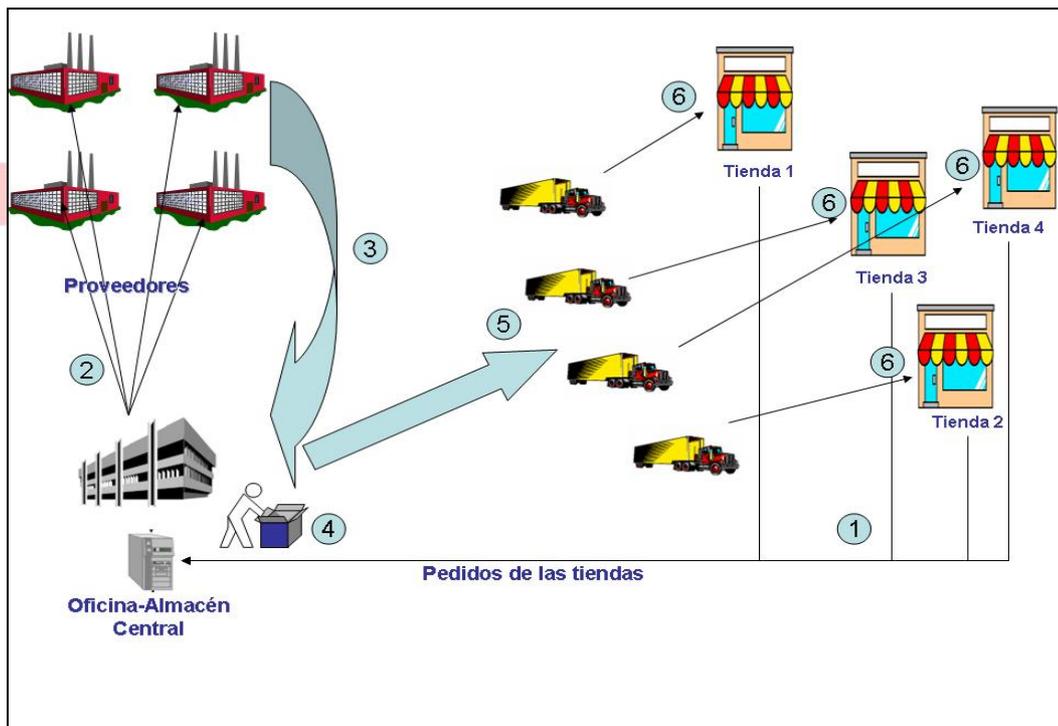
Según los estudios de mercado realizados, el público objetivo que deseamos alcanzar, el porfolio de productos con los que trabajamos (52 referencias al inicio), y el espacio hábil de nuestras tiendas (tienda más almacén) estimamos una necesidad inicial de envíos de 1 y 2 pallet quincenales en las tiendas de Praga y Varsovia respectivamente, y 3 y 4 semanales para Munich y Zurich respectivamente.

Como hemos detallado en el apartado de layout, las tiendas cuentan con un espacio mínimo de almacén, por ello necesitamos esa frecuencia de envíos, ante la imposibilidad de almacenar mayor cantidad de stock. Además, así optimizamos nuestro stock, de manera que tengamos la rotación máxima en relación a las existencias.

En esquema de aprovisionamiento será:

- 1- Realización de pedidos por parte de las tiendas
- 2- Envío de los pedidos por parte de la oficina central a los proveedores
- 3- Preparación de los pedidos por parte del proveedor, y envío de los mismos al almacén de las oficinas centrales.
- 4- Preparación de los pedidos para cada una de las tiendas en el almacén de las oficinas centrales

- 5- Expedición de los pedidos preparados a cada tienda por parte de la empresa logística Gefco
- 6- Recepción de cada pedido en la tienda, chequeo y procesado del pedido a nivel informático para la introducción del stock en el sistema.



Al comienzo, nuestros diferentes locales abrirán con un stock mínimo para las ventas estimadas de 15 días. Estableceremos un sistema de pedidos pull, a demanda, según los puntos de venta vayan necesitando mercancía. A través de la gestión del compras, realizaremos pedidos a cada uno de nuestros proveedores, consolidando en el almacén central de Madrid, donde se prepararán los pedidos para cada tienda. Los envíos desde este almacén los gestionará una empresa de transporte internacional de prestigio reconocido, GEFCO España SA. Para optimizar los costes de transporte, estableceremos un pedido mínimo por tienda de 1 pallet, con una periodicidad de 15 días, con lo que estimamos que para los primeros meses, realizaríamos 2 entregas por tienda para Praga y Varsovia, y 4 entregas para Munich y Zurich, con un total de 34 pallet mensuales.

Teniendo en cuenta los tiempos estimados de entrega por parte de Gefco, que varían de 4 a 7 días según el destino, más los tiempos de entrega a nuestro almacén desde los proveedores

(intentaremos cerrar el acuerdo con ellos para que sea un máximo de 4 días), y el tiempo de recepción y preparación de pedidos (2 días), debemos indicar a los jefes de tienda un calendario de pedidos de 15 días de antelación; es decir, deben pedir producto cuando las existencias en tienda cubran la venta de 2 semanas.

Los costes estimados de transporte por camión en carretera fluctúan desde 1,10 a 1,24 Eur. /kilómetro

En cuanto a los costes de transporte directos, y tiempos estimados de entrega, la tabla muestra un escalado según los kilos transportados por destino

Costes y tiempos de entrega										
Alemania	KILOS									
Código postal destino	0-10	11-20	21-30	31-40	41-50	51-60	61-70	71-80	81-90	91-499/cada 100
Munich-82	30,57	32,43	34,29	37,49	39,34	41,19	43,72	45,58	47,42	46,55
T.E.E: 4-5 días										
Suiza	KILOS									
Código postal destino	0-10	11-20	21-30	31-40	41-50	51-60	61-70	71-80	81-90	91-499/cada 100
Zurich-80	51,15	51,38	51,61	54,57	54,8	55,03	55,26	55,49	55,71	45,85
T.E.E: 5-7 días										
Polonia	Kilos									
Código postal destino	0-10	11-20	21-30	31-40	41-50	51-60	61-70	71-80	81-90	91-499/cada 100
Varsovia-00	24,83	25,92	27	28,97	30,05	31,14	32,45	33,54	34,62	34,33
T.E.E: 5-7 días										
República Checa	Kilos									
Código postal destino	0-10	11-20	21-30	31-40	41-50	51-60	61-70	71-80	81-90	91-499/cada 100
Praga-11	31,64	32,05	32,29	32,9	33,33	33,75	34,18	36,35	38,78	32,81
T.E.E: 5-7 días										

Dentro de nuestros planes de expansión, consideramos la posibilidad de firmar un contrato con una empresa logística. Los envíos internacionales no son tan sencillos y baratos como los envíos nacionales. Los gastos de transporte son superiores y aparecen complejidades y costes añadidos por despacho de aduanas, tasas e impuestos. Hemos pensado en UPS World Ease® para que nos ayude a enviar nuestra mercancía a varios destinatarios de un mismo país o de la UE como un solo envío con un despacho de aduanas que se procesa como una sola transacción.

Al consolidar varios envíos internacionales:

- Se simplifica el proceso de envío.
- Se reducen las complejidades de los envíos internacionales.
- Se reducen los costes por varios envíos

Hemos considerado la oferta de UPS como aceptable, lo que supone un coste de entre 10%-15% del precio de compra del producto.

## 7.6 Calidad

Contamos con un experto en enología dentro de nuestro equipo de gestión, que realizará inspecciones de calidad en colaboración con nuestros proveedores de vino. En cuanto al resto de productos, exigimos a los asociados unos estándares de calidad altos, ya que queremos posicionarnos en un nivel alto.

Debemos asegurar en todo momento que nuestros productos llegan al punto de venta en perfecto estado, y sean percibidos por nuestros clientes como de alta calidad y alto valor. Para ello contamos con cámaras frigoríficas en nuestro almacén de Vicálvaro, así como en todos nuestros puntos de venta (Liebber modelo GKPV 1470). Una de las responsabilidades del Jefe de tienda es llevar controles rigurosos de temperatura para que se la adecuada para la conservación de cada producto.

En cuanto a los tiempos en tránsito, Gefco dispone de camiones con caja refrigerada, y como control adicional, incluiremos medidores de temperatura en cada envío. Los CMR (contrato de transporte internacional de mercancías por carretera) llevarán la temperatura de embarque y desembarque registrada, y el medidor de temperatura asegura que no haya rotura de la cadena de frío.

## 7.7 Devoluciones

Hemos recalcado en varios apartados de nuestro plan de negocio que el cliente debe ser lo primero. Por ello, trataremos las devoluciones de manera rápida, y averiguando los motivos de la devolución para en su caso

- Asesorar si es problema de conservación a domicilio
- Proceder a la devolución al cliente del importe de la compra
- Devolución al proveedor

## 7.8 Implantación

Establecer un modelo de comercialización con sede en España con la misión de ofrecer una gama de productos diferenciados a nuestros clientes de los diferentes países dónde nos estableceremos, de una manera personal y atractiva, para satisfacer sus necesidades y gustos, llegando a convertirnos en un modelo de referencia para la comercialización de productos de alta calidad en nuestras vinotecas.

Esta nueva sociedad se encargará de desarrollar una actividad conjunta de exportación, de estudiar nuevos mercados, así como de planificar y gestionar las operaciones, y promocionar y financiar al conjunto de asociados, con el objetivo de mejorar la presencia en el exterior de todos sus integrantes.

Unirse a nuestra empresa resulta especialmente interesante para las empresas que no han exportado nunca o tienen muy poca experiencia en el ámbito de la exportación. La colaboración con el resto de proveedores les permitirá abrirse camino en otros mercados con más probabilidades de éxito, gracias a la reducción de costes y al aprovechamiento de sinergias entre los miembros.

En el resto de países\*, se procederá a implantar establecimientos permanentes, según la forma jurídica permitida en cada país, con socios españoles o locales de cada uno de los países. De esta forma, podemos ampliar la gama de productos ofertados sin limitarnos a lo ofrecido por nuestros asociados.

(\*)El estudio de las distintas ordenaciones jurídicas por país se encuentra recogido en otro anexo: Ordenaciones Jurídicas.

## 8. Organización y RRHH

### 8.1 Introducción

En el plan de Organización y Recursos Humanos de [laplaza](#) detallamos la estructura organizativa de la empresa en función de los diferentes puestos de trabajo necesarios y las dependencias jerárquicas de los puestos mediante un organigrama.

A continuación, una vez conocidos los puestos, hemos incluido una descripción de los mismos con las funciones que debe desempeñar quien ocupe cada puesto, sus responsabilidades y posteriormente las competencias que requiere cada puesto.

Una vez conocidas las competencias de cada puesto y evaluadas de manera pormenorizada, se han incluido en él los requerimientos de cada puesto para la selección de los candidatos que van a desempeñar las funciones.

Mediante la comparación de las funciones y competencias y enmarcándolas en los procesos de la empresa se han definido los Puestos Clave que requerirán un tratamiento específico por la importancia de los mismos en el desarrollo de la empresa, tanto en el plan de formación como en el de incentivos.

El tratamiento de todos los puestos de la organización será individualizado para conseguir la implicación de los mismos y poder alinear las expectativas de las personas y sus objetivos personales con los de la empresa.

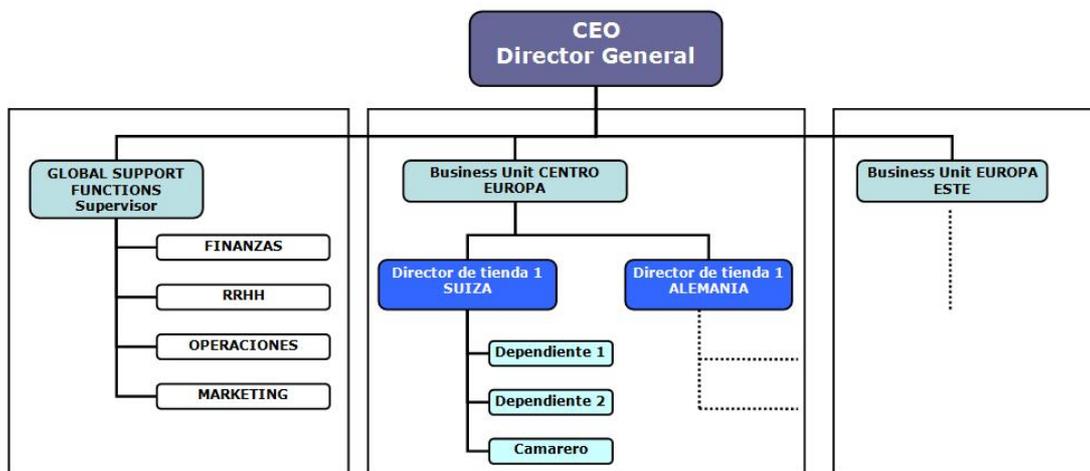
Las personas son en [laplaza](#) junto con nuestros productos, lo más importante de nuestro negocio. Para fidelizar a nuestros clientes y hacer de cada visita a nuestro establecimiento un recuerdo único y fomentar su deseo de repetirlo, el trato debe ser exquisito. Por ello es tan importante desarrollar un correcto y cuidado plan de recursos humanos, donde la selección y plan de carrera de nuestros empleados es crucial.

Alinear los objetivos, visión y misión de nuestra compañía: una empresa joven, en crecimiento por Europa, con gusto por las cosas, bien hechas, la calidad, un trato exquisito, alta

orientación al cliente y capacidades de venta, con las expectativas, competencias y deseos de crecer de las personas que la integran.

## 8.2 Organigrama

Se ha establecido el siguiente organigrama para la empresa:



## 8.3 Descripción de los puestos

### 8.3.1 CEO

Es el máximo responsable de la empresa y el primer ejecutivo.

Sus competencias consisten en la dirección de la marcha del negocio, el estudio de nuevos mercados y la dirección estratégica, la coordinación de las compras de los productos en España, su transporte a los distintos países y las ventas en las distintas tiendas.

Es el encargado de elaborar y firmar las cuentas anuales y por lo tanto es quien rinde cuentas ante los accionistas y ante la Administración.

Asimismo es el encargado de elaborar los presupuestos anuales y someterlos a la aprobación de los accionistas.

Tiene poderes legales plenipotenciarios, capacidad para contratar personal, fijación de la política retributiva, supervisión de la consecución de los objetivos globales de la empresa y de cada unidad de negocio.

Nombra y controla a los demás puestos claves de la empresa.

### 8.3.2 Director Business Unit CENTRO y ESTE EUROPA

Es el encargado de la expansión en la región de la que es director, ubicación de nuevas tiendas y de contratación del personal para dotar a las tiendas.

Coordina el almacén con las distintas tiendas, marca los objetivos del almacén y de las tiendas por tipo de producto.

Elabora un reporte periódico sobre la aceptación de cada producto y solicita la incorporación de nuevos productos o la incorporación o la eliminación de referencias junto con los Directores de tienda, analizando las encuestas al cliente.

Es el responsable de las ventas y de los objetivos de crecimiento por tienda, así como de la introducción de las referencias de manera bimensual.

Su trabajo lo desarrollan desde la central junto con el resto de Funciones Soporte.

Podrá delegar algunas de sus funciones en los directores de tienda, formándolos a su vez para ser futuros Directores de Unidad en otras regiones tras la fase de expansión de [laplaza](#) en otros países o regiones.

### 8.3.3 Director de Tienda

Es un puesto clave en la organización, es el responsable comercial de los objetivos de ventas de cada tienda.

Dirige al personal comercial de la tienda distribuyendo los objetivos comerciales y los puestos dentro de la misma.

Se responsabiliza directamente de los grandes clientes realizando labor comercial con restaurantes, bares de la zona, hoteles, etc. para potenciar a medio plazo la venta directa de

producto y potenciar la imagen de marca del vino español y de [laplaza](#), para una futura implantación de marca propia.

Canaliza las peticiones individuales de nuevos productos y elabora reportes mensuales sobre la aceptación de los productos para la alimentación de los Sistemas de Información. Tiene como objetivo la fidelización de los clientes de su zona. Para ello se coordina con la central y con el responsable de su unidad para elaborar conjuntamente planes de marketing y de fidelización.

Supervisa el trabajo del Dependiente, colabora en su evaluación y se encarga de su formación con el objeto de capacitar a éstos para puestos de Directores de Tienda.

Conoce la rentabilidad de cada producto y tiene capacidad para negociar precios dentro de unos límites.

#### 8.3.4 Dependiente/Comercial de tienda

Es otro puesto muy clave junto con el Director de tienda.

Es la cara amable y visible de la empresa ya que se encarga de asegurar un trato exquisito al cliente. Debe cumplir sus objetivos comerciales individuales.

Conocerá todos los productos y las promociones en cada momento. Detectará de nuevas líneas de negocio, demanda de nuevos productos y lo comunicará al responsable así como el grado de satisfacción del cliente con los productos habituales.

#### 8.3.5 Camarero de tienda

Se encarga de gestionar el bar de cada tienda, atendiendo a los clientes, informándoles de las propiedades de los productos consumidos, su disponibilidad en tienda, etc. También se encarga de gestionar el pequeño almacén de cada tienda, actuando como mozo de almacén.

Potencialmente puede llegar a ser Dependiente/Comercial de tienda.

#### 8.3.6 Global Support Functions Supervisor

Al tratarse de una organización con áreas de negocio por zonas geográficas diferenciadas pero siguiendo un patrón común y una misma estrategia, el resto de funciones necesarias y habituales en una empresa sobretodo multidoméstica como puede ser [laplaza](#), estarán

englobadas bajo un supervisor o responsable de funciones soporte, donde encontramos las áreas siguientes:

- Finanzas
- RRHH
- Marketing
- Operaciones

De esta forma la flexibilidad a la hora de crecer o incluso de subcontratar en alguna de las mismas es más rápido y eficaz, pero sobretodo asegura que las directrices, objetivos y estrategia se transmitan e implementen de manera igual y simultánea.

Entre las responsabilidades del Responsable o Supervisor de las funciones soporte, están: dar un correcto y eficaz apoyo a las Business Units en las áreas indicadas, siendo un interlocutor válido entre ellas y entre el CEO.

Analizando cada área en detalle:

#### 8.3.6.1 FINANZAS

Entre las principales funciones encontramos: elaborar el presupuesto, realizar un seguimiento de las ventas y los costes, fijar los precios en cada una de los países y se encarga a través de su departamento de controlling de analizar desviaciones del presupuesto y objetivos, proponiendo soluciones. Llevan a cabo la contabilidad de la compañía, la gestión y el pago de facturas.

Estimamos un departamento inicial Financiero de *3 personas*, una por país además de un responsable financiero.

#### 8.3.6.2 RRHH

Realiza las nóminas, los planes de carrera individuales, seguimiento de los análisis de resultados y competencias de cada empleado. Da soporte en la definición de nuevos puestos y perfiles y en las etapas iniciales de búsqueda y selección de candidatos.

Un departamento de *1 persona* es adecuado para cubrir nuestras necesidades iniciales.

### 8.3.6.3 MARKETING

Crean los planes de marketing en base a los estudios de mercado y del input de los responsables de las unidades de negocio en colaboración con los directores de tienda.

Analizan la cartera de productos y aprueban las nuevas referencias solicitadas por las tiendas así como la baja de las requeridas.

Sigue los planes de ventas y establece planes de acción junto con controlling y los directores de área para que los transmitan a las tiendas.

Otra de las tareas englobadas en el área de Marketing, será la gestión de la página Web, herramienta principal de la relación con el cliente, para la carga de promociones, descuentos, actualizaciones, etc.

Estimamos un departamento inicial de 3 *personas*: vino, resto de productos, relaciones con el cliente.

### 8.3.6.4 OPERACIONES

Son responsables del suministro adecuado de las tiendas, gestionando sus demandas y coordinándolas con el operador logístico y nuestros proveedores.

Destacamos la función del Responsable de Compras, pues es otro puesto clave en la compañía, por la implicación del producto y su calidad en la imagen de la empresa.

Elige los mejores proveedores cada producto negociando los precios, los plazos de entrega y las condiciones de envase y embalaje de acuerdo a la política comercial de la empresa y las exigencias de cada país. Es el encargado de mantener el porfolio de productos suficientemente amplio y acorde con las demandas recibidas por la línea comercial y del objetivo de incorporación de nuevas referencias. El Responsable de Compras es muy recomendable que se un *soumillier*, pues la importancia, el peso del vino, su imagen de marca y calidad es crucial a la hora de tener éxito.

Además del Responsable de Compras, es necesaria otra persona más en Operaciones, quedando el departamento constituido por un total de 2 *personas*.

Resumiendo podemos concluir que para una correcta implantación y desarrollo en la primera etapa de **laplaza** en las ciudades identificadas hacen falta un total de 33 personas.

## 8.4 Mapa de Competencias

En el plan de Recursos Humanos, se ha definido un modelo de gestión por competencias clave ya que en un negocio de estas características es necesario que los perfiles de los puestos tengan unas habilidades concretas y medibles claramente definidas.

El mapa de competencias nos ayudará a evaluar el potencial de los futuros empleados tanto en la selección como en los planes de carrera internos. Los costes que representa la plantilla, unido a la dificultad de encontrar personal cualificado para dar un servicio de alto nivel como el que ofrecemos, hace que este sea un punto clave para el éxito del negocio.

Se han identificado seis competencias clave y se ha definido una escala de cuatro niveles, para evaluar la capacidad dentro de cada competencia.

## 8.5 Competencias generales

### 8.5.1 Capacidad comercial y orientación al cliente

- Nivel 1 Trato educado y correcto a los clientes.
- Nivel 2 Trato educado y correcto a los clientes. Actitud proactiva de cara al cliente y habilidades de comunicación.
- Nivel 3 Trato educado y correcto a los clientes. Actitud proactiva de cara al cliente y habilidades de comunicación. Capacidad de asesoramiento.
- Nivel 4 Trato educado y correcto a los clientes. Actitud preactiva de cara al cliente y habilidades de comunicación. Capacidad de asesoramiento. Capacidad de captar y establecer contactos con clientes clave, fidelizarlo, transmitirle confianza y seguridad.

### 8.5.2 Conocimiento del producto

- Nivel 1 Conocimiento de todos los productos que se comercializan en el local.
- Nivel 2 Conocimiento de todos los productos que se comercializan en el local. Capacidad de diferenciar entre las distintas calidades, tipos, origen y proceso productivo.
- Nivel 3 Conocimiento de todos los productos que se comercializan en el local. Capacidad de diferenciar entre las distintas calidades, tipos, origen y proceso productivo. Conocimiento de productos, calidades y precios similares en el mercado.
- Nivel 4 Conocimiento de todos los productos que se comercializan en el local. Capacidad de diferenciar entre las distintas calidades, tipos, origen y proceso productivo. Conocimiento de productos, calidades y precios similares en el mercado. Conocimiento global del mercado de la alimentación, del vino y sus tendencias.

### 8.5.3 Capacidad de trabajo en equipo

- Nivel 1 Capacidad realizar el trabajo asignado sin obstaculizar el del resto del personal.
- Nivel 2 Capacidad de integrar el trabajo propio dentro de un grupo de trabajo de manera coordinada.
- Nivel 3 El desempeño individual del trabajo resulta potenciador del trabajo de un equipo.
- Nivel 4 Capacidad de extraer los mejores valores de cada miembro de un equipo y direccionarlos hacia los objetivos globales.

### 8.5.4 Capacidad de toma de decisiones

- Nivel 1 Capacidad de tomar decisiones cotidianas referentes a su puesto.
- Nivel 2 Capacidad de tomar decisiones que afecten a diferentes variables dentro de una unidad de negocio.

- Nivel 3 Capacidad de tomar decisiones que involucren a más personas o a procesos internos de la empresa.
- Nivel 4 Capacidad de toma de decisiones con visión global de la empresa y el mercado. Toma de decisiones en momentos de crisis.

#### 8.5.5 Capacidad de organización

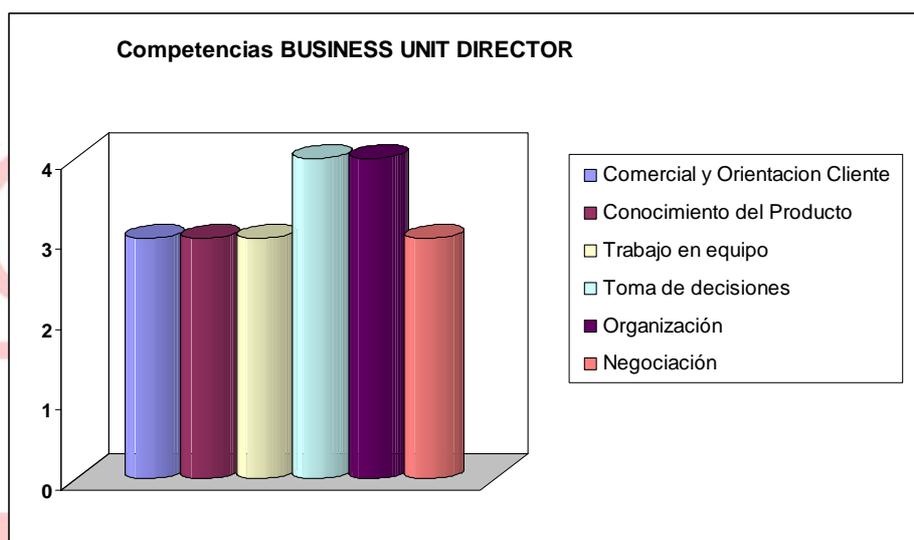
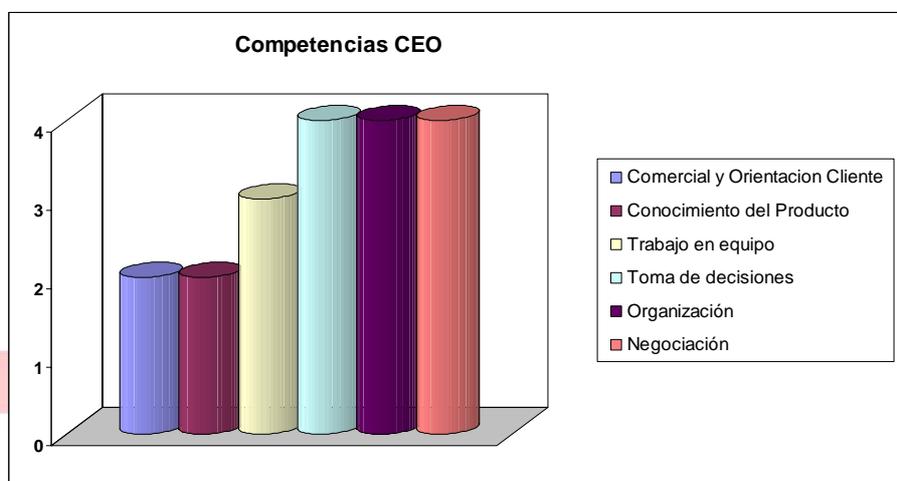
- Nivel 1 Capacidad de gestión personal del tiempo y los recursos para la consecución de los objetivos individuales.
- Nivel 2 Capacidad de mentoring y apoyo.
- Nivel 3 Capacidades de gestión de equipos (reparto de trabajos y responsabilidades).
- Nivel 4 Dotes de liderazgo, motivación y gestión de los recursos. Integración de los objetivos individuales e intermedios dentro de toda la organización.

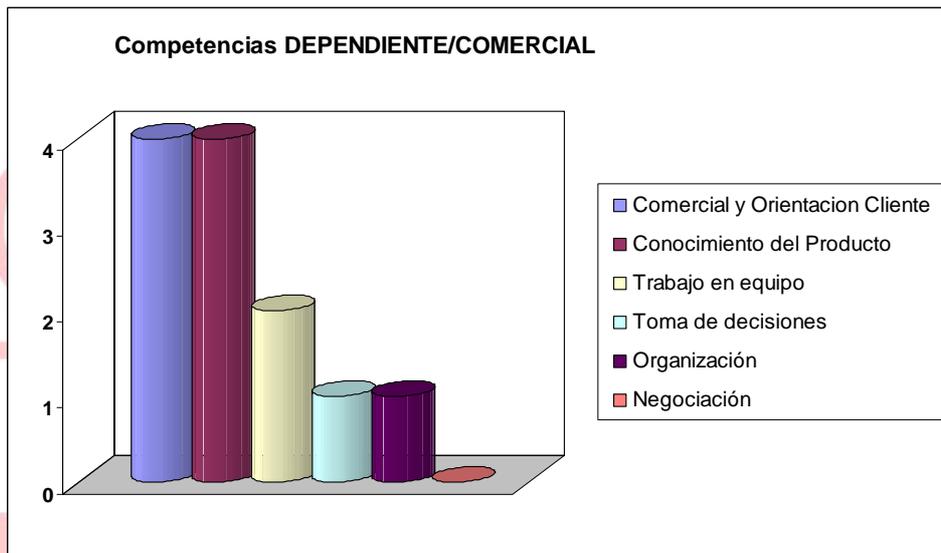
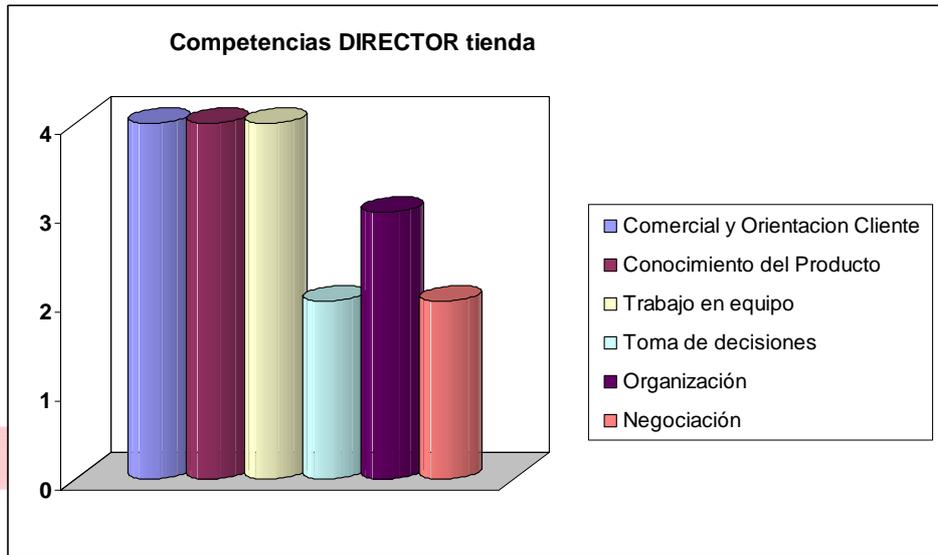
#### 8.5.6 Capacidad de negociación

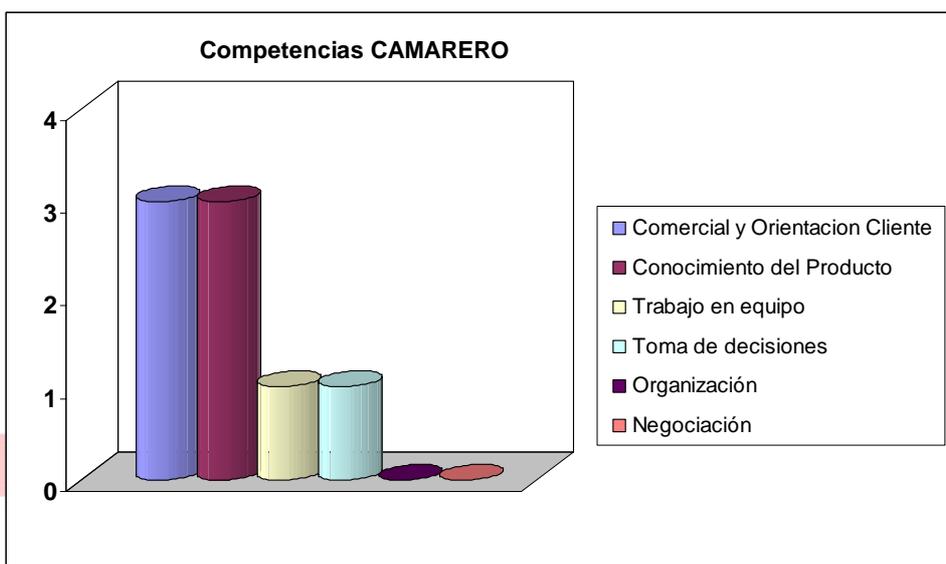
- Nivel 1 Capacidad de realizar negociaciones cotidianas de poca repercusión referentes a su puesto.
- Nivel 2 Capacidad de realizar negociaciones que afectan al funcionamiento interno de la empresa a nivel local.
- Nivel 3 Capacidad de realizar negociaciones referentes al negocio local.
- Nivel 4 Capacidad de realizar negociaciones referentes al negocio y a la estructura interna de la empresa a nivel global.

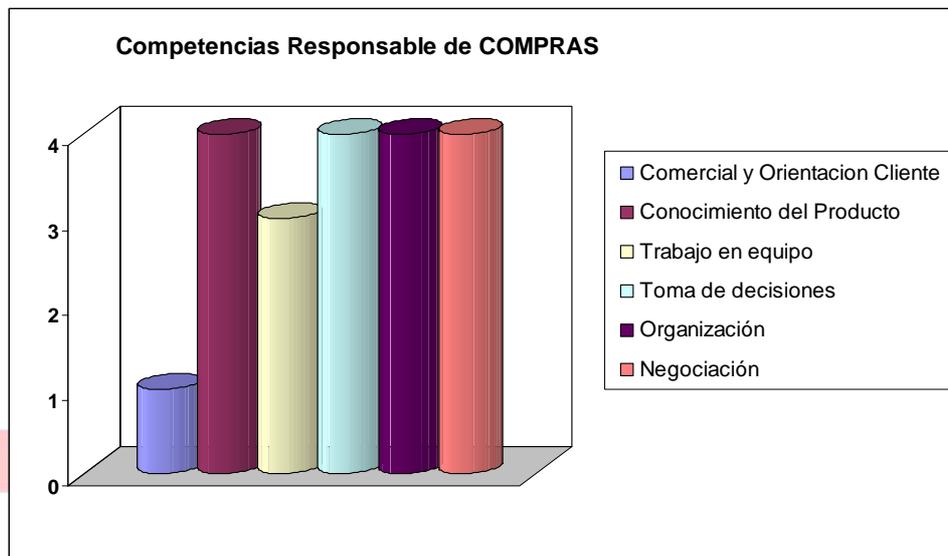
### 8.6 Adecuación competencia/puesto

En los gráficos siguientes podemos estudiar los distintos niveles de cada competencia de los puestos considerados claves.









## 8.7 Selección

Una vez definidas las funciones a desarrollar en cada puesto y con el mapa de competencias perfectamente detallado, la selección correrá a cargo de una empresa externa de servicios profesionales, pues la mayoría son perfiles complejos al necesitar un dominio de la lengua del país en el que la tienda se va a implantar.

A la empresa de selección elegida se le dará la información anteriormente detallada para que ellos propongan los candidatos adecuados para los diferentes puestos, pudiendo ser o bien españoles con dominio del idioma inglés y el del lugar de destino, o bien originarios de los países objetivo. En este segundo caso tendremos que incluir la competencia: **Conocimiento de la cultura española, gastronomía, y aspectos vitivinícolas**, aunque como analizaremos en la parte de formación una estancia en las bodegas de alguno de nuestros productores es indispensable.

Los puestos claves de la organización serán aprobados con el visto bueno del Director General así como las personas que dependen directamente de él.

El Responsable de Compras, figura clave en nuestra empresa, está ya identificado y forma parte de equipo que compone la creación de este plan de empresa: Raquel Martín, Soumiller con muchos años de experiencia, con colaboraciones en distintos periódicos y revistas del mundo del vino y con grandes contactos entre los productores españoles.

El resto de integrantes del equipo de este plan de empresa ocuparían la demás posiciones más relevantes en la compañía, como son CEO, GSF Supervisor y Business Unit Directors.

## 8.8 Formación

El objetivo último que debe tener todo miembro de la empresa es la consecución de los objetivos comerciales de la misma, para ello deben saber que la única forma de conseguirlos es mediante la atención exquisita, adecuada y oportuna al cliente.

Por tanto deben saber situar su puesto de trabajo dentro de la estructura comercial de la empresa y del proceso del mismo, y para lograrlo es obligación de la empresa, y por supuesto de cada empleado, conocer las necesidades de formación de cada empleado tanto para el desempeño de su puesto actual como para las futuras exigencias que vayan demandando los clientes.

La formación tiene dos líneas de actuación: formación externa y la formación impartida por los propios empleados.

La formación como norma debe afectar a todos los niveles, y a todos los puestos con la intención de mejorar día a día tanto al individuo como a la empresa.

La formación de producto es crucial, por ello, una vez seleccionados los responsables de tienda y los comerciales, todos ellos estarán durante 1 mes en España, guiados por el Responsable de Compras quien les formará, junto con proveedores, viticultores y demás empresas asociadas, en la cultura española, el vino, los procesos, los productos, cata, y todos los demás aspectos comerciales necesarios para cubrir su puesto de la manera más eficiente. Además es necesario para los camareros y los comerciales recibir un curso de manipulación de alimentos, ya que deben contar con el título de manipulador homologado en cada país.

Esta formación será obligatoria para todos los responsables de tienda y comerciales, independientemente de su origen o capacidades y conocimientos que tengan. Durante estas sesiones se formará sobre la compañía, nuestra misión, visión y valores.

El plan de formación final para cada posición e individuo, quedará recogido en un documento elaborado por la Dirección General con la colaboración de todas las unidades de negocio y será conocido por toda la empresa.

## 8.9 Incentivos

El plan de incentivos ha sido diseñado para favorecer al máximo las ventas y el resto de objetivos, convirtiendo en variable un tanto por ciento del salario de cada uno de aquellos empleados con capacidad para influir en esas ventas.

El tanto por ciento de variable asignado ha sido calculado según la responsabilidad y la capacidad de influir en las ventas de cada puesto.

Al inicio de cada ejercicio se definirán los objetivos (no sólo en ventas aunque será lo que más peso tenga) por cada puesto y tienda. Los objetivos de cada persona los definirá el inmediato responsable y serán supervisados y validados por un nivel superior a este. Estos estarán alineados con los objetivos de compañía y los específicos de marketing.

El tanto por ciento de variable de cada puesto queda reflejado en la tabla siguiente:

	<b>% retribución variable</b>
<b>CEO</b>	25%
<b>BUSINESS UNIT DIRECTOR</b>	25%
<b>DIRECTOR TIENDA</b>	25%
<b>DEPENDIENTE/COMERCIAL</b>	10%
<b>CAMARERO</b>	5%
<b>GSF Supervisor</b>	5%
<b>FINANZAS</b>	3%
<b>RRHH</b>	3%
<b>MARKETING</b>	10%
<b>OPERACIONES</b>	3%
<b>Responsable Compras</b>	10%

Adicionalmente, todos los empleados disfrutarán de descuentos especiales en los productos de la empresa, previa solicitud al Director de Tienda correspondiente.

Definimos también los sueldos y salarios de los distintos integrantes de la plantilla de **laplaza** en € para el primer año de vida.

	<b>PAX</b>	<b>sueldo</b>	<b>total</b>
CEO	1	70,000	70,000
<b>BUSINESS UNIT DIRECTOR</b>	2	50,000	100,000
DIRECTOR TIENDA SUIZA	1	40,000	40,000
DIRECTOR TIENDA ALEMANIA	1	37,037	37,037
DIRECTOR TIENDA POLONIA	1	9,778	9,778
DIRECTOR TIENDA REP.CHECA	1	11,111	11,111
DEPENDIENTE/COMERCIAL SUIZA	2	25,000	50,000
DEPENDIENTE/COMERCIAL ALEMANIA	2	23,148	46,296
DEPENDIENTE/COMERCIAL POLONIA	2	6,111	12,222
DEPENDIENTE/COMERCIAL REP.CHECA	2	6,944	13,889
CAMARERO SUIZA	2	25,000	50,000
CAMARERO ALEMANIA	2	23,148	46,296
CAMARERO POLONIA	2	6,111	12,222
CAMARERO REP.CHECA	2	6,944	13,889
GSF Supervisor	1	45,000	45,000
<b>FINANZAS</b>	3	30,000	90,000
<b>RRHH</b>	1	30,000	30,000
<b>MARKETING</b>	3	35,000	105,000
<b>OPERACIONES</b>	1	25,000	25,000
<b>Responsable Compras</b>	1	45,000	45,000
			<b>852,741</b>

aplaza

## 9. Plan Financiero

### 9.1 Estructura de Negocio

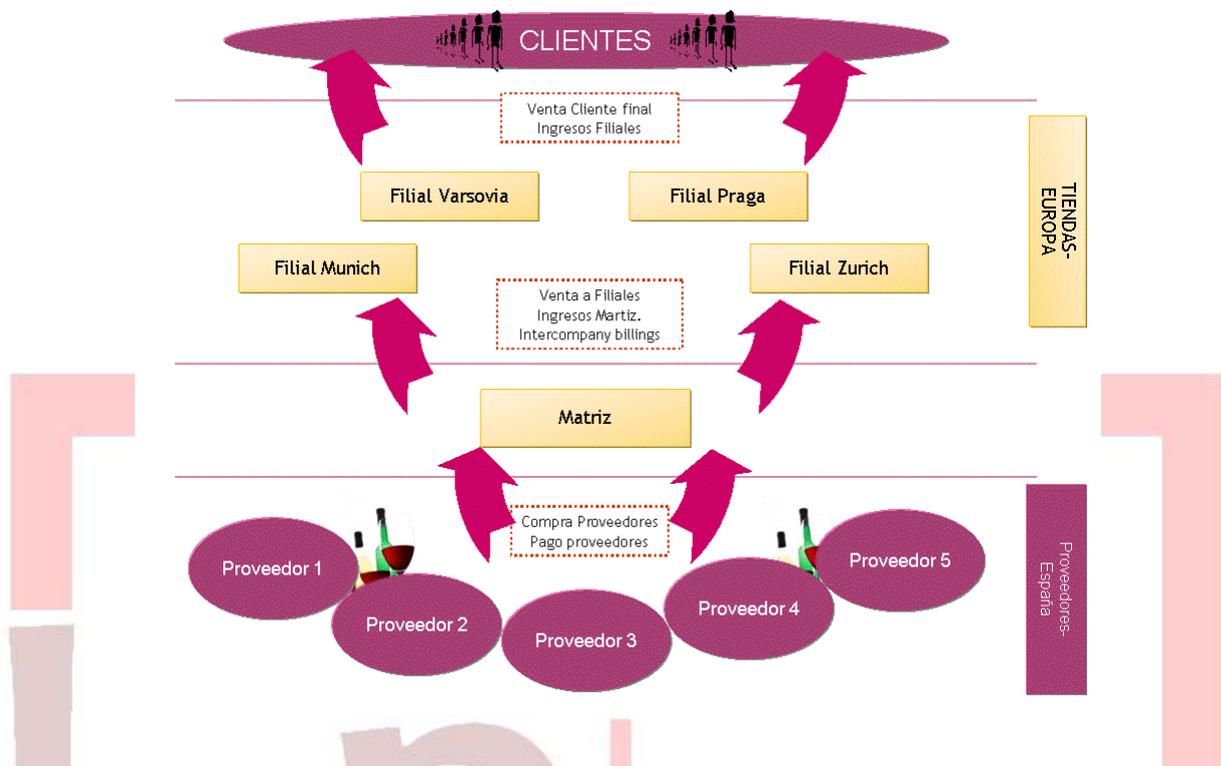
Nuestro esquema de negocio consiste en una Empresa Matriz, ubicada en Madrid, y cuatro filiales, una por cada país en el que nos estableceremos. Esta estructura permite cierta independencia en el funcionamiento de cada país, así como un crecimiento orgánico a través de apertura de nuevos locales.

Como ya hemos comentado, la matriz se encargará de la búsqueda, selección y relación con proveedores, así como los estudios de mercado, dirección estratégica, estrategias de marketing, y toda la gestión del grupo, siendo las sociedades filiales las encargadas de la relación con el cliente, y de llevar a cabo las acciones de marketing y posible expansión a nivel local.

La matriz es la que llevará todo el peso directivo, operaciones, finanzas, y RRHH, por lo que el personal será fundamentalmente directivo, mientras que las filiales, a parte de su personal del local, tendrán un responsable de Business Unit por área geográfica. Veremos que esto influye en el plan financiero, ya que los gastos de personal tienen un importante peso para la matriz.

Tal como se expone en el capítulo de estrategia, la lógica económica viene dada por dos líneas: la de venta para consumo en tienda, y la de venta directa. Los ingresos se producen por tanto en las sociedades filiales, y la matriz contará con ingresos por la venta a las filiales mediante precios de transferencia, que serán los gastos de aprovisionamiento de estas. Analizaremos más adelante como en el consolidado, las ventas por parte de la matriz a las filiales y las compras de estas se netean, evidentemente, quedando únicamente el margen entre el precio de compra a proveedores por parte de la matriz y la venta de las filiales al consumidor final, como beneficio para la matriz.

El flujo financiero y estructura del negocio quedaría entonces representado de esta manera:



## 9.2 Plan Financiero Estratégico

El plan financiero está realizado en Euros, y desde el punto de vista estratégico, destacamos los siguientes puntos:

### a) Gestión del circulante

Los ingresos por parte de las filiales son multdivisa, al igual que el pago al personal, mientras que el pago a proveedores será en Euros. Como veremos en las representaciones siguientes, generamos mucha tesorería, ya que la venta al consumidor final genera cobros al contado, y el pago a proveedores está fijado en 90 días. Para mejorar los flujos de caja de la matriz, consideraremos que las filiales han de pagar a ésta a 60 días.

### b) Inversiones y Crecimiento

Con los flujos generados y la tesorería, podremos acometer nuevas inversiones, que traduciremos en mejora continua de los locales y en apertura de nuevos locales [laplaza](#) en las mismas u otras ciudades. Como demuestra el plan financiero, los flujos de caja generados permiten la expansión de nuestro negocio a partir del 3<sup>er</sup> año, con la inversión de 200.000 € en un nuevo local, y en años sucesivos, 300.000 y 400.000 que dedicaremos tanto a la

ampliación como a la reforma de los locales existentes. También cabe la posibilidad de realizar un reparto de dividendos a los socios de un 10% de los beneficios resultantes después del pago impuestos y dotación de las reservas correspondientes. Por el momento, parte del sobrante de caja lo destinamos a inversiones financieras temporales.

### c) Financiación: propia o ajena

Estimamos un capital social total de 1.250.000 € (250.000 € por sociedad), que permitirá una primera financiación para llevar a cabo las reformas necesarias de los locales, así como las actuaciones de marketing diseñadas y los planes de formación iniciales. Por otro lado, al tener un cobro al contado, y pago aplazado a los proveedores, y al ser el tiempo de tránsito menor a dicho plazo de pago, contamos con una financiación por parte de los proveedores importante. Por todo ello, la financiación ajena no va a ser importante en este proyecto.

Un aspecto a tener en cuenta es el actuar en mercados multdivisa, excepto en Alemania, donde compartimos el Euro. Respecto a los posibles escenarios, aplicaremos diferentes tipos de cambio, sin embargo, serán las variaciones de las ventas lo que más puede afectar a nuestro negocio, ya que un cambio perjudicial de divisa podemos contrarrestarlo con modificaciones de precio, al situarnos en un entorno Premium.

El estudio financiero se realiza a 5 años, y partimos de una situación económica con unos indicadores de IPC, IVA, tasas de interés, incrementos salariales, Impuesto de sociedades y tipo de cambio que varían a lo largo del periodo que nos ocupa. Por ello queremos presentar en primer lugar las hipótesis de evolución de estos índices, que influirán de manera clara en la evolución de nuestro negocio:

	2010	2011	2012	2013	2014
Índice de precios	1,0158	1,0180	1,0183	1,0165	1,0173
Suiza	1,0090	1,0130	1,0140	1,0140	1,0150
Alemania	1,0070	1,0160	1,0150	1,0100	1,0120
Republica Checa	1,0250	1,0210	1,0200	1,0190	1,0190
Polonia	1,0220	1,0220	1,0240	1,0230	1,0230
España	1,0090	1,0130	1,0140	1,0140	1,0150
Tipos de interés (préstamos)	4,73%	4,93%	5,07%	4,90%	4,97%
Suiza					
Alemania	1,90%	2,60%	3,50%	3,40%	3,50%
Republica Checa	6,00%	6,00%	5,70%	5,50%	5,50%
Polonia	6,30%	6,20%	6,00%	5,80%	5,90%
España	2,50%	2,60%	4,00%	4,50%	4,50%
Incrementos salariales	2,25%	2,25%	2,25%	2,38%	2,38%
Suiza	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Alemania	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%

Republica Checa	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%
Polonia	2,50%	2,50%	2,50%	3,00%	3,00%
España	4,000%	4,000%	4,000%	4,000%	4,00%
<b>Tipo del IVA</b>	<b>16,90%</b>	<b>16,90%</b>	<b>16,90%</b>	<b>16,90%</b>	<b>16,90%</b>
Suiza	7,60%	7,60%	7,60%	7,60%	7,60%
Alemania	19,00%	19,00%	19,00%	19,00%	19,00%
Republica Checa	19,00%	19,00%	19,00%	19,00%	19,00%
Polonia	22,00%	22,00%	22,00%	22,00%	22,00%
España	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%
<b>Tipo impuesto sociedades</b>	<b>18,60%</b>	<b>18,60%</b>	<b>18,60%</b>	<b>18,60%</b>	<b>18,60%</b>
Suiza	10%	10%	10%	10%	10%
Alemania	26,38%	26,38%	26,38%	26,38%	26,38%
Republica Checa	19%	19%	19%	19%	19%
Polonia	19%	19%	19%	19%	19%
<b>Tipo cambio sobre €</b>					
Suiza	1,12	1,13	1,13	1,11	1,11
Alemania	1	1	1	1	1
Republica Checa (corona)	26	25,6	24,9	24,1	23,8
Polonia	3,64	3,55	3,41	3,41	3,43

### 9.3 Ingresos y Gastos

Presentamos a continuación el detalle de los ingresos y los gastos por distintos conceptos, para los 5 años que hemos estudiado.

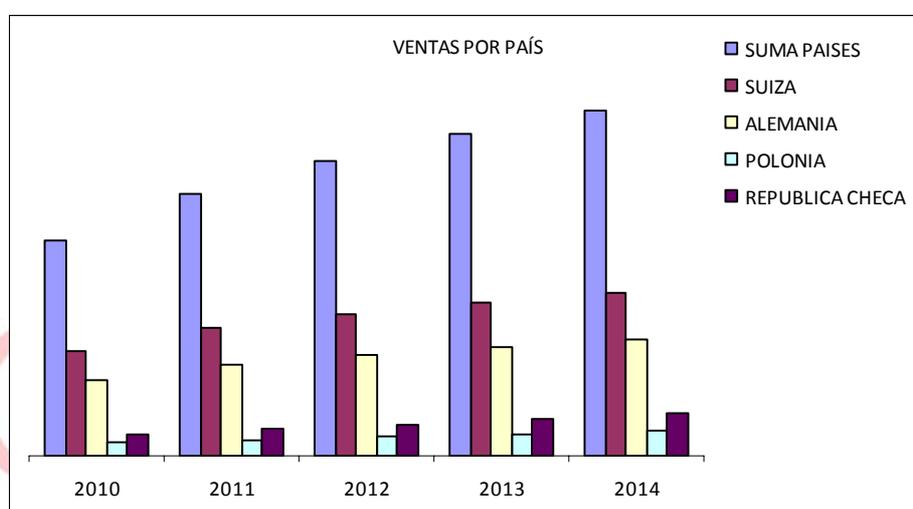
La política de precios que hemos seguido es aquella que nos permitirá maximizar los beneficios por producto: evidentemente, nos tenemos que adaptar a la dualidad de los mercados, y ajustar los precios para que el consumidor de Polonia y República Checa no los perciban como demasiado altos. Por otra parte, además del volumen de ventas estimado y los precios, nos obligan a adoptar también diferentes precios de transferencia desde la matriz a las filiales. Polonia será la que tenga precios más bajos.

Resumen Cuadro precios		Margen Matriz	Margen Filial Consumo	Margen Filial Venta	Precio Venta al público (venta)	Precio Venta al público (consumo)	País
Vino	Precio de Compra (15,32 €)	34,30%	42,28%	128,73%	40,00 €	27,50 €	Alemania y Suiza
		28,46%	37,71%	69,93%	29,00 €	23,25 €	Polonia
		22,62%	31,45%	62,21%	29,00 €	23,25 €	Rep. Checa
Otros productos	Precio de Compra (22,74 €)	24,98%	34,30%	75,52%	53,18 €	39,25 €	Alemania y Suiza
		9,36%	28,46%	71,54%	45,54 €	33,00 €	Polonia
		14,57%	22,62%	63,74%	45,54 €	33,00 €	Rep. Checa

### 9.3.1 Ingresos por venta en los distintos países

Estos ingresos vienen dados por la previsión de ventas detallada en el Plan de marketing. Los ingresos son por la venta al público más la venta para consumo en el local.

Ventas por países (miles €)	2010	2011	2012	2013	2014	CAGR
SUIZA	2.686	3.266	3.642	3.936	4.177	9,23%
ALEMANIA	1.917	2.328	2.609	2.808	2.971	9,17%
POLONIA	339	415	486	565	649	13,89%
REPUBLICA CHECA	567	695	811	939	1.075	13,62%
<b>TOTALES</b>	<b>5.509</b>	<b>6.705</b>	<b>7.548</b>	<b>8.249</b>	<b>8.872</b>	<b>10,00%</b>
ESPAÑA	3.498	4.247	4.776	5.149	5.462	9,33%



### 9.3.2 Ingresos de la Matriz

Los ingresos de la matriz provienen de los “intercompany billings”, es decir, la venta que hacemos a las sociedades en cada país, ya que éstas son sus únicos clientes (equivaldrá a los gastos de aprovisionamiento de cada país).

### 9.3.3 Gastos

Dentro del capítulo de gastos, destacamos los siguientes como más importantes:

#### a) RRHH

	PAX	Sueldo €	Variable	total Año 2010
CEO	1	70.000	25%	87.500 €
BUSINESS UNIT DIRECTOR	2	50.000	25%	125.000 €
DIRECTOR TIENDA SUIZA	1	40.000	25%	50.000 €
DIRECTOR TIENDA ALEMANIA	1	37.037	25%	46.296 €
DIRECTOR TIENDA POLONIA	1	9.778	25%	12.222 €
DIRECTOR TIENDA REP.CHECA	1	11.111	25%	13.889 €
DEPENDIENTE/COMERCIAL SUIZA	2	25.000	10%	55.000 €
DEPENDIENTE/COMERCIAL ALEMANIA	2	23.148	10%	50.926 €
DEPENDIENTE/COMERCIAL POLONIA	2	6.111	10%	13.444 €
DEPENDIENTE/COMERCIAL REP.CHECA	2	6.944	10%	15.278 €
CAMARERO SUIZA	2	25.000	5%	52.500 €
CAMARERO ALEMANIA	2	23.148	5%	48.611 €
CAMARERO POLONIA	2	6.111	5%	12.833 €
CAMARERO REP.CHECA	2	6.944	5%	14.583 €
GSF Supervisor	1	45.000	5%	47.250 €
FINANZAS	3	30.000	3%	92.700 €
RRHH	1	30.000	3%	30.900 €
MARKETING	3	35.000	10%	115.500 €
OPERACIONES	1	25.000	3%	25.750 €
Responsable Compras	1	45.000	10%	49.500 €
<b>TOTAL (*) Sin incluir los Seguros Sociales</b>				<b>959.683 €</b>

## b) Aprovisionamientos

### Precios

Vino	UNIDAD	2010	2011	2012	2013	2014
Joven	1bot. (0,75ml)	3,94 €	3,99 €	4,05 €	4,10 €	4,17 €
Crianza	1bot. (0,75ml)	10,12 €	10,25 €	10,40 €	10,54 €	10,70 €
Reserva	1bot. (0,75ml)	19,08 €	19,33 €	19,60 €	19,87 €	20,17 €
Gran Reserva	1bot. (0,75ml)	28,12 €	28,49 €	28,88 €	29,29 €	29,73 €
Producto	Kg/gr/Uds.					
Manchego Curado	3,2	33,56 €	34,00 €	34,47 €	34,95 €	35,48 €
Manchego Semicurado	3,2	31,39 €	31,80 €	32,24 €	32,69 €	33,19 €
Manchego en Aceite	3,2	40,60 €	41,13 €	41,70 €	42,29 €	42,92 €
Berberechos	115	10,33 €	10,46 €	10,61 €	10,76 €	10,92 €
Anchoas	25	25,29 €	25,62 €	25,98 €	26,34 €	26,74 €
Paté	300	14,74 €	14,93 €	15,14 €	15,35 €	15,58 €

### Unidades

Compras unidades Vino	2010	2011	2012	2013	2014
Joven	48.179	57.815	64.313	68.848	72.536
Crianza	42.156	50.588	56.274	60.242	63.469
Reserva	39.145	46.974	52.254	55.939	58.935
Gran Reserva	21.078	25.294	28.137	30.121	31.734
Compras unidades Otros					
Manchego Curado	7.344	8.784	9.694	10.179	10.486

Manchego Semicurado	7.344	8.784	9.694	10.179	10.486
Manchego en Aceite	3.672	4.392	4.847	5.090	5.243
Berberechos	4.407	5.270	5.817	6.108	6.291
Anchoas	4.774	5.710	6.301	6.616	6.816
Paté	5.580	6.674	7.366	7.734	7.967
<b>Gastos aprovisionamiento Vino</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Joven	189.823,53 €	230.751,27 €	260.279,50 €	282.535,42 €	302.133,80 €
Crianza	426.621,15 €	518.604,69 €	584.968,26 €	634.987,61 €	679.034,20 €
Reserva	746.888,13 €	907.924,24 €	1.024.107,34 €	1.111.676,50 €	1.188.789,13 €
Gran Reserva	592.716,73 €	720.512,05 €	812.712,82 €	882.206,10 €	943.401,27 €
Total Vino	1.956.049,54 €	2.377.792,24 €	2.682.067,92 €	2.911.405,63 €	3.113.358,40 €
<b>Gastos aprovisionamiento Otros</b>					
Manchego Curado	246.474,46 €	298.621,67 €	334.188,91 €	355.812,98 €	372.018,91 €
Manchego Semicurado	230.537,35 €	279.312,70 €	312.580,15 €	332.806,00 €	347.964,06 €
Manchego en Aceite	149.089,14 €	180.632,29 €	202.146,45 €	215.226,56 €	225.029,32 €
Berberechos	45.519,93 €	55.150,69 €	61.719,39 €	65.713,02 €	68.706,00 €
Anchoas	120.729,16 €	146.272,12 €	163.693,81 €	174.285,81 €	182.223,86 €
Paté	82.248,66 €	99.654,36 €	111.519,29 €	118.735,01 €	124.143,05 €
Total Otros Productos	874.598,69 €	1.059.643,82 €	1.185.848,01 €	1.262.579,38 €	1.320.085,20 €
<b>TOTAL APROVISIONAMIENTOS</b>	<b>2.830.648,23 €</b>	<b>3.437.436,06 €</b>	<b>3.867.915,93 €</b>	<b>4.173.985,01 €</b>	<b>4.433.443,60 €</b>

### c) Marketing

Antes de la Apertura	2010	2011	2012	2013	2014
Acciones en prensa, radio, guías especializadas, anuncios webs especializadas, información en hoteles y centros de negocio	191.300,00 €				
<b>Apertura</b>					
Fiesta de Inauguración con VIPs para Atraer medios de comunicación	77.000,00 €				
<b>Primeras semanas</b>					
Criticas/ Entrevista en medios especializados	87.500,00 €				
Fuerza de venta localizando colectivos targets(Alemania y Suiza)	50.000,00 €				
Días socio culturales					
<b>Desarrollo de nuestros establecimientos</b>					
Consolidación del programa de fidelización (Web & Lanzamiento de Ofertas)	54.000,00 €				
Aparición puntual (anuncios) en prensa especializada	105.000,00 €	105.000,00 €			
Agencias de Viaje-WEB (Polonia & Rep. Checa)	14.400,00 €	14.832,00 €	15.276,96 €	15.735,27 €	16.207,33 €
Promociones especiales días laborables					

Días socio culturales					
<b>Establecimiento reconocido por nuestros clientes</b>					
Lanzamiento de campañas especiales y focalizadas en nuestros clientes fidelizados					
Seguimiento de iniciativas en internet (los costes lo soportan la línea ant.)					
Presencia en prensa especializada y guías de ocio		108.150,00 €	111.394,50 €	114.736,34 €	118.178,43 €
Agencias de Viajes (soportado por la línea 12)					
Días socio culturales					
<b>Total Gastos Marketing</b>	<b>579.200,00 €</b>	<b>227.982,00 €</b>	<b>126.671,46 €</b>	<b>130.471,60 €</b>	<b>134.385,75 €</b>

## 9.4 Balances

Es destacable el poco apalancamiento financiero que tiene la empresa, sobre todo a partir del 3<sup>er</sup> año. Los flujos de caja generados permiten destinar parte de los fondos acumulados a inversiones financieras a corto plazo, y a realizar un crecimiento orgánico de nuestro negocio, como explicábamos anteriormente. Como se aprecia, el escaso endeudamiento financiero con entidades de crédito es suplido por la gestión de proveedores, que resulta clave ya que confiamos en ellos como fuente principal de financiación.

Presentamos el balance consolidado:

BALANCE CONSOLIDADO	2010	2011	2012	2013	2014
<b>ACTIVO</b>					
Activo Fijo / Activo No corriente (VNC)	449.469 €	431.135 €	512.800 €	706.400 €	1.000.000 €
Inmovilizado	567.804 €	667.804 €	867.804 €	1.167.804 €	1.567.804 €
Amortización Inmovilizado Material	-118.335 €	-236.669 €	-355.004 €	-461.404 €	-567.804 €
Activo Corriente/Circulante	2.737.202 €	3.473.100 €	4.544.185 €	5.517.803 €	6.564.161 €
Clientes	748.195 €	909.006 €	1.022.501 €	1.105.618 €	1.176.573 €
Existencias	291.460 €	353.934 €	398.024 €	429.078 €	455.206 €
Tesorería	483.540 €	903.085 €	1.669.338 €	2.429.287 €	3.283.063 €
Imposiciones a c/p	1.054.694 €	1.280.774 €	1.440.701 €	1.553.820 €	1.649.318 €
Crédito Fiscal	124.390 €	0 €	0 €	0 €	0 €
H.P. IVA Pendiente de Compensar	34.923 €	26.301 €	13.622 €	0 €	0 €
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>3.186.672 €</b>	<b>3.904.235 €</b>	<b>5.056.985 €</b>	<b>6.224.203 €</b>	<b>7.564.161 €</b>
<b>PASIVO</b>					
Fondos Propios	959.757 €	1.330.591 €	2.010.338 €	2.925.375 €	4.046.546 €
Capital Social	1.250.000 €	1.250.000 €	1.250.000 €	1.250.000 €	1.250.000 €

Reserva Legal 10%		37.083 €	105.058 €	196.562 €	308.679 €
Reserva Voluntaria 12%		0 €	81.570 €	191.374 €	325.915 €
Beneficio Neto					
Beneficio/Pérdidas Acumuladas	-290.243 €	43.507 €	573.710 €	1.287.439 €	2.161.953 €
Recursos Ajenos	2.226.914 €	2.573.645 €	3.046.648 €	3.298.828 €	3.517.615 €
Endeudamiento l/p	367.591 €	333.990 €	298.534 €	261.450 €	222.662 €
Endeudamiento c/p					
Cuentas a pagar Suministros	248.217 €	219.071 €	217.135 €	223.296 €	229.382 €
Cuentas a pagar Aprovisionamiento	1.582.041 €	1.921.161 €	2.161.052 €	2.330.730 €	2.473.978 €
HP IVA a pagar	29.066 €	64.884 €	78.607 €	91.193 €	111.091 €
HP acreedora por IS		34.539 €	291.320 €	392.159 €	480.502 €
Pasivo Exigible	1.859.324 €	2.239.655 €	2.748.113 €	3.037.378 €	3.294.953 €
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>3.186.672 €</b>	<b>3.904.235 €</b>	<b>5.056.986 €</b>	<b>6.224.203 €</b>	<b>7.564.161 €</b>

## 9.5 Proyecciones, Cuenta de Resultados

Para simplificar, las proyecciones que representamos son las del consolidado de las filiales con la matriz española. Al ser esta la que dicta la estrategia y controla a las filiales, los beneficios revertirán a ésta, y será ésta la que decida y acometa las posibles inversiones.

Al igual que el resto de información pormenorizada de los países, filiales y matriz, se encuentran recogidos en el anexo correspondiente del Plan Financiero.

Aclaremos que las filiales serían parte del activo de la matriz, y a su vez, serían sus clientes (a las que vende), y estas cuentas a cobrar serían deuda entre compañías.

Como se aprecia, el primer año es el que tiene mayores gastos debido a los costes de establecimiento (reforma y adecuación del local, principalmente), más los derivados de las diferentes campañas de promoción y marketing, sin olvidar el capítulo de gastos en formación de los empleados.

RESUMEN CUENTA DE RESULTADOS	2010	2011	2012	2013	2014
Ingresos totales	9.006.713 €	10.951.823 €	12.324.702 €	13.397.658 €	14.334.536 €
Gastos aprovisionamiento	6.328.166 €	7.684.644 €	8.644.206 €	9.322.921 €	9.895.911 €
Margen Bruto	2.678.547 €	3.267.180 €	3.680.496 €	4.074.737 €	4.438.625 €
Gastos Operativos	2.978.602 €	2.628.851 €	2.605.616 €	2.679.556 €	2.752.580 €

EBITDA	-300.055 €	638.329 €	1.074.879 €	1.395.181 €	1.686.045 €
Amortizaciones	118.335 €	118.335 €	118.335 €	106.400 €	106.400 €
EBIT	-418.389 €	519.994 €	956.545 €	1.288.781 €	1.579.645 €
Resultado Financiero	3.757 €	9.767 €	14.523 €	18.414 €	22.028 €
Resultados extraordinarios	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
BAI	-414.632 €	529.762 €	971.068 €	1.307.196 €	1.601.673 €
Impuestos	-124.390 €	158.929 €	291.320 €	392.159 €	480.502 €
BDI	-290.243 €	370.833 €	679.747 €	915.037 €	1.121.171 €
Reserva legal		37.083 €	67.975 €	91.504 €	112.117 €
Reserva voluntaria		0 €	81.570 €	109.804 €	134.541 €
Beneficio	-290.243 €	333.750 €	530.203 €	713.729 €	874.514 €

Esta cuenta de resultados nos indica un CAGR de Ingresos de 9.74%, frente al 9.35% que crecen los gastos de aprovisionamiento, lo que nos da un crecimiento de margen bruto a lo largo de 5 años de 10.63%.

## 9.6 Principales Indicadores

Como indicadores más ilustrativos de nuestro proyecto, hemos escogido los siguientes:

- TIR,
- Margen operativo,
- Beneficio sobre ventas,
- ROE y ROI,
- Ratio de tesorería

Pay Back (Plazo de recuperación de la Inversión)	3,6 años
VAN	4.204.311,68 €
TIR	38%

		2010	2011	2012	2013	2014
Margen Operativo	EBIT/Ventas	-4,65%	4,75%	7,76%	9,62%	11,02%
ROI-Rentabilidad Económica	EBIT/AT	-13,13%	13,32%	18,92%	20,71%	20,88%
Tesorería (Acid test)	(Realizable+disponible)/PC)	1,47	1,55	1,65	1,82	1,99
ROE-Rentabilidad Financiera	Beneficio Neto/RRPP	-30,24%	27,87%	33,81%	31,28%	27,71%

Nos parece interesante la descomposición del indicador ROE, en sus tres componentes que indican el Margen, la Rotación y el Apalancamiento, para ilustrar sobre cual de ellos podemos actuar más fácilmente para mejorar nuestra rentabilidad:

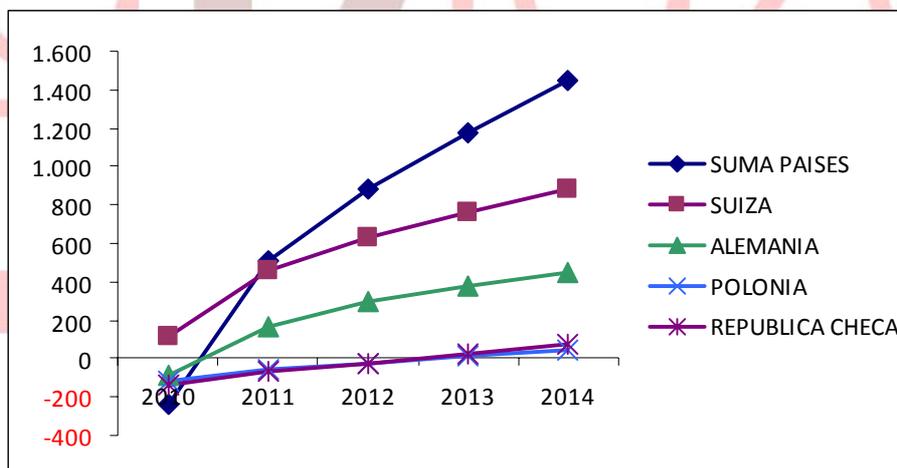
$$\text{ROE} = \text{Margen} \times \text{Rotación} \times \text{Apalancamiento}$$

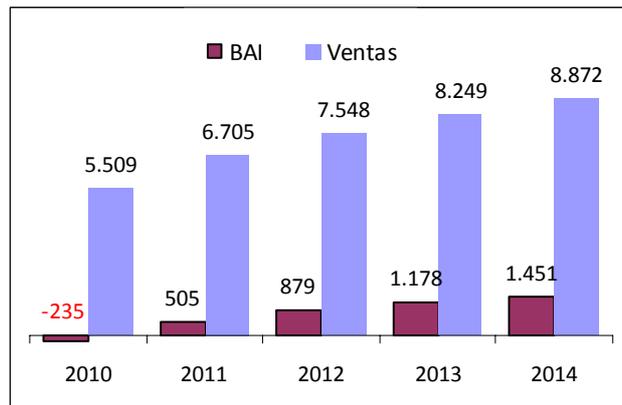
$$\text{ROE} = (\text{B}^\circ \text{ Neto/Ventas}) \times (\text{Ventas/Activo}) \times (\text{Activo/RRPP}) = \text{B}^\circ \text{ Neto/RRPP}$$

		2010	2011	2012	2013	2014
<b>ROE-Rentabilidad Financiera</b>	<b>B° Neto/RRPP</b>	-30,24%	27,87%	33,81%	31,28%	27,71%
<b>B° sobre ventas-Margen</b>	B° Neto/Ventas	-3,22%	3,39%	5,52%	6,83%	7,82%
<b>Rotación</b>	Ventas/Activo	2,83	2,81	2,44	2,15	1,90
<b>Apalancamiento</b>	Activo/RRPP	3,32	2,93	2,52	2,13	1,87

Gracias a esta descomposición, se explica la disminución del ROE a lo largo de los 5 años: mientras que el margen sube, la rotación y el apalancamiento disminuyen, debido principalmente al aumento del volumen de activos en la partida de Tesorería (conviene recordar que la tesorería es abultada debido al pago a 90 días que tenemos con los proveedores)

Si analizamos el Beneficio antes de impuestos observamos que el mercado del este es menos atractivo, sin embargo, nuestra estrategia se basa en estar allí los primeros, y aprovechar un mercado nuevo, con gran potencial, una vez que la clase media alta se vaya consolidando, y los gustos por productos como el vino de calidad y otros, se popularice.





A la vista de estos indicadores, la inversión resulta muy atractiva, y con escaso riesgo:

- no incurrimos en grandes deudas ya que **no requerimos grandes inversiones** al ser los locales en alquiler.
- conseguimos una **financiación barata por parte de los proveedores.**
- el **payback** estimado para el desembolso por parte de los accionistas es de **3.6 años.**

## 9.7 Escenarios y plan de contingencia

Realizaremos el estudio de 3 escenarios: el establecido como base para el estudio financiero, el optimista, (con mejores estimaciones de las previstas), y el pesimista, (con peores estimaciones de las previstas).

Como ya hemos indicado, un aspecto importante de nuestro negocio es el hecho de que son operaciones multidivisa, con la peculiaridad de que se realizarán cobros y pagos en misma divisa en las filiales (al personal), pero también en euros (pago a la matriz).

Por lo tanto, a la hora de establecer diferentes escenarios, lo haremos en base a 2 variables:

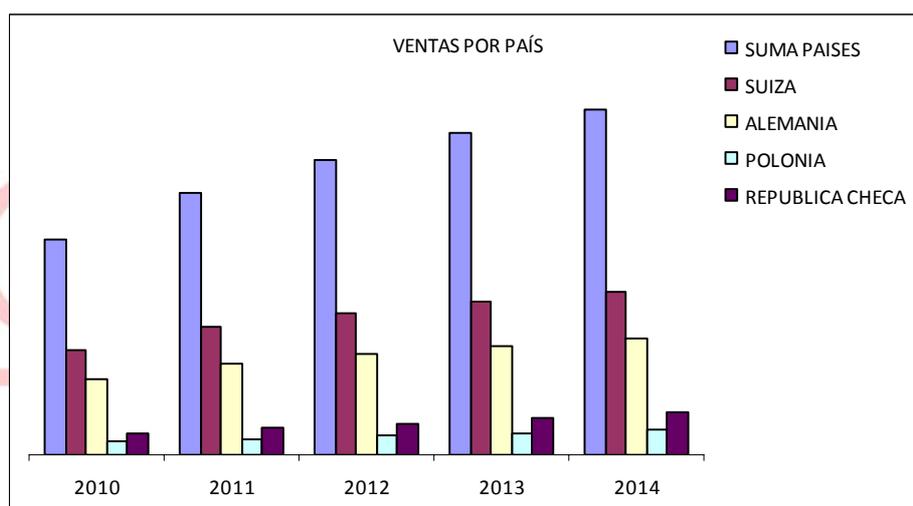
- Tipo de cambio de la divisa**
- Nivel de ventas** (solo actuaremos con las ventas del vino, ya que es nuestro principal producto).

En el caso de variación del tipo de cambio de la divisa, no hemos establecido ningún seguro de cambio. Un control de esta variable, y una revisión de precios si vemos nuestro margen severamente afectado son suficientes para minimizar este riesgo.

### 9.7.1 Escenario Actual:

Con los estudios realizados, si mantenemos las previsiones de venta, y las fluctuaciones de las monedas se ajustan a las indicadas en el cuadro de hipótesis, tendríamos los siguientes resultados:

Ventas por países (miles €)	2010	2011	2012	2013	2014	CAGR
SUIZA	2.686	3.266	3.642	3.936	4.177	9,23%
ALEMANIA	1.917	2.328	2.609	2.808	2.971	9,17%
POLONIA	339	415	486	565	649	13,89%
REPUBLICA CHECA	567	695	811	939	1.075	13,62%
<b>TOTALES</b>	<b>5.509</b>	<b>6.705</b>	<b>7.548</b>	<b>8.249</b>	<b>8.872</b>	<b>10,00%</b>
ESPAÑA	3.498	4.247	4.776	5.149	5.462	9,33%



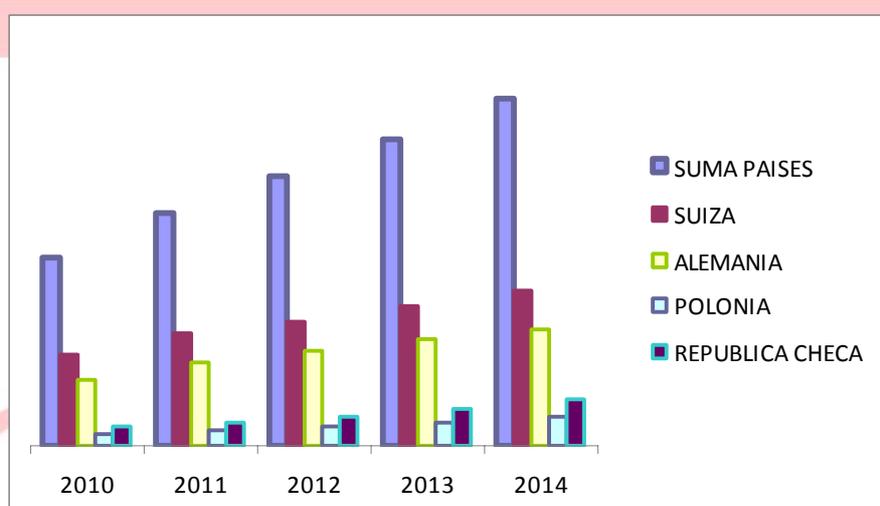
En este escenario, obtenemos un CAGR del 9.74% y nos planteamos las siguientes acciones:

- **Crecimiento orgánico en el mercado más rentable; Suiza-Basilea en el año 3**
- **Inversión en reacondicionamiento de locales**
- **Acuerdos para distribución HORECA**

### 9.7.2 Escenario Optimista:

Las hipótesis de fluctuación de moneda se mantienen, y conseguimos unas ventas 5-10% superiores a las previstas:

Ventas por países (miles €)	2010	2011	2012	2013	2014	CAGR
SUIZA	2.686	3.266	3.642	4.068	4.525	10,99%
ALEMANIA	1.917	2.410	2.796	3.118	3.420	12,28%
POLONIA	339	444	558	699	871	20,79%
REPUBLICA CHECA	567	695	868	1.081	1.338	18,71%
<b>TOTALES</b>	<b>5.509</b>	<b>6.815</b>	<b>7.864</b>	<b>8.966</b>	<b>10.153</b>	<b>13,01%</b>



En este supuesto, el CAGR es del 11.63% y las acciones que nos decidiríamos a llevar a cabo serían más ambiciosas:

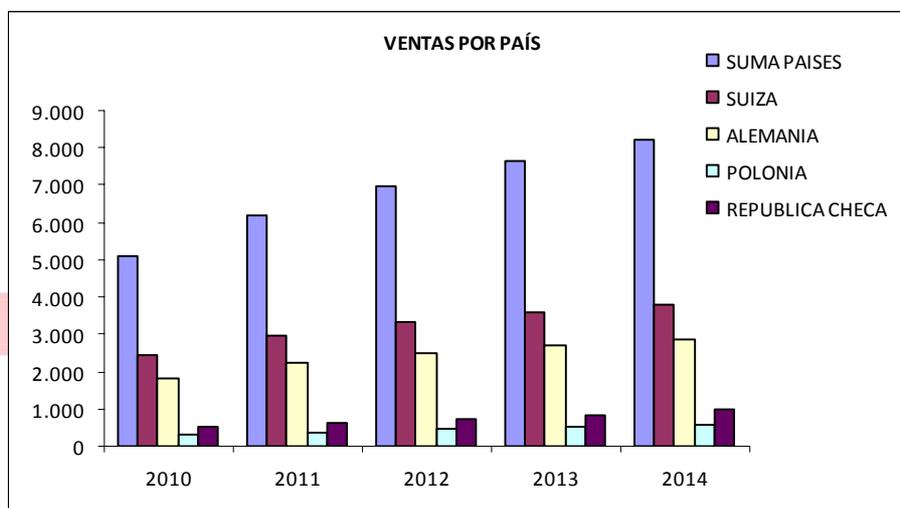
- **Apertura de nuevas tiendas en Suiza en el año 3**
- **Apertura de nuevas tiendas en Alemania en el año 4.**
- **Acuerdos para distribución HORECA**

### 9.7.3 Escenario Pesimista:

Registramos una devaluación de la moneda de entre 5-10% respecto a las hipótesis consideradas, y unas ventas que son entre 10-13% inferiores a las esperadas:

Ventas por países (miles €)	2010	2011	2012	2013	2014	CAGR
SUIZA	2.442	2.968	3.311	3.578	3.796	9,23%
ALEMANIA	1.840	2.235	2.504	2.696	2.852	9,17%
POLONIA	309	378	442	513	587	13,73%

REPUBLICA CHECA	517	633	737	851	971	13,46%
<b>TOTALES</b>	<b>5.107</b>	<b>6.214</b>	<b>6.994</b>	<b>7.637</b>	<b>8.207</b>	<b>9,95%</b>



En este caso, aun teniendo un CAGR de 9.70%, deberíamos estudiar la posibilidad de reducir nuestra actividad, para reducir la exposición al riesgo. Las posibles medidas a tomar serían:

- **Cierre tiendas Europa del Este.**
- **Potenciar las campañas de MKT en Suiza y Alemania para aumentar ventas**
- **Revisión de precios para mantener los márgenes.**
- **Acuerdos para distribución HORECA (aumenta volumen con menos gastos operativos, personal, etc.).**
- **Nuevos canales de venta: a través de nuestra web.**

## 10. Bibliografía

<http://www.icex.es>

<http://directorio.camaras.org>

<http://www.cscamaras.es>

- Guía Básica de Apoyo al Exportador
- Servicio de Asesoramiento Internacional a Empresas (SAIE) de Afi
  - Polonia
  - Eslovaquia
  - Hungría
  - Alemania
  - República Checa
  - Suiza
- Guía País 2008 (Secretaría de Estado de Comercio)
  - Polonia
  - Alemania
  - Suiza
  - República Checa
- Consumo de Vino en Alemania 2008, ICEX
- Informe Económico y Comercial Polonia 2008 (Secretaría de Estado de Comercio)
- Revista Emprendedores
- Mercado de alimentación gourmet en Alemania 2004, ICEX
- Mercado del vino en Alemania 2006, ICEX
- Mercado del vino en Polonia, 2006 y 2008, ICEX
- Mercado de la distribución agroalimentaria en Polonia 2007, ICEX
- Mercado del vino en Suiza 2006, ICEX
- Costes de Establecimiento 2007, ICEX
  - Polonia
  - Alemania
  - Suiza
  - República Checa

- The Economist, Business Intelligence Unit, Polonia, Alemania, Suiza, República Checa, Hungría y Eslovaquia
  - Country Profile
  - Country Forecast
  - Country Finance
  - Country Commerce
- Datamonitor
  - Wine in Europe. Industry Profile. Dec-2008
  - Wine in Germany. Industry Profile. Dec-2008
  - Wine in Switzerland. Industry Profile. Dec-2008
  - Wine in Poland. Industry Profile. Dec-2008
  - Wine in Czech Republic . Industry Profile. Dec-2008
- “Notoriedad y hábitos de consumo del vino español en los principales mercados de exportación” . Julio 2009 – Wine Intelligence
- “Notoriedad y hábitos de consumo del vino español en el mercado de Alemania” . Julio 2009 – Wine Intelligence
- “Notoriedad y hábitos de consumo del vino español en el mercado de Suiza” . Julio 2009 – Wine Intelligence
- “Ventas y tendencias de los vinos españoles en los principales mercados mundiales”. Julio 2009 – Wine Intelligence.
- “El vino Español en 2008”. Julio Rey. OeMV
- Wine In The Hotel Business in 2007. The German Market.- ICEX-OeMV
- “Ventas de Vino en Suiza”. Marzo 2009 – OeMV
- “Exportaciones españolas de vino”. Marzo 2009 – OeMV
- “Evolución de las exportaciones españolas de vino 1995 – 2008” -OeMV
- “Los medios especializados del sector del vino en Alemania 2008” –ICEX
- “El queso manchego en Alemania”. 2004 – ICEX
- “La situación de los productos españoles en Alemania”- Boletín Económico de ICE Nº 2784
- “El producto español en el comercio minorista alemán” . 2008 - Tareiza Fernández García.
- “El consumo de vino en Alemania”. 2008-ICEX
- “Cambios en el mercado internacional del vino”. 2005. Revista Distribución y Consumo Nº53
- “Aspectos Técnicos, Financieros y Jurídicos en Polonia” – Oficina Económica y Comercial de España en Varsovia

- “Canales y estrategias de distribución” – Oficina Económica y Comercial de España en Varsovia.
- Informe ENOEXPO IVª FERIA de VINO Varsovia – 2006 – ICEX.
- Mercado del VINO República Checa 2007 – Argosconsulting
- Informe feria G + H 2007 – ICEX
- “El canal HORECA en la república checa” 2006 – ICEX
- Informe feria Weinfelden (Suiza).2005 – Suiza
- Revista Vinus&Brindis
- El vino en cifras.2007. ICEX



Proyecto Fin de Master:

# laplaza

Vinoteca en el Centro y Este de Europa

Luis Andreu

Luis López-Francos

Raquel Martín

Luis Pinedo

Manuel Theron

Bienvenidos a vuestra casa,

## bienvenidos a laplaza



Como no podía ser de otra forma, nuestras primeras líneas deben estar dirigidas a agradecerte el interés que ha despertado en ti nuestro proyecto.

Un proyecto que nace desde el esfuerzo de un grupo formado por cinco amigos que se encuentran y se conocen estudiando un MBA (Luis Andreu, Luis López-Francos, Raquel Martín, Luis Pinedo y Manuel Theron)...y ¿cuál es nuestra motivación?

Entendemos que en este mercado hipercompetitivo todavía quedan ideas sencillas – laplaza –que poner en práctica. Esa ha sido nuestra motivación; mostrar que detrás de una idea sencilla está el éxito.

Después de muchas horas, mucho esfuerzo y un “poco” de sacrificio, este documento intenta hacer una síntesis de lo que significa para nosotros laplaza y porqué creemos que es una propuesta real, y representa una oportunidad de inversión realmente atractiva.

Pero, ¿qué es laplaza?. Permitenos que te hagamos una brevisima defición introductoria antes de pasar a detallarla:

laplaza es un lugar de encuentro, un espacio en la mente de nuestros clientes que se asociará al descanso, esparcimiento, relax, diversión, amigos, etc. Un lugar donde comprar y disfrutar del vino español en un formato diferente, con un servicio diferente y un valor añadido que hará que sea una experiencia nueva.

Fdo: El equipo de laplaza



## ÍNDICE

<b>1.</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>VISIÓN</b> .....	<b>2</b>
<b>3.</b>	<b>MISIÓN</b> .....	<b>2</b>
<b>4.</b>	<b>ESTUDIOS DE MERCADO</b> .....	<b>3</b>
<b>5.</b>	<b>OBJETIVOS, VENTAJAS COMPETITIVAS Y ESTRATEGIA</b> .....	<b>4</b>
5.1	OBJETIVOS .....	4
5.2	VENTAJAS COMPETITIVAS .....	5
5.3	ESTRATEGIA.....	6
<b>6.</b>	<b>PLAN DE MARKETING &amp; VENTAS</b> .....	<b>6</b>
6.1	MARKETING DE RELACIONES .....	6
6.2	ESTRATEGIAS DE MARKETING.....	7
6.3	ANÁLISIS DE COMPETIDORES .....	12
6.4	PLAN DE VENTAS .....	12
<b>7.</b>	<b>OPERACIONES</b> .....	<b>15</b>
7.1	LAYOUT .....	15
7.2	COMPRAS, APROVISIONAMIENTO Y GESTIÓN DE EXISTENCIAS .....	15
7.3	IMPLANTACIÓN .....	17
<b>8.</b>	<b>ORGANIZACIÓN Y RRHH</b> .....	<b>17</b>
8.1	ORGANIGRAMA.....	17
8.2	MAPA DE COMPETENCIAS .....	18
<b>9.</b>	<b>PLAN FINANCIERO</b> .....	<b>19</b>
9.1	BALANCE .....	19
9.2	PROYECCIÓN DE LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.....	20
9.3	PRINCIPALES INDICADORES .....	21
<b>10.</b>	<b>PLAN DE CONTINGENCIA</b> .....	<b>22</b>

## 1. Introducción

España cuenta con una variadísima oferta gastronómica, rica en productos típicos de la dieta mediterránea, considerada por los especialistas en medicina como muy saludables, además de ser exquisita.

Durante muchos años, hemos exportado nuestros productos a países de nuestro entorno, siendo el embajador por excelencia el vino.

Creemos que es hora de dar un paso más, y ofrecer al consumidor no solo un producto de primerísima calidad y reconocido prestigio, sino también un lugar donde disfrutarlo, intercambiar conocimientos sobre la cultura española, y relajarse con amigos, compañeros de trabajo, etc.

Es de sobra conocido que el hombre es un animal social, y como tal, necesita: que mejor manera de aunar dos deseos humanos: el degustar alimentos exquisitos y vinos excepcionales, con el de relacionarse, intercambiar impresiones, en un lugar acogedor, y con un servicio de primera calidad, como es este proyecto que ofrecemos: [laplaza](#)

Hemos detectado la necesidad creciente de las personas de tener un tercer lugar, entre el hogar y el lugar de trabajo, donde poder relacionarse, y desconectar de las obligaciones diarias. Aprovechando el prestigio que tiene nuestro producto estrella, el vino, junto con el auge de la gastronomía Española (recordemos que el Bulli ha sido galardonado por 4 año consecutivo como mejor restaurante del año en la gala de la reputada revista gastronómica "Restaurant"), y la presencia de primeras figuras de la cocina española en todas las ferias del sector, queremos lanzar nuestro proyecto en 4 ciudades europeas.



Para su implantación y debido al riesgo de posible imitación por otros competidores, realizamos una clasificación en 2 clusters principales: países del Centro y del Este de Europa. Al implantar un modelo de negocio y una marca reconocida de manera simultánea en varios países generaremos una barrera de entrada al posicionarnos en la mente de los clientes.

El motivo de la selección de estos países es:

- o **Centro Europa:** alto volumen de consumo y precios elevados, actual presencia y buena acogida de vinotecas, bares y tiendas especializadas.
- o **Este Europa:** mercados con gran crecimiento anual (3.9% CAGR estimado para 2008-2013), crecimiento de una clase media con gustos más refinados, y una clase alta muy selecta además de una gran afluencia de turistas.

El tercer elemento fundamental para llevar a cabo nuestro proyecto es el producto y sus proveedores. Hemos analizado en sector nacional, y hemos detectado la existencia de muchos medianos y pequeños productores, con productos de primera calidad, pero escaso o nulo conocimiento, y presencia internacional. Nos dirigimos a aquellas empresas que por temor, desconocimiento, o falta de infraestructura, no pueden dirigirse a mercados internacionales.

Mediante acuerdos en exclusiva o preferenciales, nos aseguramos el suministro, además de poder introducir nuevos productores para cubrir nuestras necesidades de nuevas referencias.

Finalmente, el espacio que queremos desarrollar para comercializar estos productos, [laplaza](#), debe ser un concepto nuevo, mezcla vinoteca y bar de alto nivel. Tenemos en cuenta que uno de los factores principales de las vinotecas y tiendas gourmet es la gran gama de. Entre las estrategias que pondremos en juego, una de ellas es la de poder ofrecer al consumidor una amplia gama de productos, a través de la búsqueda continua de aquellas preferencias que determinen nuestros clientes. Es por ello que buscamos socios que participen de este proyecto, y que permitan esta flexibilidad en la búsqueda y oferta de productos.

## 2. Visión

[laplaza](#) aspira a ser la referencia en los espacios para el consumo/compra de vino acompañado de otros productos de calidad típicos de la dieta mediterránea, conjugando de manera armoniosa distintos servicios, como la cata, la promoción de la cultura y gastronomía de nuestro país en Europa, mediante locales ubicados en zonas comerciales o de negocio en las ciudades Europeas más importantes.

Queremos estar presentes en casi todas las ciudades de la mayor parte de los países europeos, y que los turistas y habitantes, que ya conocen [laplaza](#) de sus ciudades, acudan a nosotros: queremos que sus gustos y tendencias se orienten a comprar y consumir en nuestros espacios, el mayor número de veces posible, y además estén dispuestos a pagar un sobreprecio por ello.

## 3. Misión

Nuestro negocio busca crear espacios donde poder comprar y catar estas delicatessen, aprender más acerca de la cultura, cocina y tradición española, escuchar música y poder conversar con otras personas que disfrutan de estos mismos gustos.

El vino será el protagonista y eje de estos espacios. El consumo de un vino de calidad y de mayor valor medio, tiene cada vez más aceptación entre los países de Europa del Este, y se consolida en una mayor masa de público entendido en los de Centroeuropa, donde el concepto de vinoteca especializada ha calado entre sus habitantes.

Queremos posicionarnos en zonas céntricas de las ciudades elegidas, de alto tránsito, tanto de población local, especialmente de poder adquisitivo medio-alto, como de turistas. La ubicación del local, así como sus escaparates, interiores, decoración, etc. deben contribuir a formar la idea deseada en la mente del consumidor; un lugar acogedor, elegante, bastante exclusivo, con productos de primera calidad; todo aquello que invite a entrar, consumir y/o comprar.

Con este nuevo enfoque, cubrimos una demanda creciente, aportando un elemento diferenciador y característico, donde el consumidor puede disfrutar de productos de calidad y no solamente comprarlos.

Nos fundamentamos en dos aspectos: **calidad** excepcional/exclusividad del producto, y **atención exquisita al cliente**. Queremos ofrecer un producto sin igual en el mercado, al tiempo que proveemos al cliente de nuestra experiencia gastronómica, le asesoramos e informamos sobre los productos, combinaciones de los mismos, y ofrecemos una experiencia única a través de catas, conferencias, charlas informales, de manera que el cliente satisfaga su curiosidad por encima del 100%.

Para proporcionar este servicio creemos que es fundamental una política de RRHH que forme al empleado, siga su trayectoria, y permita que sienta y transmita estos valores.

Nuestro target se centra en personas de cierto poder adquisitivo y nivel cultural, con conocimientos sobre el vino, que disfrutan de un buen caldo y que tienen interés por conocer la cultura, y gastronomía Españolas. Tenemos un segundo target de clientes englobado por aquellas personas que aunque si tienen cierto poder adquisitivo, no tienen grandes conocimientos sobre el vino, pero buscan un espacio tranquilo donde poder disfrutar de una copa tomando algún otro producto de calidad. En este grupo incluiríamos turistas y personas de clase media alta.

Como plan de expansión a futuro, consideramos la posibilidad de negociar acuerdos con restaurantes y hoteles, y estudiar la opción franquicias.

#### **4. Estudios de Mercado**

Hemos realizado con detalle los diferentes estudios de mercado:

- Perfil de país, (PEST)
- Análisis sectorial (5 fuerzas de Porter)
- Estudio DAFO y valoración ponderada Q-DAFO

- Análisis del mercado del vino

Tras el análisis en los apartados anteriores podemos concluir que los países de Centro Europa tienen unas características muy similares que permiten realizar un estudio conjunto para un posterior desarrollo de Objetivos común, mientras que los países de Europa del Este presentan características similares entre ellos, y diferenciales con los de Centro Europa:

- **Centro Europa:** alto poder adquisitivo, conocimiento de la cultura gourmet, y consumidores de vino. Esto nos anima a establecernos en Munich y Zurich, posicionándonos como un lugar exclusivo donde poder degustar productos de calidad superior, por los que el consumidor esté dispuesto a pagar precios Premium.



- **Este Europa:** las características que prometen una viabilidad y rentabilidad a nuestro proyecto son el crecimiento de una clase media-alta, un poder adquisitivo en aumento y la relativa escasez de oferta en este sector, lo que nos haría ser los primeros en ofrecer este servicio-producto. No debemos olvidar la población turística que reciben Praga y Varsovia ni una reducida clase alta de gustos europeos, ansiosa por estar a la moda y consumir exquisiteces.



## 5. Objetivos, Ventajas Competitivas y Estrategia

### 5.1 **Objetivos**

Queremos crear nuestro océano azul y para ello, nuestra principal ventaja competitiva es la diferenciación al ofrecer un servicio de máxima calidad y en un formato totalmente novedoso: **ser la primera elección para la compra y disfrute de vino español de calidad, haciendo de cada visita una experiencia única.**

Nuestros objetivos serán:

- a) **Referencia.** Queremos ser la referencia de vinotecas de gran valor añadido a través de una marca global, “**laplaza**”, que transmita la máxima calidad. Este es un objetivo que cuantificamos en obtener una **un incremento en las ventas del 30% en los 3 primeros años.**

- b) **Fidelización.** En un mercado tan competido como este, es muy importante captar al cliente no solo por el producto, sino por el servicio y la atención que él recibe y es capaz de percibir. Por lo tanto, nuestro objetivo será que los clientes consideren **laplaza** como un concepto único. Para asegurarnos que seguimos esta línea estratégica, debemos conseguir que después del primer año, al menos **el 30% de los clientes que visitan nuestro establecimiento lo hagan por que ya lo habían visitado antes**. Desarrollaremos un plan específico de Relación con el cliente.
- c) **Producto Español.** El vino español es un producto de calidad, con buena relación calidad-precio. Otro objetivo más será conseguir que el cliente asocie la calidad al producto español, de forma que a partir del tercer año y cuando nos hayamos consolidado, podamos plantear subidas superiores al IPC anual de cada uno de los países.
- d) **Amplio catálogo de productos.** Mantener una amplia y variada gama de Vino de Calidad y otros productos Gourmet. **10% de nuevas referencias cada 2 meses.**

## 5.2 Ventajas Competitivas

La clave del éxito es desarrollar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, además de fijar objetivos y generar estrategias acordes con ella. Debemos aprovechar nuestras fortalezas para sacar el mayor partido de las oportunidades, y a la vez, minimizar las debilidades y “capear” las amenazas.

- Factores clave del negocio:
  - Calidad del producto.
  - Calidad del servicio.
  - Fidelización de clientes.
  - Innovación en la manera de comercializar nuestros productos: espacios característicos.
  - Localización estratégica.
  - Fiabilidad y fidelidad de los productores.
- Los productos que vamos a ofrecer para su degustación y venta son, por orden de importancia:
  - Vino
  - Queso
  - Patés
  - Conservas
- Como elementos de valor añadido, y enfocados a hacer de nuestro local un lugar de encuentro, ofreceremos:
  - Eventos: ciclos de conferencias, catas, charlas, excursiones vitivinícolas organizadas, exposiciones fotográficas, pinturas, etc.
  - Prensa Local diaria
  - Catálogo de música española e internacional

- Libros de Cultura Española

### 5.3 Estrategia

- **ARENA:** escenario, mercados y público objetivo. Mercado del vino acompañado con otros productos gourmet, con presencia internacional y dirigida a consumidores de poder adquisitivo medio-alto y con interés por conocer otras culturas.
- **VEHÍCULO:** ¿Cómo llegamos al mercado? Espacios especializados con productos de alta calidad y servicio de alto valor, asesoramiento y atención al cliente, información del producto y actividades culturales paralelas.
- **DIFERENCIADORES:** Nos diferenciamos de nuestros competidores en la forma de comercializar nuestros productos: un lugar donde comprar y consumir, poder compartir experiencias con el hilo conductor de la cultura y gastronomía española.
- **STAGING:** Etapas para realizarlo: Apertura simultánea de las tiendas en las cuatro ciudades, aprovechando el auge de la gastronomía española a nivel internacional para posicionarnos rápidamente en la mente del consumidor, y crear imagen de marca. Una vez consolidadas estas ubicaciones, la expansión se realizará por crecimiento. El crecimiento mediante Franquicia no lo descartamos, pero dadas las particularidades del negocio, donde la atención al cliente es la clave, un franquiciado puede no cumplir con los standards mínimos requeridos.
- **LÓGICA ECONÓMICA:** ¿Cómo vamos a financiar nuestro proyecto?. ¿De dónde vamos a sacar los beneficios? Tenemos 2 claras áreas de negocio, el consumo en tienda y la compra de producto. El margen de contribución es superior en el consumo que en la venta directa del producto, pero los márgenes en ambos casos son suficientemente elevados para garantizar buenos resultados. Además, aplicaremos sinergias de transporte de productos para reducir costes, minimizando los espacios requeridos en tienda para almacén mediante distribución combinada a todos los países.

## 6. Plan de Marketing & Ventas

Los objetivos de nuestro Plan de Marketing van alineados con los objetivos de generales de compañía.

### 6.1 Marketing de Relaciones

El activo más importante de una compañía son sus clientes, hay que crearlos y retenerlos, aumentando tanto la calidad como la cantidad.

Las etapas desarrolladas en cada mercado para una correcta identificación, selección e implantación de acciones para cada uno de los clientes target han sido:

- Segmentación
- Claves del cliente
- Público Objetivo
- Targeting
- Fidelización

## 6.2 Estrategias de Marketing

### 6.2.1 Producto

**laplaza** será, básicamente, un espacio especializado en vinos españoles, aunque su gama de productos abarcará una selección de productos gourmet.

#### 6.2.1.1 Nuestra Bodega

El primer catálogo de nuestra Bodega está formado por 46 vinos; Jóvenes, Crianza, Reserva y Gran Reserva, de cinco Bodegas con DDOO.

BODEGAS PUELLES	D.O. LA RIOJA
El Molino de Puelles Ecológico	Reserva
Puelles Tinto Joven del Año	Joven
Puelles Tinto 2º Año	Crianza
Puelles Crianza	Crianza
Puelles Reserva	Reserva
Puelles Gran Reserva	Gran Reserva
Zenus	Gran Reserva

BODEGAS MASIA CAN SADURNI	D.O. PENEDÉS
Arrels Montau de Sadurní	Crianza
Montau de Sadurní	Gran Reserva
Arrels Montau de Sadurní	Reserva
Tinto Arrels Montau de Sadurní	Joven
Cabernet-merlot Arrels Montau de Sadurní	Crianza
Merlot Reserva Arrels Montau de Sadurní	Reserva

BODEGAS ONTAÑÓN	D.O. LA RIOJA
Ontañón Crianza	Crianza
Ontañón Reserva	Reserva
Ontañón gran Reserva	Gran Reserva
Colección Mitológica	Gran Reserva
Artesos	Joven
Teon roble	Joven
Teon crianza	Crianza
Comportillo Crianza	Crianza
Comportillo Reserva	Reserva
Comportillo Gran Reserva	Gran Reserva
Comportillo Cosecha	Joven

BODEGAS MONCLÚS-OLVENA	D.O.SOMONTANO
Inés de Monclús Tinto Cabernet-Tempranillo	Joven
Inés de Monclús Tempranillo, Crianza	Crianza
Inés de Monclús Reserva de la Familia	Gran Reserva
Inés de Monclús Merlot, Reserva	Reserva
Olvena coupage	Joven
Olvena Merlot	Crianza
Olvena Crianza	Crianza
Olvena Cuatro	Reserva
Olvena Hache	Gran reserva

Abadía Mantrús	Joven
Abadía Mantrús	Crianza
Abadía Mantrús	Reserva

BODEGAS TORREDEROS	D.O. RIBERA DEL DUERO
Torrederos	Joven
Torrederos	Crianza
Torrederos	Reserva
Torrederos	Gran Reserva
Marques de Torrederos	Joven
Marques de Torrederos	Crianza
Valderesma	Joven
Valderesma	Crianza
Valderesma	Reserva
Opimius	Reserva

### 6.2.1.2 Productos Gourmet

La selección de productos que integrarán el catálogo se realizará estudiando la calidad de los mismos y buscando asesoramiento experto. El catálogo de productos gourmet que ofrecemos inicialmente está formado por referencias con Denominación de Origen:

QUESOS VILLADIEGO	D.O. LA MANCHA
Manchego Curado	3,2 Kg.
Manchego Semicurado	3,2 Kg
Manchego en Aceite	3,9 Kg

Conservas EL NAVARRICO	D.O. NAVARRA
Berberechos	115g
Anchoas	25 piezas
Paté de Oca	300 g

### 6.2.1.3 Eventos y Actividades

En el local estará habilitada una zona versátil en la que se podrán desarrollar gran variedad de actividades vinculadas al mundo del vino en las que a través de la cultura, ocio y diversión se pretende crear experiencias inolvidables, que fomentarán la confianza y relación con nuestros clientes. Entre las actividades que se desarrollarán destacamos como más habituales:

- Cata
- Maridaje de vinos y productos Gourmet españoles
- Difusión de la cultura del vino mediante la organización de conferencias a cargo de personalidades destacadas del mundo del vino.
- Exposiciones culturales

- Eventos Musicales.

#### 6.2.1.4 Instalaciones, Decoración y Ambiente.

Las instalaciones de **laplaza** estarán estructuradas de la siguiente forma:

- Zona de tienda: espacio amplio para la exposición del vino, y demás productos.
- Zona de consumo: acondicionada para la comodidad del cliente y para la organización de los distintos eventos culturales.

El escaparate y la decoración transmitirá confort, calidad, exclusividad...; la entrada a **laplaza** será muy abierta, que invite a entrar, sin barreras físicas o visuales.

#### 6.2.2 Precio

El consumidor de productos Gourmet valora la calidad, originalidad y novedad por encima del precio, por lo que está dispuesto a pagar cualquier precio siempre que se vean satisfechas sus expectativas.

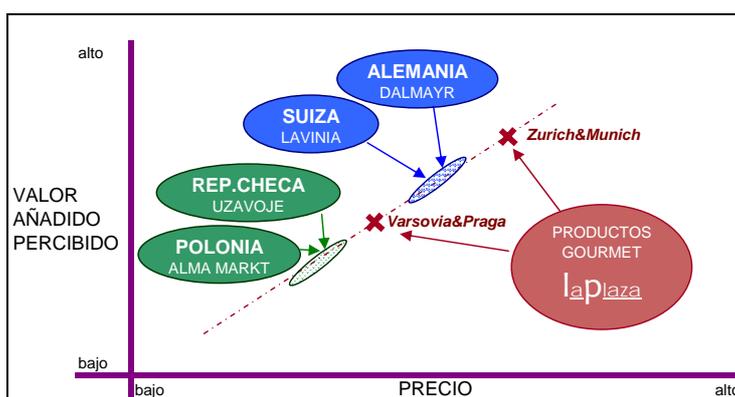
##### 6.2.2.1 Fijación del Precio

Debido a la dualidad de los mercados escogidos, establecemos precios acordes a las características de dichos mercados.

Alemania y Suiza son dos países con un alto nivel de vida, de hecho, las dos ciudades elegidas para ubicar **laplaza**, Munich y Zurich, se caracterizan por tener una población de gran poder adquisitivo. Este grupo de población consume regularmente productos de alta calidad y precios elevados.

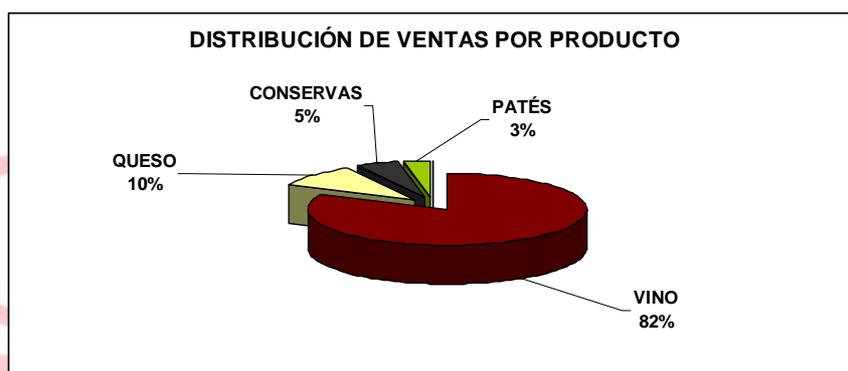
Por otro lado, Polonia y República Checa son países con un menor poder adquisitivo pero que en los últimos años han experimentado un gran crecimiento económico que ha hecho que aparezca una clase alta que accede progresivamente a un patrón de consumo común al resto de países europeos. Esta clase alta se ha asentado fundamentalmente en las grandes capitales, como lo son Varsovia y Praga.

Por esta razón, nuestro objetivo será el complacer al consumidor de productos Gourmet, que antepondrá la calidad y el servicio al precio. Pensamos por ello que el posicionamiento adecuado es el que se muestra a continuación, caracterizado por ofrecer un alto valor añadido con precios premium. En el gráfico siguiente, se muestra la comparación entre nuestro posicionamiento con el de los posibles competidores.

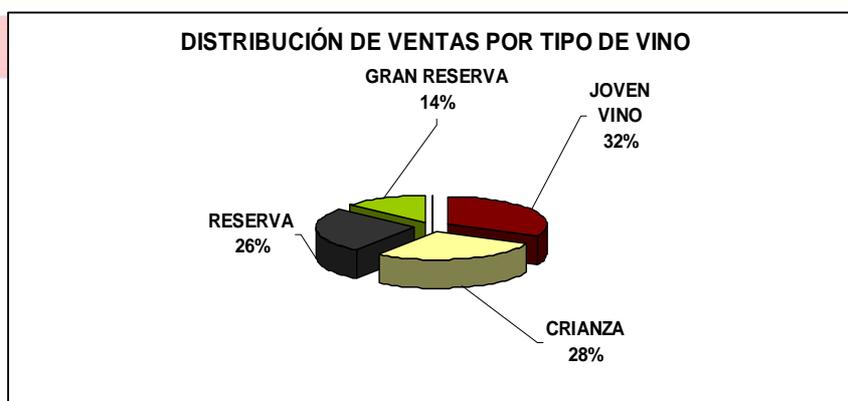


### 6.2.2.2 Distribución de Ventas

En función de estos precios y de las previsiones de mercado, la proporción de productos que ofrecerá **laplaza** quedará distribuida de la siguiente manera (en unidades):



La distribución de ventas según el tipo de vino en unidades sería la siguiente:



### 6.2.3 Promoción

Una vez definido el cliente objetivo, el producto y el precio, estamos en disposición de establecer unos objetivos promocionales y un plan de acción para conseguir esos objetivos.

#### 6.2.3.1 Objetivos de la Promoción

1. Conseguir **notoriedad** en cada una de las ciudades en el plazo de un año/dos años.
2. Abrir nuestro propio **océano azul**. Estamos ofreciendo un producto en formato diferente, luego entendemos que estamos en disposición de crear nuestro propio subsector dentro del sector HORECA.
3. Mostraremos una **imagen de marca**, donde la calidad tanto en el producto, como en el servicio será nuestro valor diferenciador.
4. Nuestras acciones promocionales nos deben llevar a crear un **cliente fidelizado** (sobretudo en Alemania y Suiza).

#### 6.2.3.2 Plan de acción promocional de laplaza

El siguiente cuadro recoge el plan de acciones relacionadas con la publicidad:

Momento	Plan de Acción
Antes de la Apertura	Acciones en prensa, radio, guías especializadas, anuncios webs especializadas, información en hoteles y centros de negocio. Sacar <b>laplaza</b> a la calle
Apertura	Fiesta de Inauguración con VIPs → Atraer medios de comunicación
Primeras semanas	Criticas/ Entrevista en medios especializados
	Fuerza de venta localizando colectivos target Días socio culturales
Desarrollo de nuestros establecimientos	Consolidación del programa de fidelización
	Aparición puntual (anuncios) en prensa especializada
	Agencias de Viaje Promociones especiales días laborables
	Días socio culturales
Establecimiento reconocido por nuestros clientes	Lanzamiento de campañas especiales y focalizadas en nuestros clientes fidelizados: Tarjeta cliente
	Seguimiento de iniciativas en Internet. Pagina Web
	Presencia en prensa especializada y ferias Agencias de Viajes
	Días socio culturales

#### 6.2.4 Plaza/Distribución

Inicialmente nuestros cuatro establecimientos serán el punto de conexión entre productores y proveedores de nuestros productos y el cliente final, es decir nuestro canal de distribución. El objetivo inicial es que el cliente comience a conocer mejor el producto español, que lo asocie a un producto de alta calidad y con un precio acorde a esa calidad, pues redundará en nuestro propio beneficio. Ese será nuestro único y claro objetivo durante los primeros años de establecimiento en cada uno de los países.

Dentro de nuestros objetivos estratégicos a futuro estará el ampliar esos canales de distribución. Una vez que nuestros establecimientos adquieran notoriedad dentro de cada una de las ciudades podríamos plantear otras dos estrategias de distribución:

1. Ampliar nuestro actual canal. Lanzamiento de la marca **laplaza** a otras ciudades y países. Suiza y Alemania que tienen ciudades muy atractivas para nuestro negocio. Aprovecharemos la notoriedad adquirida para llevarla a ciudades vecinas, como podrían ser Hamburgo o Berlín en Alemania o Ginebra o Basilea en Suiza. El crecimiento puede ser orgánico o mediante franquicia, estrategia aplicada por algún competidor como Lavinia.
2. Distribución HORECA: Una vez que el producto español es reconocido y buscado por nuestro cliente, nos convertiríamos en distribuidores a hoteles o restaurantes de nivel medio-alto o alto.

#### 6.3 Análisis de Competidores

Como hemos adelantado, el espacio que ocupa **laplaza** es muy específico, al englobar el consumo y esparcimiento diario con un trato excelente y cuidada selección de vinos y productos españoles. No obstante hemos realizado un estudio de competidores en los países donde nos implantamos cuyo detalle se encuentra en el documento principal.

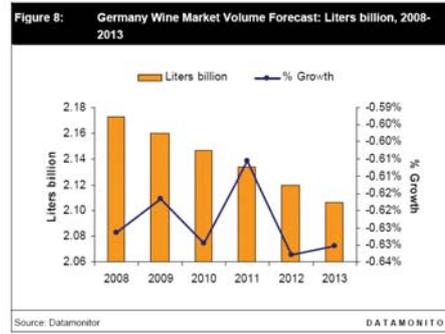
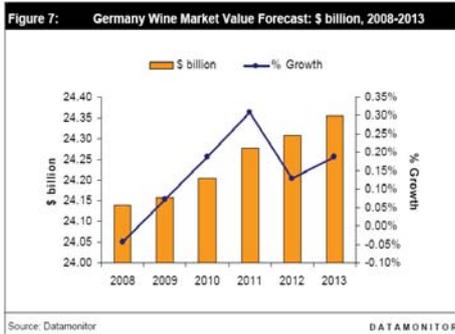
#### 6.4 Plan de Ventas

Para el desarrollo de plan de ventas, hemos realizado un pormenorizado análisis del mercado del vino en los países en los que **laplaza** comenzará a implantarse. Este análisis, junto con los Análisis PEST, Porter y de competidores, nos permite comprender las necesidades del cliente, que también hemos desgranado y categorizado en CLUSTERS.

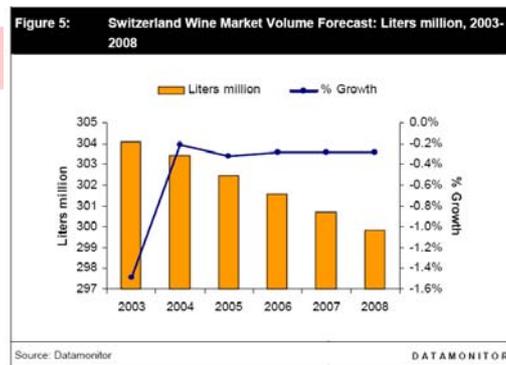
Las previsiones para el mercado del vino en nuestros países destino (\*):

(\*aunque el consumo en volumen en Alemania y Suiza disminuya, los estudios realizados indican que el consumo de vino de calidad –DDOO- va en aumento)

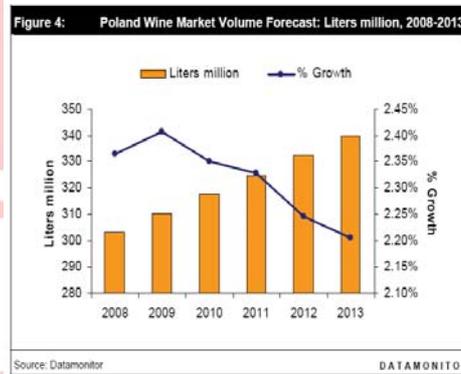
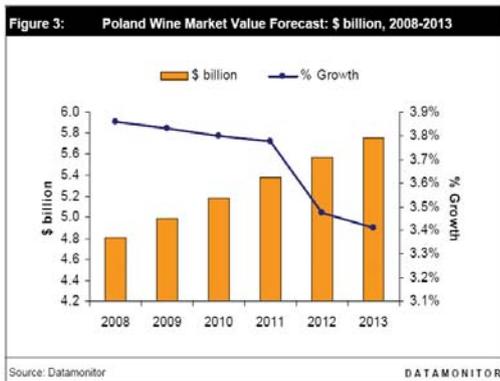
- ALEMANIA



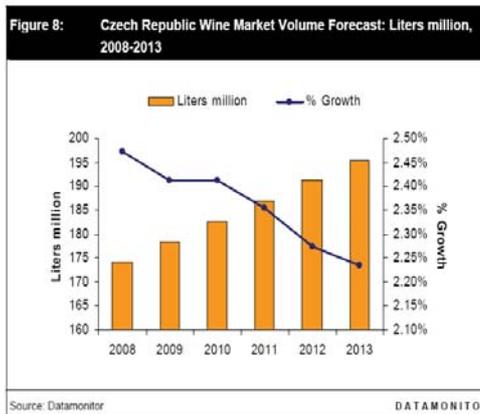
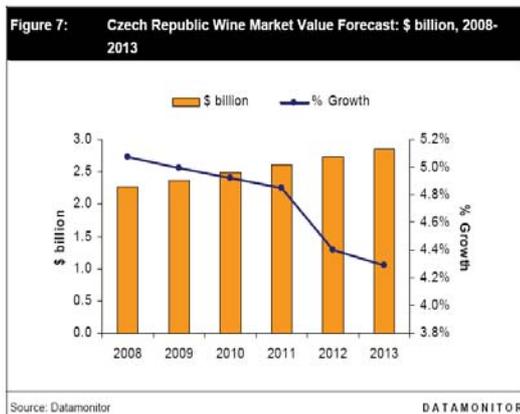
• SUIZA



• POLONIA



• REPUBLICA CHECA



## 6.4.1 Ventas de vino

Así pues, las siguientes tablas recogen las estimaciones de venta para cada tienda durante el primer año, teniendo en cuenta:

- Población de la ciudad
- Radio de acción de nuestra tienda
- Densidad de población
- % de habitantes de cada CLUSTER por ciudad, o de turistas anuales
- Ventas de vino español de calidad en el canal especializado
- Consumo medio por habitante y CLUSTER
- Cuota de mercado objetiva

\*Cuadro explicativo en el documento principal

Con estas variables, podemos definir el número de botellas de venta estimadas que resumimos en los siguientes cuadros, al igual que las consumidas en la zona de cata o bar en **laplaza**.

En la evolución de las ventas, tenemos en cuenta la cuota de mercado que tiene **laplaza** para cada tipo de cliente, y nuestros objetivos de crecimiento de ventas y fidelización de clientes.

La evolución en las ventas y el consumo sería pues de la siguiente forma:

Ventas de Vino	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alemania	35.709	42.851	47.136	49.493	50.977
Suiza	48.774	58.529	64.382	67.601	69.629
Polonia	8.117	9.740	11.326	13.018	14.793
República Checa	13.738	16.486	19.170	22.034	25.039

(\*) Ventas en botellas de vino

Ventas consumo de Vino	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alemania	14.763	17.716	19.487	20.462	21.075
Suiza	21.588	25.906	28.496	29.921	30.819
Polonia	2.954	3.545	4.122	4.738	5.384
República Checa	4.915	5.898	6.858	7.883	8.958

(\*) Ventas en botellas de vino

## 7. Operaciones

La estructura organizativa es una sociedad matriz en España, que comercializa sus productos a través de sociedades filiales. La matriz es la que cierra acuerdos preferenciales y/o exclusivos con productores.

Ya que una de nuestras claves de éxito consiste en la variedad de producto, y en la incorporación de nuevas referencias, debemos aumentar el número de empresas colaboradoras, por lo que la logística adquiere cierta importancia. Además, daremos cabida a otros socios que quieran participar en la formación de las sociedades en cada país.

### 7.1 Layout

Contamos con un almacén y oficinas centrales ubicadas en las afueras de Madrid (Vicálvaro). Desde allí, centralizaremos los pedidos a los proveedores y organizaremos los envíos a nuestras tiendas.

La búsqueda de localización para nuestros locales es muy importante. Ya hemos dicho que queremos estar en ciudades cosmopolitas, en zonas de mucho tránsito, de fácil acceso para la población local y turista. Todas las tiendas estarán a pie de calle, con un formato estándar y reconocible por los clientes de un país u otro.

Los locales tendrán un tamaño estándar de 100 m<sup>2</sup> con una capacidad para 60 personas, repartidos en zona de mostrador, exposición (tienda), y almacén, incluyendo un espacio reservado para un máximo de hasta 16 personas.



### 7.2 Compras, Aprovisionamiento y gestión de existencias

Cada uno de los productores/proveedores van a suministrar a la matriz, y es ésta la que por medio de precios de transferencia venderá a su vez los productos a las demás sociedades europeas que los comercializarán directamente al consumidor final.

El control de stocks, pedidos, productos, etc. lo haremos a través de un ERP, **OrderWise**, **Sistema de control de stocks y gestión de pedidos**, que nos permite dicha gestión. Cada punto de venta contará con su Terminal, a través de la cual realizará los pedidos de sus necesidades a la central, donde se agruparán por proveedor, y se remitirán a los mismos. Las claves de la operativa son:

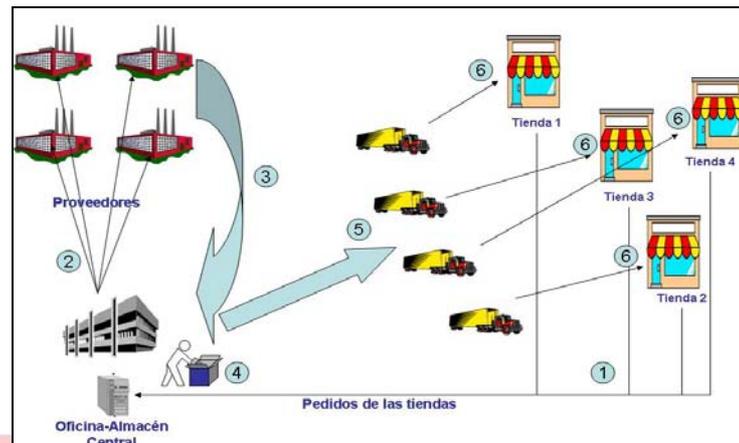
- Nivel de existencias
- Tiempo de tránsito
- Ventas diarias
- Control de calidad (en tránsito y almacén)

La logística internacional la contrataremos con Gefco España SA (desde nuestro almacén de Madrid a los 4 puntos de venta en Europa).

Considerando estas circunstancias, establecemos un calendario de pedidos y un pedido mínimo con stock para venta de 15 días, y con un sistema pull, es decir, bajo demanda. La responsabilidad de las compras recaerá en el Jefe de Tienda, ya que es él quien debe conocer al detalle la demanda, gustos, preferencias del cliente. Aún así, el Jefe de Compras, en las oficinas centrales, puede conocer en cada momento, gracias al ERP los stocks, ventas, y pedidos de cada tienda.

En esquema de aprovisionamiento será:

- 1- Realización de pedidos por parte de las tiendas.
- 2- Envío de los pedidos por parte de la oficina central a los proveedores.
- 3- Preparación de los pedidos por parte del proveedor, y envío de los mismos al almacén central.
- 4- Preparación de los pedidos para cada una de las tiendas en el almacén central.
- 5- Expedición de los pedidos preparados a cada tienda por parte de la empresa logística Gefco.
- 6- Recepción de cada pedido en la tienda, chequeo y procesado del pedido a nivel informático para la introducción del stock en el sistema.



### 7.3 Implantación

La sede en España (matriz) se encargará de desarrollar una actividad conjunta de exportación, estudio de nuevos mercados, así como de planificar y gestionar las operaciones, promocionar y financiar las operaciones, con el objetivo de mejorar la presencia en el exterior..

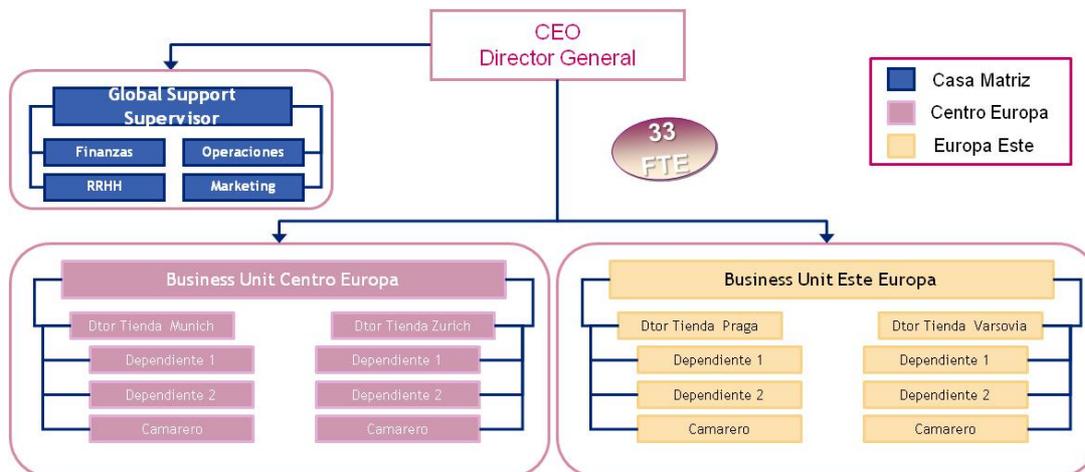
Unirse a nuestra empresa resulta especialmente interesante para las empresas que no han exportado nunca o tienen muy poca experiencia en este ámbito. La colaboración con el resto de proveedores les permitirá abrirse camino en otros mercados con más probabilidades de éxito, gracias a la reducción de costes y al aprovechamiento de sinergias entre los miembros.

En el resto de países, se procederá a implantar establecimientos permanentes, según la forma jurídica permitida en cada país, con socios españoles o locales de cada uno de los países. De esta forma, podemos ampliar la gama de productos ofertados sin limitarnos a lo ofrecido por nuestros asociados.

## 8. Organización y RRHH

### 8.1 Organigrama

Hemos optado por una organización basada en la división geográfica, a través de B.U. regionales, que gestionan la marcha del negocio y su expansión. La cúpula directiva estará ubicada en la matriz, en España, y es la que diseñará las estrategias, actuaciones de marketing, aprovisionamiento, política de RRHH y control financiero. Para ello, contará con un departamento de apoyo. (Golbal Support Supervisor Unit):



Para una correcta implantación y desarrollo en la primera etapa de laplaza en las ciudades identificadas hacen falta un total de 33 personas.

## 8.2 Mapa de Competencias

En el plan de Recursos Humanos, se ha definido un modelo de gestión por competencias clave ya que en un negocio de estas características es necesario que los perfiles de los puestos tengan unas habilidades concretas y medibles claramente definidas.

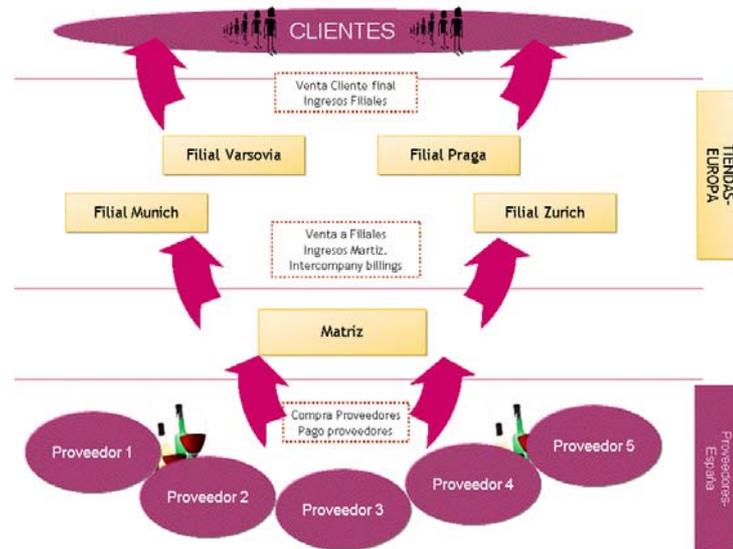
Se han identificado seis competencias clave y se ha definido una escala de cuatro niveles, para evaluar la capacidad dentro de cada competencia:

- Capacidad comercial y orientación al cliente
- Conocimiento del producto
- Capacidad de trabajo en equipo
- Capacidad de toma de decisiones
- Capacidad de organización
- Capacidad de negociación

Para tener éxito, necesitamos que nuestros empleados transmitan nuestros valores: calidad del producto y calidad del servicio. Y para ello pensamos que una adecuada gestión de competencias, definición de los puestos, evaluación del desempeño, establecimiento de objetivos, programas de formación y nivel de responsabilidad son fundamentales. Inicialmente, hemos definido un programa de formación intensivo del personal con una estancia en centros productores concertados, para que el conocimiento del producto sea profundo, que será completado con herramientas de gestión de clientes.

## 9. Plan Financiero

La forma más sencilla de introducir el flujo financiero y la estructura del negocio es con el siguiente gráfico.



El plan financiero se recoge en Euros y desde el punto de vista estratégico destacamos los siguientes puntos:

- Gestión del circulante:** Como veremos en las representaciones siguientes, generamos mucha tesorería, ya que la venta al consumidor final genera cobros al contado, y el pago a proveedores está fijado en 90 días.
- Inversiones y Crecimiento:** Con los flujos generados y la tesorería, podremos acometer nuevas inversiones, mejora continua de los locales y apertura de nuevos locales **laplaza**.
- Financiación: propia o ajena:** Estimamos un **capital social total de 1.250.000 € (250.000 € por sociedad)**, que permitirá una primera financiación para llevar a cabo las reformas necesarias de los locales, así como las actuaciones de marketing diseñadas y los planes de formación iniciales.

Un aspecto a tener en cuenta es que operamos en mercados multdivisa. Respecto a los posibles escenarios, aplicaremos diferentes tipos de cambio, sin embargo, serán las variaciones de las ventas lo que más afecte a nuestro negocio, ya que un cambio perjudicial de divisa podemos contrarrestarlo con modificaciones de precio, al situarnos en un entorno Premium.

### 9.1 Balance

Es destacable el poco apalancamiento financiero que tiene la empresa. Los flujos de caja generados permiten destinar parte de los fondos acumulados a inversiones financieras a corto plazo, y a realizar un

crecimiento orgánico de nuestro negocio. Como se aprecia, el escaso endeudamiento financiero con entidades de crédito es suplido por la gestión de proveedores, que resulta clave ya que confiamos en ellos como fuente principal de financiación

BALANCE CONSOLIDADO	2010	2011	2012	2013	2014
<b>ACTIVO</b>					
Activo Fijo / Activo No corriente (VNC)	449.469 €	431.135 €	512.800 €	706.400 €	1.000.000 €
Inmovilizado	567.804 €	667.804 €	867.804 €	1.167.804 €	1.567.804 €
Amortización Inmovilizado Material	-118.335 €	-236.669 €	-355.004 €	-461.404 €	-567.804 €
Activo Corriente/Circulante	2.737.202 €	3.473.100 €	4.544.185 €	5.517.803 €	6.564.161 €
Clientes	748.195 €	909.006 €	1.022.501 €	1.105.618 €	1.176.573 €
Existencias	291.460 €	353.934 €	398.024 €	429.078 €	455.206 €
Tesorería	483.540 €	903.085 €	1.669.338 €	2.429.287 €	3.283.063 €
Imposiciones a c/p	1.054.694 €	1.280.774 €	1.440.701 €	1.553.820 €	1.649.318 €
Crédito Fiscal	124.390 €	0 €	0 €	0 €	0 €
H.P IVA Pte. Compensar	34.923 €	26.301 €	13.622 €	0 €	0 €
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>3.186.672 €</b>	<b>3.904.235 €</b>	<b>5.056.985 €</b>	<b>6.224.203 €</b>	<b>7.564.161 €</b>
<b>PASIVO</b>					
Fondos Propios	959.757 €	1.330.591 €	2.010.338 €	2.925.375 €	4.046.546 €
Capital Social	1.250.000 €	1.250.000 €	1.250.000 €	1.250.000 €	1.250.000 €
Reserva Legal 10% b <sup>a</sup>		37.083 €	105.058 €	196.562 €	308.679 €
Reserva Voluntaria 12% b <sup>a</sup>		0 €	81.570 €	191.374 €	325.915 €
Beneficio Neto					
B <sup>a</sup> /Pérdidas Acumuladas	-290.243 €	43.507 €	573.710 €	1.287.439 €	2.161.953 €
Recursos Ajenos	2.226.914 €	2.573.645 €	3.046.648 €	3.298.828 €	3.517.615 €
Endeudamiento l/p	367.591 €	333.990 €	298.534 €	261.450 €	222.662 €
Endeudamiento c/p					
Cuentas a pagar Acreedores (suministros)	248.217 €	219.071 €	217.135 €	223.296 €	229.382 €
Cuentas a pagar Proveedores (Aprovisio.)	1.582.041 €	1.921.161 €	2.161.052 €	2.330.730 €	2.473.978 €
HP IVA a pagar	29.066 €	64.884 €	78.607 €	91.193 €	111.091 €
HP acreedora por IS		34.539 €	291.320 €	392.159 €	480.502 €
Pasivo Exigible	1.859.324 €	2.239.655 €	2.748.113 €	3.037.378 €	3.294.953 €
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>3.186.672 €</b>	<b>3.904.235 €</b>	<b>5.056.986 €</b>	<b>6.224.203 €</b>	<b>7.564.161 €</b>

## 9.2 Proyección de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias

Para simplificar, las proyecciones que representamos son las del consolidado. Aclaramos que las filiales serían parte del activo de la matriz, y a su vez, serían sus clientes, y estas cuentas a cobrar serían deuda entre compañías.

RESUMEN CUENTA DE RESULTADOS	2010	2011	2012	2013	2014
Ingresos totales	9.006.713 €	10.951.823 €	12.324.702 €	13.397.658 €	14.334.536 €
Gastos	6.328.166 €	7.684.644 €	8.644.206 €	9.322.921 €	9.895.911 €

aprovisionamiento					
Margen Bruto	2.678.547 €	3.267.180 €	3.680.496 €	4.074.737 €	4.438.625 €
Gastos Operativos	2.978.602 €	2.628.851 €	2.605.616 €	2.679.556 €	2.752.580 €
EBITDA	-300.055 €	638.329 €	1.074.879 €	1.395.181 €	1.686.045 €
Amortizaciones	118.335 €	118.335 €	118.335 €	106.400 €	106.400 €
EBIT	-418.389 €	519.994 €	956.545 €	1.288.781 €	1.579.645 €
Resultado Financiero	3.757 €	9.767 €	14.523 €	18.414 €	22.028 €
Resultados extraordinarios	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
BAI	-414.632 €	529.762 €	971.068 €	1.307.196 €	1.601.673 €
Impuestos	-124.390 €	158.929 €	291.320 €	392.159 €	480.502 €
BDI	-290.243 €	370.833 €	679.747 €	915.037 €	1.121.171 €
Reserva legal		37.083 €	67.975 €	91.504 €	112.117 €
Reserva voluntaria		0 €	81.570 €	109.804 €	134.541 €
Bº balance	-290.243 €	333.750 €	530.203 €	713.729 €	874.514 €

### 9.3 Principales Indicadores

Como indicadores más ilustrativos de nuestro proyecto, hemos escogido los siguientes:

**TIR, Margen operativo, Beneficio sobre ventas, ROE y ROI**, además del **ratio de tesorería**, que da muestra de la capacidad para hacer frente a las deudas a corto plazo.

Pay Back (Plazo de recuperación de la Inversión)	3,6 años
VAN	4.204.311,68 €
TIR	38%

		2010	2011	2012	2013	2014
Margen Operativo	EBIT/Ventas	-4,65%	4,75%	7,76%	9,62%	11,02%
ROI-Rentabilidad Económica	EBIT/AT	-13,13%	13,32%	18,92%	20,71%	20,88%
Tesorería (Acid test)	(Realizable+disponible)/PC	1,47	1,55	1,65	1,82	1,99
ROE-Rentabilidad Financiera	Bº Neto/RRPP	-30,24%	27,87%	33,81%	31,28%	27,71%

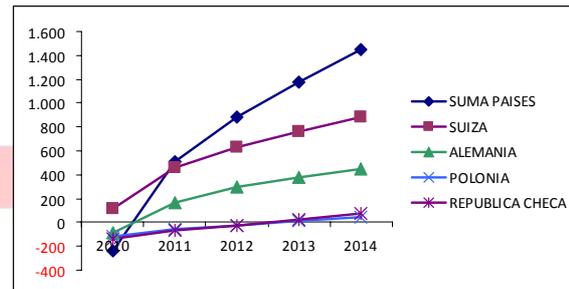
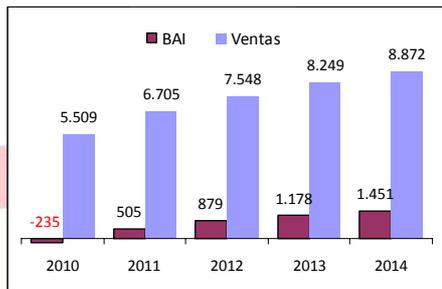
Nos parece interesante la descomposición del indicador ROE, en sus tres componentes, para ilustrar sobre cual de ellos podemos actuar más fácilmente para mejorar nuestra rentabilidad:

$$\text{ROE} = \text{Margen} \times \text{Rotación} \times \text{Apalancamiento} \rightarrow \text{ROE} = \text{Beneficio neto} / \text{Recursos Propios}$$

		2010	2011	2012	2013	2014
ROE-Rentabilidad Financiera	Bº Neto/RRPP	-30,24%	27,87%	33,81%	31,28%	27,71%
Bº sobre ventas-Margen	Bº Neto/Ventas	-3,22%	3,39%	5,52%	6,83%	7,82%
Rotación	Ventas/Activo	2,83	2,81	2,44	2,15	1,90
Apalancamiento	Activo/RRPP	3,32	2,93	2,52	2,13	1,87

Vemos que es el margen en que contribuye al crecimiento del ROE, a que la rotación y el apalancamiento disminuyen, al aumentar el activo (por la tesorería), y los RRPP por los beneficios.

Si analizamos el Beneficio antes de impuestos observamos que el mercado del Este es menos atractivo, sin embargo, nuestra estrategia se basa en estar allí los primeros, y aprovechar un mercado nuevo, con gran potencial, una vez que la clase media alta se vaya consolidando, y los gustos por productos como el vino de calidad y otros, se popularice



Pensamos que con estos indicadores, la **inversión resulta muy atractiva**, y con **escaso riesgo**:

- No incurrimos en grandes deudas ya que no requerimos grandes inversiones al ser los locales en alquiler
- Conseguimos una financiación barata por parte de los proveedores
- El **payback** estimado para el desembolso por parte de los accionistas es de **3,6 años**

## 10. Plan de Contingencia

Realizaremos el estudio de 3 escenarios; el establecido como base para el estudio financiero, el optimista, con mejores datos de los previstos, y el pesimista, con peores datos de los previstos. A la hora de establecer diferentes escenarios, lo haremos en base a 2 variables:

- Tipo de cambio de la divisa
- Nivel de ventas (solo actuaremos con las ventas del vino, ya que es nuestro principal producto).

**Escenario Optimista:** Las hipótesis de fluctuación de moneda se mantienen, y conseguimos unas ventas 5-10% superiores a las previstas. En ese caso, las acciones que nos decidiríamos a llevar a cabo serían más ambiciosas:

- Apertura de nuevas tiendas en Suiza en el año 3
- Apertura de nuevas tiendas en Alemania en el año 4.
- Acuerdos para distribución HORECA

**Escenario pesimista:** Registramos una devaluación de la moneda de entre 5-10% respecto a las hipótesis consideradas, y unas ventas que son entre 10-13% inferiores a las esperadas. Las posibles medidas a tomar serían:

- Cierre tiendas Europa del Este.

- Potenciar las campañas de MKT en Suiza y Alemania para aumentar ventas
- Revisión de precios para mantener los márgenes.
- Acuerdos para distribución HORECA (aumenta volumen con menos gastos operativos, personal...).
- Nuevos canales de venta: a través de nuestra Web.

	Escenario Optimista	Escenario Actual	Escenario Pesimista
VAN	5.824.275 €	4.204.310 €	2.447.690 €
TIR	51%	38%	10%
PAY-BACK	3,1 años	3,6 años	> 5 años

