

PROYECTO FIN DE MASTER

“Creación de una Empresa Consultora especializada en la Comercialización Exterior y en la Profesionalización del Sector Vitivinícola de Castilla-La Mancha”

GRUPO “WIMBA SOLUTIONS”

**Arribas Torres, Jesús
Condés Jiménez, Leovigildo
Estévez Ajates, Pablo
Silva Beltrán, Juan Diego**

TUTORES DEL PROYECTO

**Sancho Zamora, Rafael
Rivero Romero, Francisco Javier**

ÍNDICE

1	Planteamiento General del Proyecto	1
1.1	Introducción	1
1.2	Idea de Negocio	2
1.3	Misión y Visión.....	3
1.4	Claves.....	3
1.5	Público	4
1.6	Aspectos Innovadores	4
2	Análisis del Entorno (PEST)	5
2.1	Factores Políticos.....	5
2.1.1	Ambiente Político	5
2.1.2	Ambiente Legal	6
2.2	Factores Económicos	12
2.2.1	Nivel Autonómico	13
2.2.2	Nivel Nacional	15
2.2.3	Nivel Mundial	17
2.3	Factores Sociales	20
2.4	Factores Tecnológicos	27
3	Análisis del Sector	32
3.1	Mercado	32
3.1.1	Situación a Nivel Mundial	32
3.1.2	Situación a Nivel España	35
3.1.3	Situación a Nivel Castilla-La Mancha.....	43
3.2	Clientes.....	51
3.2.1	Cientela Potencial.....	51
3.2.2	Segmentos y Subsegmentos de Mercado.....	51
3.3	Competidores	66
3.4	Servicios Sustitutivos.....	70

3.4.1	ICEX	70
3.4.2	IPEX.....	72
3.4.3	Observatorio Español del Mercado del Vino.....	73
3.5	Barreras de Entrada y Salida.....	74
3.5.1	Barreras de Entrada.....	74
3.5.2	Barreras de Salida.....	75
4	Análisis DAFO	78
4.1	Introducción	78
4.2	Desarrollo del DAFO	78
4.3	Bancos de criterios	80
4.4	Siete criterios seleccionados.....	81
4.5	Cuadros.....	82
4.5.1	Datos Oportunidades	82
4.5.2	Datos Fortalezas.....	83
4.5.3	Datos Amenazas	84
4.5.4	Datos Debilidades	85
4.6	Conclusiones.....	86
4.6.1	Oportunidades	86
4.6.2	Fortalezas	87
4.6.3	Amenazas.....	87
4.6.4	Debilidades.....	89
5	Plan de Marketing	91
5.1	Producto	91
5.1.1	Detalle de los Servicios.....	91
5.1.2	Precio de los Servicios.....	97
5.2	Marketing Mix	98
5.2.1	Previsión de Ventas	98
5.2.2	Canales de Distribución	103
5.2.3	Fuerza de Ventas.....	105
5.2.4	Promoción	108
5.2.5	Publicidad	110
5.2.6	Página Web.....	113

5.2.7	Imagen corporativa.	114
6	Plan de Operaciones y Logística	115
6.1	Definición y desglose de las líneas de negocio.....	115
6.2	Diagramas de Flujo	115
6.3	Ubicación de la oficina	123
7	Plan de Recursos Humanos	126
7.1	Organización funcional	126
7.1.1	Organigrama funcional	126
7.2	Condiciones de trabajo y remunerativas.....	129
7.3	Plan de RRHH.....	131
7.3.1	Selección de Personal	131
7.3.2	Política de Formación y Desarrollo	133
8	Plan Económico-Financiero.....	135
8.1	Cálculo de las necesidades de inversión.	135
8.2	Financiación de las inversiones.....	138
8.3	Cuenta de resultados para los próximos tres años	139
8.4	Presupuesto de tesorería.....	143
8.5	Balances de situación al final de cada año	146
8.6	Análisis mediante ratios	148
9	Posibles Riesgos y Plan de Contingencia	151
10	Conclusiones Finales	153

1 Planteamiento General del Proyecto

1.1 Introducción

En el centro geográfico de España, situada en la meseta, tradicionalmente considerada como un paisaje llano y desolado, se encuentra Castilla-La Mancha, que con sus casi ochenta mil kilómetros cuadrados de superficie se sitúa como la tercera mayor región de España en extensión, de la cual el viñedo representa el 14% del total de la superficie regional; superficie equivalente a un potencial vitícola de casi 500.000 hectáreas (el 49% de España, El 14% de Europa y el 7% del mundo).¹

El sector contribuye al desarrollo sostenible de la región ya que, los empleos que genera el sector, lo hace en el medio rural.

El reparto de la producción de vino en España sitúa a Castilla-La Mancha como líder ante el resto de comunidades autónomas ya que elabora casi la el 50% de la producción en España. Todo ello a pesar de que la producción de vino en España ha descendido, según el FEGA, un 3% desde 2001 hasta situarse en 34,77 millones de hectolitros en 2010. De esa cantidad, 17,35 millones de hectolitros provienen de Castilla-La Mancha.²

En Castilla-La Mancha hay censadas 225 bodegas cooperativas y SAT, 369 bodegas no cooperativas y 23 empresas dedicadas a la concentración de mosto. Estas cifras nos respaldan al decir que la viticultura regional ha sido y es generadora de una importante industria enológica, constituyendo la industria agroalimentaria más importante de la región, con una facturación que supera los 1.000 millones de euros al año.³

Todo esto, sumado a la actual tendencia creciente de consumo de vino en el mundo, frente a la bajada de consumo en nuestro país, nos hace reflexionar acerca de la importancia de la internacionalización de nuestros caldos.

¹ Datos extraídos del “Capítulo 3: El sector vitivinícola en C-LM” de la “Estrategia Regional del vino y los productos derivados de la uva de C-LM” elaborada por la Consejería de Agricultura y Medio Ambiente de la Junta de Comunidades de C-LM en mayo de 2011.

² Datos extraídos del “Capítulo 2: El sector vitivinícola en España” de la “Estrategia Regional del vino y los productos derivados de la uva de C-LM” elaborada por la Consejería de Agricultura y Medio Ambiente de la Junta de Comunidades de C-LM en mayo de 2011.

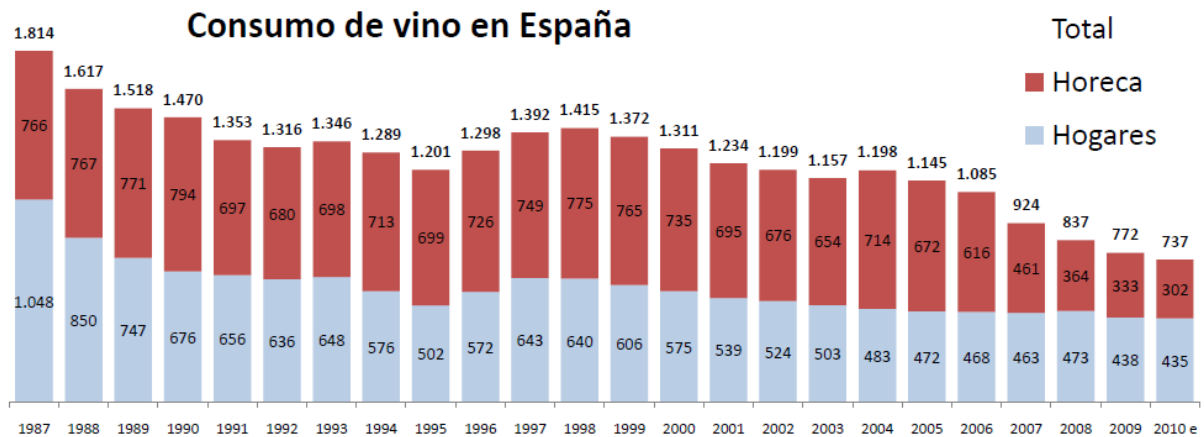
³ Datos extraídos de la web de la Junta de C-LM: <http://www.jccm.es /agricultura>.

1.2 Idea de Negocio

La idea de negocio que se va a desarrollar en este Proyecto Fin de Master, es la creación de una Empresa especializada en la comercialización exterior de los vinos amparados bajo la denominación de Vinos de la España de Don Quijote, así como en la profesionalización del sector vitivinícola de Castilla-La Mancha.

Durante el periodo lectivo del Master, un grupo de alumnos hemos ido dando forma a una idea. La idea nace del análisis de lo comentado por los ponentes en sus charlas y conferencias, de lo extraído de las visitas a las bodegas y cooperativas de la región, así como de lo observado en las ferias internacionales. Haciendo un ejercicio de síntesis, identificamos la necesidad que tiene el sector vitivinícola de Castilla-La Mancha de salir a mercados internacionales a vender sus productos debido, en gran medida, al descenso del consumo en el mercado nacional y la gran competencia existente.

Gráfico 1. Evolución del Consumo de vino en España



Fuente: Observatorio Español del Mercado del Vino (OeMv)

Otro aspecto muy importante, y que supone el segundo gran pilar sobre el que se asentará la Empresa, es la necesidad de profesionales con la formación adecuada para llevar a cabo tareas imprescindibles para las bodegas y cooperativas como son: marketing y promoción, logística, recursos humanos, comunicación, introducción en redes sociales, finanzas y contabilidad, tramitación de ayudas y subvenciones, etc.

Teniendo en cuenta estas necesidades, el enorme potencial productor de vino de calidad y conociendo la enorme atomización del sector en la región, desde nuestro grupo entendimos oportuna la creación de una empresa que aunara todas esas tareas. La idea es que sirva a

aquellas bodegas y cooperativas que no tienen presupuesto o personal suficiente para crear y mantener este tipo de departamentos, como una alternativa muy competitiva integrada por profesionales especializados. Debido al entorno global y cambiante en el que las empresas se desarrollan actualmente, este proyecto puede contribuir a la profesionalidad de las mismas y a la integración de sus negocios en un ambiente internacional y global de obligada presencia para el desarrollo y supervivencia de las empresas vitivinícolas castellanomanchegas.

1.3 Misión y Visión

La misión de la empresa es ofrecer servicios integrales de consultoría y "*outsourcing*" a la medida del cliente del sector vitivinícola para empresas de Castilla-La Mancha, contribuyendo a la profesionalización e internacionalización de las mismas.

La visión que el grupo tiene de la empresa consultora es la de colocarla en el largo plazo como una referencia en el sector, tanto en el apoyo a la exportación como en la profesionalización de las tareas, con un volumen de negocio creciente y con una cartera de clientes cuya satisfacción sea elevada. Todo esto, llevado a cabo dentro del ámbito de la Responsabilidad Social Corporativa y respeto al Medio Ambiente.

1.4 Claves

Los aspectos claves de la Empresa son:

- Servicios hechos a la medida del cliente en un amplio abanico de campos. Esto es posible debido a la heterogeneidad de titulados que integra la compañía: ingenieros, economistas, expertos en comercio y licenciados en derecho.
- Escasa **competencia** en la región de empresas de la misma concepción. Estudiando la competencia se ha encontrado únicamente una empresa con dicha concepción, pero que presta servicios en un número de campos más reducido. No se ha encontrado ninguna empresa decidida a prestar servicios de gestión integral en el ámbito de las bodegas y cooperativas de Castilla-La Mancha.
- Personal joven y altamente cualificado para proporcionar un servicio de calidad. Todos los integrantes de la Empresa son titulados universitarios y MBA por la EOI con experiencia previa en la empresa privada.

- Nicho de mercado existente: la atomización del sector en la región propicia que muchas pequeñas empresas tengan que confiar determinados servicios a empresas externas como la que se desea crear.
- Red de contactos. Gran parte de los compañeros del MBA desarrollan su profesión en empresas del sector que, unido a los contactos hechos en ferias nacionales e internacionales así como ponentes y promotores del programa, supone un interesante trabajo de networking que ya está realizado.

1.5 Público

El público objetivo de la empresa consultora son aquellas bodegas o cooperativas que estén interesadas en que una empresa formada por personal cualificado y conocedor del sector les presten sus servicios profesionales en un rango de campos tan imprescindibles: comercialización exterior de sus vinos bajo la denominación “Vinos de la España de Don Quijote”, logística, marketing y promoción, comunicación y redes sociales, recursos humanos, contabilidad y finanzas.

1.6 Aspectos Innovadores

El aspecto innovador de este proyecto es que existen distintas empresas que ofrecen servicios a las bodegas y cooperativas, pero sólo en determinados departamentos. A nuestro entender, lo que mejor puede definir la empresa consultora objeto de este proyecto, es que se ofrecen servicios especializados para contribuir a la gestión integral de la bodega o pequeña empresa, con profesionales específicos en cada uno de los ámbitos.

2 Análisis del Entorno (PEST)

El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado y, en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad.

Los factores analizados en PEST son esencialmente externos. Es recomendable efectuar dicho análisis antes del análisis DAFO, el cual está basado en factores internos (Fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas). El PEST mide el mercado, el DAFO mide una unidad de negocio, propuesta o idea.

El análisis PEST utiliza cuatro perspectivas, que le dan una estructura lógica que permite entender, presentar, discutir y tomar decisiones. Estas cuatro dimensiones son una extensión de la tradicional tabla de Ventajas y Desventajas.

2.1 Factores Políticos

La acción de los diferentes gobiernos y administraciones públicas afecta a las condiciones competitivas de la empresa por medio de la regulación de los sectores, regulación procedente de instituciones supranacionales (caso de la Unión Europea), medidas de fomento de determinadas condiciones relacionadas con la innovación, internacionalización, numerosas facetas de la práctica empresarial. La regulación del mercado laboral, la legislación mercantil, administrativa, política fiscal y tributaria (impuestos).

Se encuentra estrechamente entrelazado con el entorno social. En general las leyes se aprueban como resultado de las presiones y los problemas sociales.

2.1.1 Ambiente Político

Las actitudes y las acciones de los legisladores y líderes políticos y gubernamentales cambian con el flujo y reflujo de las demandas y creencias sociales.

Las decisiones gubernamentales afectan prácticamente a todas las empresas y todos los aspectos de la vida. En lo referente a los negocios, desempeña dos papeles principales: los fomenta y los limita. Cabe también mencionar que el gobierno también es el mayor cliente, pues compra bienes y servicios.

El ambiente político en el país destino de las exportaciones de la región, es un factor muy importante a tener en cuenta, sobre todo a la hora de exportar y comercializar productos.

El sistema institucional: El conjunto de instituciones a nivel local, regional y nacional que influyen en el funcionamiento de la empresa son: Ayuntamiento de Toledo, Diputación de Toledo, Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha y Gobierno Central.

Las ideologías y partidos políticos relevantes: Actualmente, en el ámbito local gobierna el partido socialista, en el regional gobierna el partido popular, y, tras las últimas elecciones nacionales, en el ámbito estatal gobierna el partido popular.

La estabilidad y riesgos políticos: España es un país estable con una economía mixta en constante crecimiento, aún teniendo en cuenta los últimos años de menor crecimiento, por lo que está garantizada la estabilidad económica.

El marco exterior: España forma parte de la Unión Europea. Posee la moneda común, el euro, que en la actualidad es la moneda más fuerte del mercado, por encima incluso del dólar.

El ambiente político puede también influir en las oportunidades a nivel internacional. Existen países en los que la política es muy proteccionista y bloquean la entrada a productos procedentes del exterior. Los sentimientos nacionalistas pueden determinar si un producto entra o no en un país.

2.1.2 Ambiente Legal

El otro papel del gobierno es restringir y regular los negocios. Todo gerente está rodeado de una maraña de leyes, reglamentos y jurisprudencia, no sólo a nivel nacional sino también estatal y municipal. Es relativamente poco lo que puede hacer el gerente de cualquier empresa que no esté en cierta forma relacionado y con frecuencia, controlado por una ley o norma.

Numerosas leyes y normas son necesarias, aunque muchas se quedan obsoletas. Representan un ambiente complejo para todos los administradores. Se espera que conozcan las restricciones y requisitos legales aplicables a sus acciones. Por lo tanto, es comprensible que los administradores de toda clase de organizaciones, en especial en los negocios y en el gobierno, tengan cerca de ellos un experto legal para tomar decisiones.

Los administradores perceptivos no sólo deben responder a las presiones sociales sino también necesitan prever y hacer frente a las políticas e incluso a las posibles presiones legales. Por lo tanto es evidente que no es una tarea fácil para ningún administrador.

Tras investigar y buscar, se ha podido observar que no hay una normativa específica que rige la actividad de las consultorías. Por ello se han dividido en dos bloques las leyes que afectan a la actividad de la empresa. Por un lado se hablará de las leyes que le afectan directamente a la empresa, y que están condicionadas por la forma jurídica de esta y en un segundo bloque se tratará la normativa que afecta de forma indirecta, aunque intrínseca, a la actividad que realiza la Empresa.

Leyes que afectan a la forma jurídica de la Empresa:

La forma jurídica no está cerrada para consultoría, por lo cual se podría elegir la que más se amolde a los objetivos. Comunidad de Bienes, Sociedad Limitada o Sociedad Limitada Laboral. En este caso se ha optado por la *Sociedad Limitada*.

La ley vigente en la actualidad es:

Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.

En ella se indican las características de las Sociedades Limitadas:

- El Capital estará dividido en partes iguales.
- La responsabilidad de los socios se limita al capital aportado.
- Capital inicial mínimo 3.006 €.
- El número mínimo de socios es 1, los cuales responderán solidariamente.
- No puede ser objeto de aportación el trabajo o los servicios, solo pueden ser bienes y derechos susceptibles de valoración económica.
- Antes de proceder al reparto de beneficios es requisito legal aplicar a la Reserva Legal el equivalente al 10% del beneficio, al menos hasta que dicha Reserva alcance el 20% del capital social. Solo se pueden repartir dividendos con cargo a beneficios si el valor del patrimonio neto contable no es, a consecuencia del reparto, inferior al capital social.

Ley del IVA:

Ley 37/1992, de 28 de diciembre, del Impuesto sobre el Valor Añadido.

Estarán sujetas al impuesto las entregas de bienes y prestaciones de servicios realizadas en el ámbito espacial del impuesto por empresarios o profesionales a título oneroso, con carácter habitual u ocasional, en el desarrollo de su actividad empresarial o profesional, incluso si se efectúan en favor de los propios socios, asociados, miembros o partícipes de las entidades que las realicen.

Subvenciones a la inversión de microempresas:

Orden 8/10/2008, de la Vicepresidencia y Consejería de Economía y Hacienda.

Se establecen las bases reguladoras de las subvenciones a la inversión de microempresas (aquellas que ocupan a menos de 10 personas y cuyo volumen de negocios anual o cuyo balance general anual no excede de 2 millones de euros).

El objeto de la ayuda es subvencionar para incentivar inversiones empresariales cuya cuantía no alcanza el límite mínimo establecido para la línea de subvenciones a la inversión empresarial en el Decreto 53/1998, de 26 de mayo, sobre la competitividad e incentivos a la inversión empresarial en Castilla-La Mancha.

Los beneficiarios serían Empresas industriales y de servicios, que tengan la consideración de microempresas. Pudiendo acceder a las subvenciones, además de las personas físicas y jurídicas, las comunidades de bienes (excepto las empresas públicas, cooperativas y sociedades laborales).

Leyes que afectan a la empresa por la labor que realiza:

Leyes que afectan a empresas agroalimentarias:

Orden focal: No se trata de una ley como tal, sino que se trata de una orden promovida por la Junta de Castilla-La Mancha, Orden de 31/08/2010, de la Consejería de Agricultura y Medio Ambiente, por la que se modifica la Orden de 23/07/2009, de la Consejería de Agricultura y Desarrollo Rural, por la que se establecen las bases reguladoras de las ayudas para el aumento del valor añadido de los productos agrícolas y el fomento de la calidad agroalimentaria (FOCAL). [2010/14721].

Los destinatarios de dichas ayudas serán las personas físicas o jurídicas que transformen y/o comercialicen productos agrícolas en establecimientos radicados en Castilla-La Mancha inscritos o, en el caso de tratarse de nuevas instalaciones, que se inscriban en el Registro de Industrias Agroalimentarias de Castilla-La Mancha, sobre las que recaiga la carga financiera de las actuaciones o inversiones subvencionables y sean titulares de:

- Microempresas, pequeñas y medianas empresas.
- Grandes empresas con menos de 750 empleados o un volumen de negocio anual inferior a 200 millones de euros.

Por sectores, la industria vitivinícola es el mayor beneficiaria, con casi el 33% de subvención; seguido de las industrias cárnicas, con el 25%; las industrias lácteas y derivados, el 14,8%; y el sector de aceites y grasas vegetales, con el 8,7%.⁴

Ley de calidad agroalimentaria de Castilla-La Mancha.

Ley 7/2007, de 15 de marzo de 2007, de Calidad Agroalimentaria de Castilla-La Mancha.

En consecuencia, la presente Ley tiene por objetivo básico el fomento y garantía de los productos agroalimentarios con una calidad diferenciada, potenciando las figuras de protección de la calidad, como las denominaciones de origen o indicaciones geográficas protegidas, especialidades tradicionales garantizadas, los vinos de calidad producidos en regiones determinadas, vinos de la tierra u otras figuras de protección de la calidad, como la producción ecológica o la producción integrada; objetivo que constituye una alternativa para la articulación del medio rural, especialmente para zonas menos favorecidas.

Por otro lado, se pretende satisfacer las demandas de los consumidores, complementando las previsiones de la Ley 11/2005, de 15 de diciembre, por la que se aprueba el Estatuto del Consumidor. En los últimos años, los consumidores otorgan mayor importancia a la calidad que a la cantidad, experimentando un cambio de orientación en las producciones agrarias y alimentarias, dirigiéndose hacia la diferenciación de producciones y productos mediante estrategias de calidad, nuevos sistemas de producción agraria compatibles con el medio ambiente y certificación del cumplimiento de los sistemas establecidos.

⁴ Datos extraídos de la web: <http://www.globalclm.com>

Leyes que afectan a la exportación:

La ley española establece para el contrato de compra-venta, de cada una de las partes, las siguientes disposiciones del código de comercio.

Código de Comercio de 1885: Artículos 325-345.

Hacen referencia a la compraventa y permuta mercantiles y a la transferencia de créditos no endosables.

También estarían sujetos a las disposiciones existentes en el código civil, que van desde el artículo 1445 hasta el artículo 1537, referentes al contrato de compra y venta.

En estas disposiciones se tratarían los siguientes temas referentes al contrato:

CAPÍTULO	I.
DE LA NATURALEZA Y FORMA DE ESTE CONTRATO	
CAPÍTULO	II.
DE LA CAPACIDAD PARA COMPRAR O VENDER	
CAPÍTULO	III.
DE LOS EFECTOS DEL CONTRATO DE COMPRA Y VENTA CUANDO SE HA PERDIDO LA COSA VENDIDA	
CAPÍTULO	IV.
DE LAS OBLIGACIONES DEL VENDEDOR	
CAPÍTULO	V.
DE LAS OBLIGACIONES DEL COMPRADOR	
CAPÍTULO	VI.
DE LA RESOLUCIÓN DE LA VENTA	
CAPÍTULO	VII.
DE LA TRANSMISIÓN DE CRÉDITOS Y DEMÁS DERECHOS INCORPORALES	

Alemania, Reino Unido Y EEUU, son los tres principales mercados para exportaciones de vino español.⁵

Reseñar que las exportaciones a países dentro de la UE, no tienen aranceles, debido a la supresión de barreras para el libre comercio, y especificar que debido a que este proyecto no trata la exportación a un determinado país, habría que estudiar las leyes, aranceles y restricciones existentes en cada uno de los países de destino, para todas y cada una de las exportaciones sin exclusión.

Un aspecto muy importante y a tener muy en cuenta, es que el vino que se exporta a estos países europeos (Alemania y Reino Unido) debe cumplir las normas de calidad AENOR⁶, y más específicamente las normas IFS (International Food Standard) y la BRC (British Retail Consortium). Éstas son normas de calidad y seguridad alimentaria para acceder a los respectivos mercados de alimentación, y dirigidas a proveedores de los distribuidores alimentarios.

Para el estudio de los diferentes mercados a los que se desee exportar el vino de los clientes de la empresa se recurrirá a la ayuda, los conocimientos y los estudios realizados por: embajadas españolas de países destino, ICEX e IPEX como organismos (estatales y regionales) especializados en el comercio exterior de todo tipo de productos y con sede en multitud de países, OEMV (Observatorio Español del Mercado del Vino) como uno de las empresas con mayor conocimiento de la situación del sector vitivinícola español y además realizadora de numerosos estudios relativos a consumos en diversos países, producciones, exportaciones, etc.

Leyes referentes a contabilidad y finanzas:

Plan general contable

Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad.

El Plan General Contable constituye el desarrollo reglamentario en materia de cuentas anuales individuales de la legislación mercantil.

Plan general de contabilidad de la pequeña y mediana empresa

⁵ Datos extraídos del Observatorio Español del Mercado del Vino

⁶ Datos extraídos de la web del IPEX: <http://www.ipex.jccm.es/>

Real Decreto 1515/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad de Pequeñas y Medianas Empresas y los criterios contables específicos para microempresas.

El Plan General de Contabilidad de Pymes que ahora se aprueba constituye el desarrollo de las normas contables que pueden ser aplicadas por ciertas empresas, delimitadas en el cuerpo de este real decreto. La aprobación de esta norma en un real decreto diferenciado del que aprueba el Plan General de Contabilidad, se justifica por razones de sistemática normativa, con el fin de que las pequeñas y medianas empresas cuenten con un Plan contable completo y específico, que presenta la misma estructura que el Plan General de Contabilidad.

2.2 Factores Económicos

A la hora de empezar un proyecto empresarial está claro que la idea de negocio es un punto capital, no obstante, una idea que en principio es brillante puede funcionar o no dependiendo de las condiciones del entorno económico, ya que éstas condicionan los rendimientos actuales y futuros de las empresas.

Los factores más importantes que influyen en el entorno económico serán los siguientes:

Crecimiento económico: nos referimos al ritmo al que aumenta la producción de bienes y servicios de un determinado país. Cuanto mayor crecimiento económico, mayor será el consumo y más fácil será incrementar las ventas. Al aumentar las ventas la presión competitiva disminuirá, ya que las empresas no tienen que luchar tanto para mantener su actividad.

Los tipos de interés: éstos afectarán al coste de la financiación de la empresa, cuanto mayor sean más caro le resultará a las empresas financiar sus proyectos de inversión. Esto implica que a tipos de interés altos, tanto la inversión como el consumo tenderán a decrecer.

Los tipos de cambio: el ratio al que se intercambien las monedas afectarán a la capacidad de las empresas para competir en los mercados internacionales. Una moneda fuerte favorecerá las importaciones y perjudicará a las exportaciones.

La inflación: es un factor que perjudica el crecimiento de las empresas, por un lado al incrementarse los precios de los productos el poder adquisitivo de las familias se ve mermado y reduce el consumo de las mismas. Por otro lado las empresas ven como los costes de producción suben al subir el precio de los recursos productivos y tienden a reducir sus beneficios.

También existirán otros aspectos como son el desempleo o el déficit público que afectarán a la política fiscal y tributaria que lleve a cabo el gobierno en cuestión, tanto a nivel autonómico, estatal o europeo.

Un aspecto relevante es que a este proyecto empresarial no sólo le afectará el entorno económico de la región o país en el que esté ubicado, sino, debido a su vocación comercial exportadora, le afectarán también las condiciones económicas que se den en el resto del mundo. Por todo esto, se considera que se debe realizar el estudio del entorno económico en tres niveles: autonómico, nacional y mundial.

El estudio está apoyado en los datos y tablas publicados por la Fundación de las Cajas de Ahorro (FUNCAS) en el estudio “PREVISIONES ECONÓMICAS PARA ESPAÑA 2011-12” publicado el 23 de Mayo del 2011.

2.2.1 Nivel Autonómico

La empresa se establecerá en Castilla-La Mancha, por lo que es interesante conocer las condiciones económicas que se dan en la región. Además, este proyecto nace con la vocación de ayudar en su desarrollo a las pequeñas bodegas y cooperativas y demás empresas castellano-manchegas.

Basando el estudio en los datos y previsiones que realiza FUNCAS⁷, se ve como la región ha tenido un gran bache en términos de crecimiento económico, del que se puede esperar que en 2011 empiece a salir. No obstante, esta recuperación es más lenta de lo que sería deseable y está afectando a las rentas de las familias, que ven como su poder adquisitivo ha bajado. Este hecho se ve refrendado por la tasa del IPC regional (2,8%), que en todo momento es superior a la tasa de crecimiento del PIB (0,5%).

Por otro lado, se aprecia como la tasa de paro es cada año mayor, sin síntomas de recuperación para 2011. Esto ha hecho que el coste laboral unitario baje, esto es, hoy en día es más barato contratar y mantener a un trabajador en su puesto que lo era hace unos años. Un ejemplo de esto es la bajada del 1,3% sufrida este año.

En lo referente a las cuentas públicas, a lo largo de estos últimos años la deuda regional ha aumentado considerablemente, este dato nos lleva a pensar en posibles recortes del gasto público en el futuro y de políticas fiscales más contractivas. A nuestro proyecto le perjudicará

⁷ Datos extraídos del estudio “Previsiones Económicas para España 2011-2012” publicado por la Fundación de Cajas de Ahorro (FUNCAS) en mayo de 2011.

en la medida que queramos obtener alguna ayuda pública que nos permita emprender el mismo, ya que éstas pueden verse reducidas.

Aunque el panorama parece negro, pensamos que este tampoco es un mal momento para empezar esta aventura. Pensamos así porque ahora más que nunca las empresas tienen la necesidad de salir al exterior para poder mantener su actividad. Para dar este paso deben profesionalizarse en todos sus departamentos y empresas de pequeño tamaño pueden acudir a nosotros para suplir esa falta de profesionales en sus equipos.

Tabla 1. Previsiones Económicas de Castilla-La Mancha

PREVISIONES ECONÓMICAS DE LAS COMUNIDADES AUTÓNOMAS						
CASTILLA LA MANCHA						
I. MAGNITUDES ECONÓMICAS BÁSICAS	2006	2007	2008	2009	2010(P)	2011(A)
PRODUCTO INTERIOR BRUTO PRECIOS BÁSICOS	3,8	3,4	1,0	-4,0	0,1	0,5
. AGRICULTURA Y PESCA	1,3	2,4	2,5	-0,5	-2,0	1,5
. INDUSTRIA	2,5	2,8	-2,1	-14,3	0,9	1,4
. CONSTRUCCIÓN	5,7	3,4	-4,5	-5,9	-5,6	-6,0
. SERVICIOS	4,2	3,8	3,2	-0,7	1,5	1,4
PIBpm Corrientes (Millones de euros)	34.688,1	36.967,2	38.350,7	36.702,5	36.794,6	37.374,3
RENTA FAMILIAR BRUTA DISPONIBLE	3,3	3,8	2,7	3,2	-0,5	-0,4
II. PRECIOS, COSTES, EMPLEO Y PARO						
DEFLACTOR DEL PIB REGIONAL	3,8	3,1	2,9	-0,4	1,3	1,1
IPC (Tasa Media Anual)	3,5	2,8	4,3	-1,3	2,0	2,8
EMPLEOS TOTALES	2,2	4,5	-0,9	-6,6	-2,4	-0,7
PRODUCTIVIDAD APARENTE	1,5	-1,1	1,9	2,8	2,5	1,2
COSTE LABORAL UNITARIO	-0,9	1,7	-0,5	0,1	-1,6	-1,3
TASA DE PARO (% Población Activa)	8,8	7,6	11,6	18,8	21,0	21,7
III. AHORRO						
TASA DE AHORRO REGIONAL	14,0	13,8	13,0	13,0	13,9	13,2
. FAMILIAS (% Renta Familiar)	13,7	15,2	18,8	22,6	20,4	17,8
. EMPRESAS	7,1	5,9	7,9	8,5	9,0	8,3
. ADM. PÚBLICAS	-3,0	-3,0	-8,9	-13,0	-11,2	-9,2
DEUDA PÚBLICA REGIONAL BRUTA	4,0	4,5	5,4	9,1	14,2	15,9

Fuente: FUNCAS (publicada en sus indicadores regionales)

2.2.2 Nivel Nacional

En cuanto a la situación en España, se puede destacar que el PIB creció un 0,3% intertrimestral en el primer trimestre de 2011, situándose la tasa interanual en el 0,8%. Lo más reseñable es que parece que España deja atrás los crecimientos negativos de años anteriores y se consolida en datos de crecimiento del PIB. Esta recuperación es más rápida que a nivel autonómico.

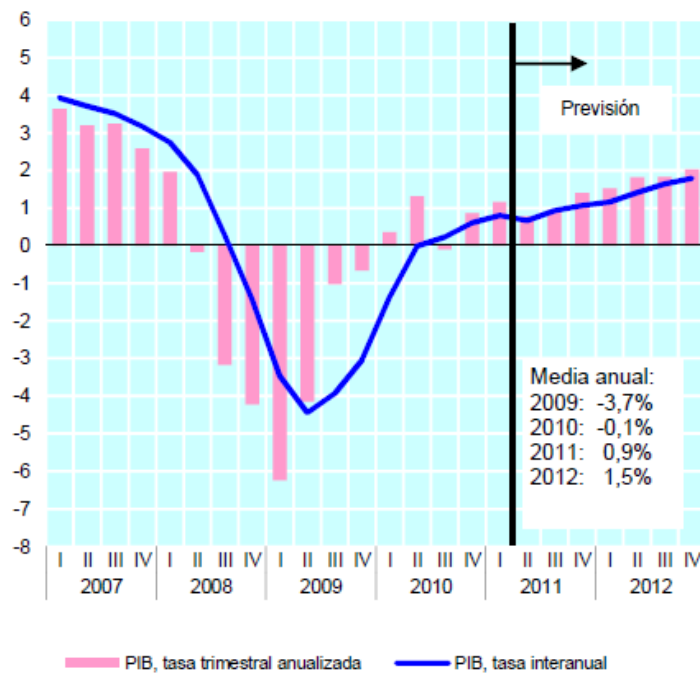
La composición de este crecimiento ha sido muy particular desde que empezó la crisis económica. El que realmente tira de la economía es el sector exterior. En cuanto a la demanda nacional podemos decir que ha habido un repunte del consumo público mientras que el consumo de las familias continúa estancado. Este estancamiento viene dado por la pérdida de poder adquisitivo motivado por el aumento de la inflación, al aumento del desempleo y al elevado nivel de endeudamiento.

Con respecto al empleo, parece que la tasa de desempleo ha tocado techo y que en los próximos meses la situación irá mejor. Esto dependerá mucho de cómo se comporte el crecimiento económico ya que, si nos basamos en los datos históricos, España necesita tener un crecimiento del PIB alrededor del 2 % para poder crear empleo de forma sostenida y notable.

Por último, tenemos que hablar de la deuda del Estado en su conjunto. Ésta se sitúa en 2010 en el 71,2% del PIB y con previsiones de que el déficit anual se sitúe en torno al 3%. Esto hace que el Gobierno realice una política de restricción del gasto e intento de aumento de los ingresos, ya que tiene que cumplir con las directrices impuestas por la Unión Europea. De no ser así los mercados internacionales penalizarían a España cobrando unos tipos de interés más caros a la hora de colocar la Deuda Pública.

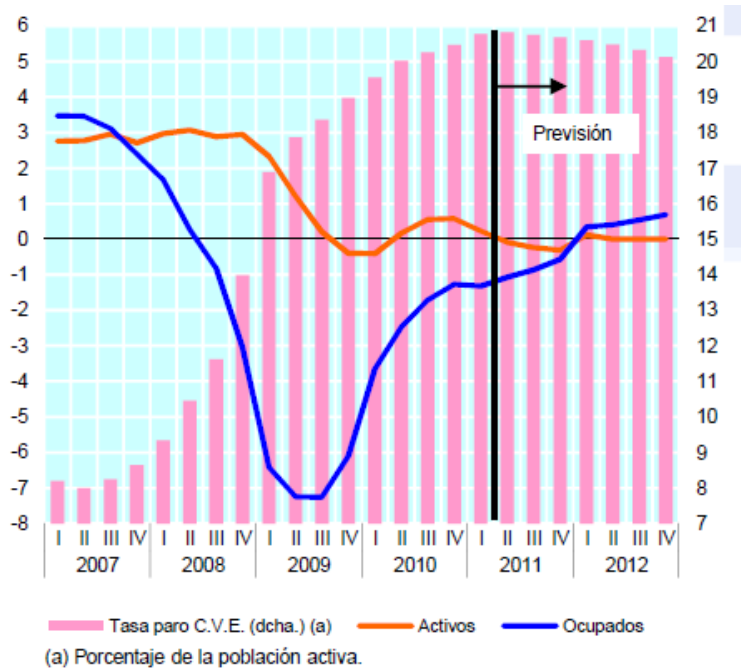
A continuación se muestra gráficamente la evolución y previsiones del PIB, la Tasa de empleo y paro y de la Inflación.

Gráfico 2. Evolución del PIB en España



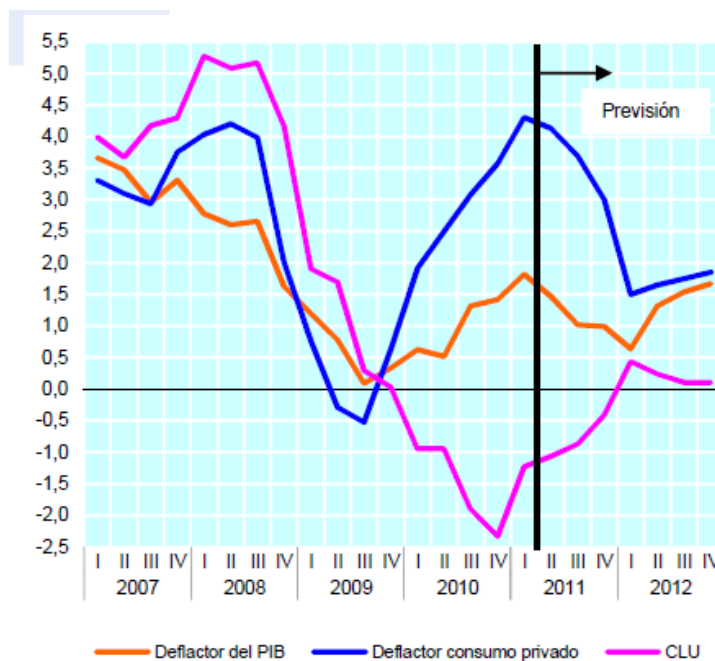
Fuente: FUNCAS (Previsiones económicas para España 2011-2012)

Gráfico 3. Evolución del Empleo y el Paro en España



Fuente: FUNCAS (Previsiones económicas para España 2011-2012)

Gráfico 4. Evolución de la Inflación en España



Fuente: FUNCAS (Previsiones económicas para España 2011-2012)

2.2.3 Nivel Mundial

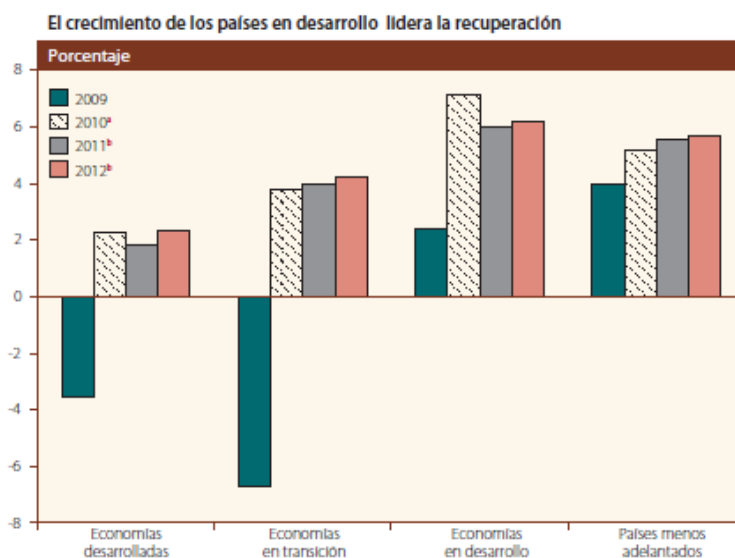
Como se ha comentado con anterioridad, el proyecto tiene una vocación internacional al dedicarse, uno de sus departamentos, a la comercialización del vino de Castilla-La Mancha en el mercado internacional. Resulta necesario hacer un estudio del entorno económico mundial para así conocer en qué mercados existen unas condiciones más favorables.

Si se atiende al crecimiento económico mundial, se pronostica que el producto bruto mundial (PBM) crecerá un 3,1% en 2011 y 3,5% en 2012. Este crecimiento, como es lógico, es una estimación media y no es igual en todo el mundo. Mientras los países desarrollados tienen unas tasas de crecimiento más ajustadas, son los países emergentes los que realmente tiran del crecimiento mundial.

Por ejemplo, Estados Unidos experimenta el ritmo de recuperación más débil de su historia, que hace que la recuperación completa del empleo tarde al menos otros cuatro años. El crecimiento en muchos países europeos también seguirá siendo bajo, algunos de los cuales podrían seguir en recesión debido a los drásticos recortes fiscales. Por último, el crecimiento en Japón se desacelerará de forma notable debido a los severos problemas energéticos que sufre como consecuencia del último terremoto-tsunami.

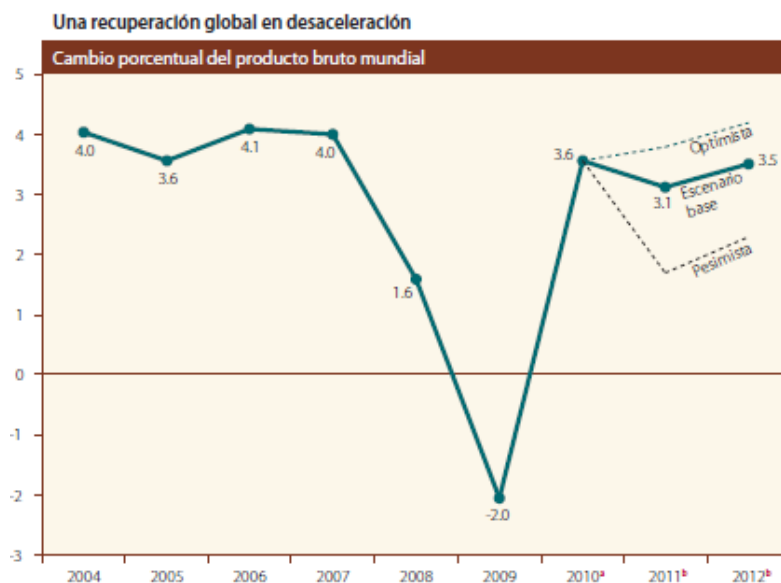
Los países emergentes, más o menos desarrollados, siguen tirando de la recuperación mundial, pero se prevé que el crecimiento de la producción también se vaya desacelerando en 2011 y 2012. Son los países asiáticos los que más crecen y especialmente China.

Gráfico 5. Evolución del Crecimiento Económico Mundial.



Fuente: Naciones Unidas (Proyecto Link)

Gráfico 6. Cambio Porcentual del Producto Bruto Mundial.



Fuente: Naciones Unidas (Proyecto Link)

Si se pone la lupa en el empleo, entre 2007 y finales de 2009, se observa que se perdieron aproximadamente 30 millones de empleos a escala mundial como consecuencia de la crisis financiera. A pesar de un repunte en algunas partes del mundo, especialmente en los países en desarrollo, la economía mundial requerirá, por lo menos, cinco años para la recuperación total del empleo perdido.

Otro aspecto importante son los tipos de cambio. Las principales monedas han experimentado una alta inestabilidad durante el año 2010. Esto hace que el riesgo para las empresas sea mayor, puesto que supone que busquen refugio en los seguros de cambio encareciendo así las transacciones internacionales. Además, la existencia de un euro relativamente fuerte perjudica las exportaciones por un lado y beneficia a las importaciones de algún recurso productivo, bajando así el coste de producción.

Por último, como en todos los niveles, la austeridad fiscal puede hacer que la recuperación a nivel mundial sea más lenta de lo deseado.

Con este análisis se ha hecho un repaso al entorno económico que puede afectar la empresa en todos sus ámbitos. No obstante, al tratarse de una empresa que centrará sus operaciones en dar servicios a las bodegas orientadas a la comercialización de sus productos en el exterior, resulta interesante poder arrojar datos sobre la situación de los aranceles y restricciones que se puede encontrar la empresa en el desarrollo de sus actividades exportadoras. El estudio se ha centrado en el mercado del vino y, por ello, se hará hincapié en aquellos países donde este producto tiene una mayor proyección exportadora.

Los mercados internacionales por excelencia para el vino son las exportaciones a países de la Unión Europea. Los mercados principales son países como Reino Unido y Alemania en el mercado de vino embotellado y Francia e Italia en el mercado del vino a granel. Como es bien sabido, uno de los principios básicos de la Unión es la libre circulación de mercancías, servicios, personas y capitales, por lo que todos estos movimientos comerciales están exentos del pago de cualquier arancel.

A parte de las exportaciones a países de la Unión Europea, los países y regiones mundiales con mayor proyección son: EEUU, Rusia y los países asiáticos, principalmente China. A continuación se analizan estas regiones.⁸

Una de las características de EEUU es la diversidad existente en cuanto a la regulación de los aranceles a la importación. Prácticamente tienen un arancel diferente en cada uno de sus 52

⁸ Datos extraídos de la web: <http://www.mercadosdelvino.es>

estados. Los aranceles a la importación del vino están entre 0,06\$ a 0,22\$ por litro en función del grado alcohólico. A este impuesto hay que sumar el impuesto federal y el impuesto estatal. Todo esto hace que el vino se encarezca bastante desde el origen hasta el destino.

En Rusia, hay que tener en cuenta las trabas comerciales. Existe una enorme complejidad debido a los procedimientos de certificación de producto e importación de bienes o servicios en la Federación Rusa. Con respecto a los aranceles existen cuatro exacciones en la importación de vino: aranceles de importación, que se aplican a todos los bienes; tasa de formalización aduanera (gestión), IVA y, por último, las accisas, que es un impuesto que grava la importación y exportación de determinados productos, entre ellos el vino.

Los países asiáticos también son un mercado con gran proyección, hay bastante disparidad entre ellos, pasando por Taiwán, donde los aranceles se están reduciendo y que cuenta con un IVA tan sólo del 5%; o el caso contrario de Corea del Sur que sumando todos los aranceles supone más del 70% del precio en origen.

Atendiendo a China, hay que decir que es un país en el que han aumentado las importaciones de vino. En 2010, China duplicó sus importaciones en valor y España triplicó sus exportaciones a China pasando de 11,6 a 36,1 millones de €. Estos buenos datos no se deben a unos aranceles livianos para el mercado del vino, ya que el precio de origen puede verse duplicado una vez que ha entrado en China. En este punto, cabe aclarar el tipo de gravámenes que soporta el vino a la hora de su comercialización en China. Son tres tasas principales: el arancel, el IVA y el impuesto al consumo.

2.3 Factores Sociales

El análisis del entorno socio-cultural de Castilla la Mancha supone algo imprescindible en el análisis externo porque es la región donde la Empresa comenzará a prestar sus servicios. Se realiza también un estudio de diversos factores a escala nacional y mundial para determinar en qué punto de encuentra la región con respecto a los competidores.

Los principales datos analizados son datos de evolución de la población, consumo de vino, balanza comercial y datos de exportación del sector vinícola.

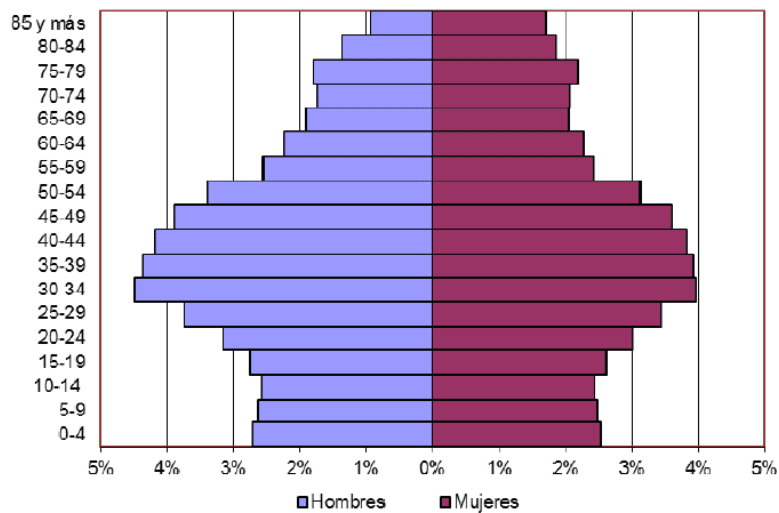
Tabla 2. Evolución demográfica de Castilla-La Mancha (Enero 2011)

	2010	2011	Valor absoluto	Diferencia (%)
Albacete	401.682	402.171	489	0,1
Ciudad Real	529.453	529.843	390	0,1
Cuenca	217.716	218.731	1.015	0,5
Guadalajara	251.563	256.394	4.831	1,9
Toledo	697.959	706.367	8.408	1,2
Castilla-La Mancha	2.098.373	2.113.506	15.133	0,7

Fuente: Padrón Municipal

Según este avance de datos, el total de residentes en la Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha es de 2.113.506 personas, 15.133 más que los contabilizados la misma fecha de 2010, lo que supone un incremento en el último año del 0,7%.

Gráfico 7. Pirámide poblacional Castilla-La Mancha (Enero 2011)



Fuente: INE

La pirámide de población de Castilla-La Mancha presenta una forma muy similar a la nacional. Ambas ponen de manifiesto la tendencia al envejecimiento que se aprecia en las últimas décadas en la población española. Se está perdiendo la forma piramidal con un significativo acorte de la base, lo que implica un gran descenso de la natalidad a la vez que muestra como cada vez aumenta más el número de personas con más de 70 años.

Tanto para el país, como para la región, estos datos son negativos puesto que implican que en el futuro habrá prácticamente el mismo número de niños que de ancianos y, por tanto, la base que sustente la sociedad irá disminuyendo, con la consiguiente necesidad de mano de obra joven que sustente a la población mayor fuera de la edad laboral.

Una vez analizados los datos poblacionales, se analizarán los datos de consumo de vino.

Tabla 3. Consumo mundial de vino e intercambios comerciales (2009)

**ESTANCAMIENTO, EN LA PRODUCCION Y CONSUMO MUNDIAL
INCREMENTO DE LA INTERNACIONALIZACION.**

2009 previsión OIV volumen exportado y % sobre comercio mundial

VOI Mill HI	FRA 12,5	ITA 18,6	ESP 14,4	ALE 3,7	EEUU 3,9	OCEANI A 8,9	A SUR 9,8	SUDAF 4	TOTAL 86,1
%	15%	19%	19%	4%	5%	10%	11%	5%	100%

2009 Consumo mundial e intercambios comerciales

	2005	2006	2007	2008	2009
Mercado mundial (mill HI.)	78,9	83,8	89,4	84,3	86,1
Consumo (mill HI.)	238,5	243,7	247,2	243,4	235,6
%	33,1	34,1	36,1	36,7	36,4

Fuente: Rabobank “El comercio mundial del vino”

La política vitivinícola europea dificulta el desarrollo del sector debido a:

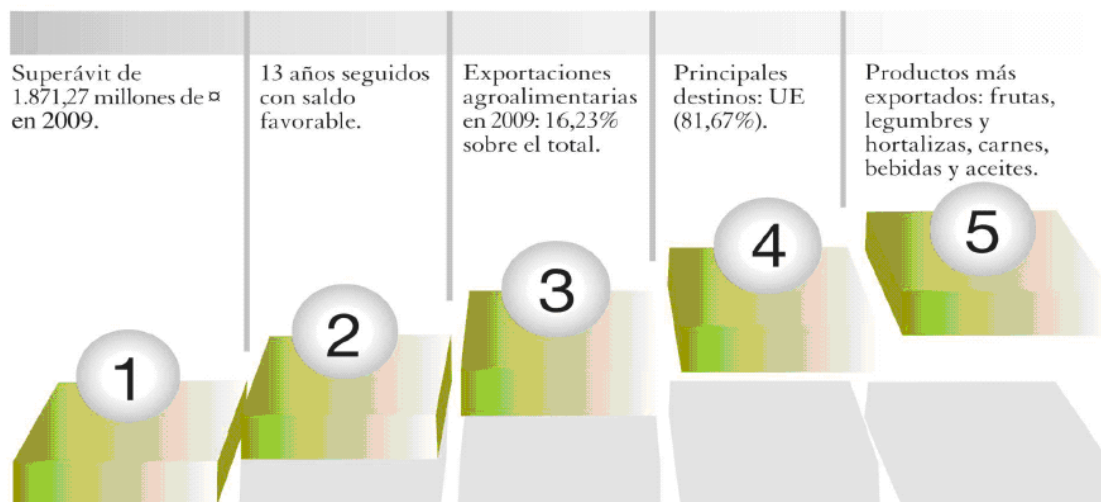
- Globalización excesiva de la oferta que origina una gran inestabilidad en el mercado, causando a su vez un descenso en los precios y una gran dificultad para las bodegas de crear marcas sólidas.
- Necesidad de equilibrio a largo plazo entre oferta y demanda.
- Los cambios en la competitividad se han hecho más visibles UE, que ha perdido gran parte de su cuota de mercado por la irrupción de otros vendedores más competitivos.
- La cuota mundial de mercado que poseía la UE hace 20 años era del 80%. Tras la irrupción de los nuevos países productores en el mercado mundial, esas cifras se han

reducido significativamente hasta quedarse a día de hoy en un 62,5 %. Estos datos dan una idea de la enorme pérdida de potencial en los mercados en dos décadas. ⁹

- La cuota de mercado de los países productores denominados del Nuevo Mundo hace 20 años era de un 2%, mientras que , tras un crecimiento espectacular debido a diversos factores, a día de hoy es del 27 %.

A continuación se han estudiado algunos datos relativos al sector agroalimentario español, como son la balanza comercial agroalimentaria española y los principales datos de exportación de productos agroalimentarios.

Gráfico 8. Balanza comercial agroalimentaria española



Fuente: ICEX y Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino (MARM)

⁹ Datos extraídos del “Capítulo 1: El sector vitivinícola en el mundo” de la “Estrategia Regional del vino y los productos derivados de la uva de C-LM” elaborada por la Consejería de Agricultura y Medio Ambiente de la Junta de Comunidades de C-LM en mayo de 2011 y de la OIV (Organización Internacional de la Viña y el Vino)

Gráfico 9. Exportaciones españolas (2009)

ORDEN 2009	C A P I T U L O S	2008	2009
1	87 -- Vehículos automóviles; tractores	36.414,74	29.206,12
2	84 -- Máquinas y aparatos mecánicos	15.146,07	12.499,57
3	85 -- Aparatos y material eléctricos	12.499,45	10.152,27
4	30 -- Productos farmacéuticos	7.190,17	7.607,39
5	27 -- Combustibles, aceites mineral	12.385,16	7.140,83
6	39 -- Mat. Plásticas; sus manufacturas	6.901,15	5.706,68
7	08 -- Frutas /frutos, s/ conservar	5.007,35	4.898,55
...			
11	07 -- Legumbres, hortalizas, s/ conserv.	3.745,88	3.588,14
...			
15	02 -- Carne y despojos comestibles	2.817,29	2.612,42
...			
18	22 -- Bebidas todo tipo (excepto zumos)	2.703,15	2.460,45
...			
20	15 -- Grasas, aceite animal o vegetal	2.452,98	2.025,14
...			
23	20 -- Conservas verdura o fruta; zumo	1.898,18	1.863,17
...			
26	03 -- Pescados, crustáceos, moluscos	1.809,53	1.737,37
	TOTAL PRODUCTOS	189.227,85	158.254,28
	TOTAL PRODUCTOS AGROALIMENTARIOS	27.651,49	25.681,13

La exportación agroalimentaria en 2009 supuso el 16,23% del total de las exportaciones Españolas

Fuente: ICEX y Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino (MARM)

Estos gráficos muestran que la industria agroalimentaria, dentro de la cual se incluye la industria vitivinícola, representa un papel esencial del potencial exportador de España. El hecho de que la exportación agroalimentaria supusiese el 16,23% en el año 2009 implica que aproximadamente la sexta parte del volumen total de las exportaciones españolas provienen de este sector. Los datos no hacen sino ratificar a la industria agroalimentaria como uno de los pilares de la economía.

Extrapolando estos datos al vino, se puede hablar de una industria que goza de buena salud y que debe ser apoyada por parte de las autoridades para seguir siendo u referente a nivel europeo y mundial.

Tablas 4, 5 y 6. Exportación española de vino: valor, volumen y precio (2010)

VALOR (Euros)	2009	2010	Var.
Vino con DOP envasado	797.934.465	799.388.724	0,00%
Vino con DOP a granel	30.291.566	37.144.172	0,23%
Vino sin DOP envasado	211.917.715	33.4150.389	0,58%
Vino sin DOP a granel	240.909.933	252.964.810	5,0%
TOTAL VINOS	1.745.848.225	1.920.032.984	10,0%

VOLUMEN (litros)	2009	2010	Var.
Vino con DOP envasado	274.973.634	264.577.197	-3,80%
Vino con DOP a granel	51.497.891	60.963.262	18,40%
Vino sin DOP envasado	239.357.654	378.007.748	57,90%
Vino sin DOP a granel	729.175.457	812.796.878	11,50%
TOTAL VINOS	1.527.344.999	1.766.324.105	15,60%

PRECIO MEDIO (Euros)	2009	2010	Var.
Vino con DOP envasado	2,90	3,02	4,10%
Vino con DOP a granel	0,59	0,61	3,60%
Vino sin DOP envasado	0,89	0,88	-0,20%
Vino sin DOP a granel	0,33	0,31	-5,80%
TOTAL VINOS	1,14	1,09	-4,90%

Fuente: www.esta.com, OeMV y FEY

De las tablas se deduce que existe un aumento de la exportación en valor y en volumen mientras que se aprecia un descenso significativo en el precio de venta (cercano al 5%). Los dos primeros datos son bastante positivos, pero supondrían un hecho mucho más destacable si el dato de precio fuera también positivo.

Tablas 7 y 8. Exportación española de vino por países: valor y volumen (2010)

VALOR (Euros)	DDOO	TOTAL
Alemania	138.603.727,67	311.321.150,77
Reino Unido	145.747.432,70	276.867.261,85
EE.UU.	114.305.810,93	209.288.439,61
Francia	23.292.000,43	136.912.743,65
Suiza	74.928.214,40	103.932.763,79
Bélgica	25.596.614,72	81.385.404,34
Países Bajos	47.309.520,63	74.036.699,21
Portugal	3.104.732,26	65.820.165,29
Canadá	35.937.794,35	57.898.334,99
Japón	15.534.340,93	53.418.512,04
Suecia	29.846.670,62	52.660.747,33
Rusia	2.639.781,35	42.553.610,26
China	14.998.028,32	38.754.502,28
México	28.568.740,77	38.154.534,92
Dinamarca	18.188.319,75	35.399.345,82
Resto países	117.931.166,13	341.628.767,94
TOTAL	836.532.895,96	1.920.032.984,09

VOLUMEN (litros)	DDOO	TOTAL
Francia	15.832.112	350.305.755
Alemania	70.548.040	258.837.083
Portugal	7.674.338	184.849.208
Rusia	1.042.384	127.997.586
Reino Unido	57.560.952	119.621.418
EEUU	30.751.492	63.616.484
Italia	592.365	50.759.893
China	7.385.398	50.600.861
Países Bajos	26.072.229	42.394.330
Bélgica	9.309.604	42.087.070
Suiza	20.959.438	38.356.669
Canadá	9.879.215	30.191.720
Dinamarca	7.082.898	27.488.361
Japón	6.843.400	24.453.661
Suecia	8.846.006	23.681.739
Resto países	45.160.588	331.082.267
TOTAL	325.540.459	1.766.324.105

Fuente: www.esta.com, OeMV y FEY

Si se hace un breve estudio de las cifras del sector mundial del vino, España arroja las siguientes cifras representativas en el año 2010:

- España es el primer país mundial en superficie plantada de viñedo con 1,1 millones de hectáreas, lo que supone un 14% de la superficie mundial. La región de Castilla-La Mancha por sí sola representa el 50% de la superficie española con 0,5 millones de hectáreas, lo que la convierte en la región mundial con mayor superficie de viñedo plantada (aproximadamente un 7% de la superficie mundial).¹⁰
- Actualmente España es el tercer país productor mundial de vino con una cantidad de 34,6 millones de hectolitros, lo que supone un 13% de la producción mundial. La región de Castilla-La Mancha produce en torno a 22 millones de hectolitros.¹¹
- Es el segundo exportador mundial de vino por detrás de Italia con un volumen de 16,5 millones de hectolitros. Esta cifra supone un 19% del volumen mundial.

¹⁰ Datos extraídos del “Capítulo 3: El sector vitivinícola en C-LM” de la “Estrategia Regional del vino y los productos derivados de la uva de C-LM” elaborada por la Consejería de Agricultura y Medio Ambiente de la Junta de Comunidades de C-LM en mayo de 2011.

¹¹ Datos extraídos del “Capítulo 2: El sector vitivinícola en España” de la “Estrategia Regional del vino y los productos derivados de la uva de C-LM” elaborada por la Consejería de Agricultura y Medio Ambiente de la Junta de Comunidades de C-LM en mayo de 2011.

- En España existen 69 Denominaciones de Origen, dos de ellas calificadas, cuatro Indicaciones Geográficas, 10 Vinos de Pago y 56 Indicaciones Geográficas Protegidas.¹²
- El viñedo es el tercer cultivo en extensión en España por detrás de cereales y olivo.¹³
- El sector vitivinícola representa alrededor del 1% del PIB de España.¹⁴
- En España existen 342.000 explotaciones agrícolas dedicadas al cultivo de la uva.
- Existen 3.991 bodegas, de las que el 18% son cooperativas.
- La mayoría de empresas del sector vitivinícola son empresas de tipo familiar. El 51% tiene menos de 9 empleados.
- Casi todas las empresas del sector están dominadas por capital español.
- Un 60% de ellas están inscritas dentro de la Denominación de Origen.

2.4 Factores Tecnológicos

Una de las dimensiones que más están evolucionando a lo largo de las últimas décadas es la tecnológica. El desarrollo y su aceleración modifican constantemente las condiciones en las que compite la empresa. Suponen, la apertura de nuevas posibilidades para la empresa, o peligro para aquellas que no sepan adaptarse. Entre los aspectos más destacados a tener en cuenta estarían¹⁵:

Influencia de las nuevas tecnologías sobre la empresa, es decir, el grado en que las nuevas tecnologías pueden modificar el producto o servicio que la empresa ofrece, pueden afectar a los procesos de fabricación, pueden modificar las relaciones de intercambio entre la empresa y sus competidores.

¹² Datos extraídos del “Capítulo 2: El sector vitivinícola en España” de la “Estrategia Regional del vino y los productos derivados de la uva de C-LM” elaborada por la Consejería de Agricultura y Medio Ambiente de la Junta de Comunidades de C-LM en mayo de 2011.

¹³ Datos del Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino.

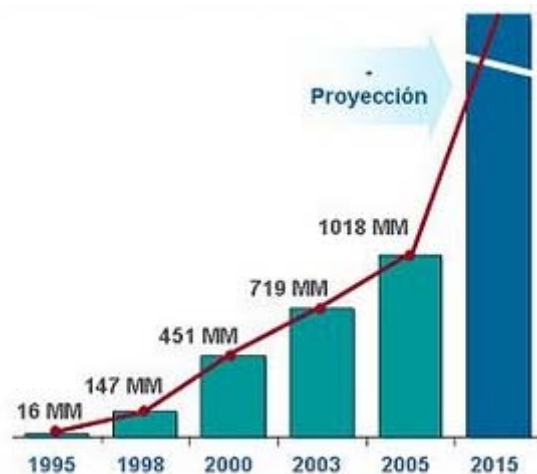
¹⁴ Datos del Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino.

¹⁵ Extraído del artículo: “Entorno tecnológico” de las Comunidades de divulgación científico-técnica de la web: <http://www.elergonomista.com/>

Velocidad de modificación del ambiente tecnológico. Existen tecnologías en las que el proceso de cambio es muy lento. Por ejemplo: generación de fuentes de energía sustitutivas del petróleo. Por el contrario, existen otros productos, como los teléfonos móviles, o la televisión digital están modificando en muy pocos años la estructura global de la competencia.

Analizando de qué modo pueden influir en el negocio los avances tecnológicos, se concluye que el único avance tecnológico que puede suponer una oportunidad o un peligro para la empresa consultora es la enorme expansión y relevancia que está adquiriendo Internet, en general, y en el mundo empresarial en particular.

Gráfico 10. Evolución mundial del uso de Internet



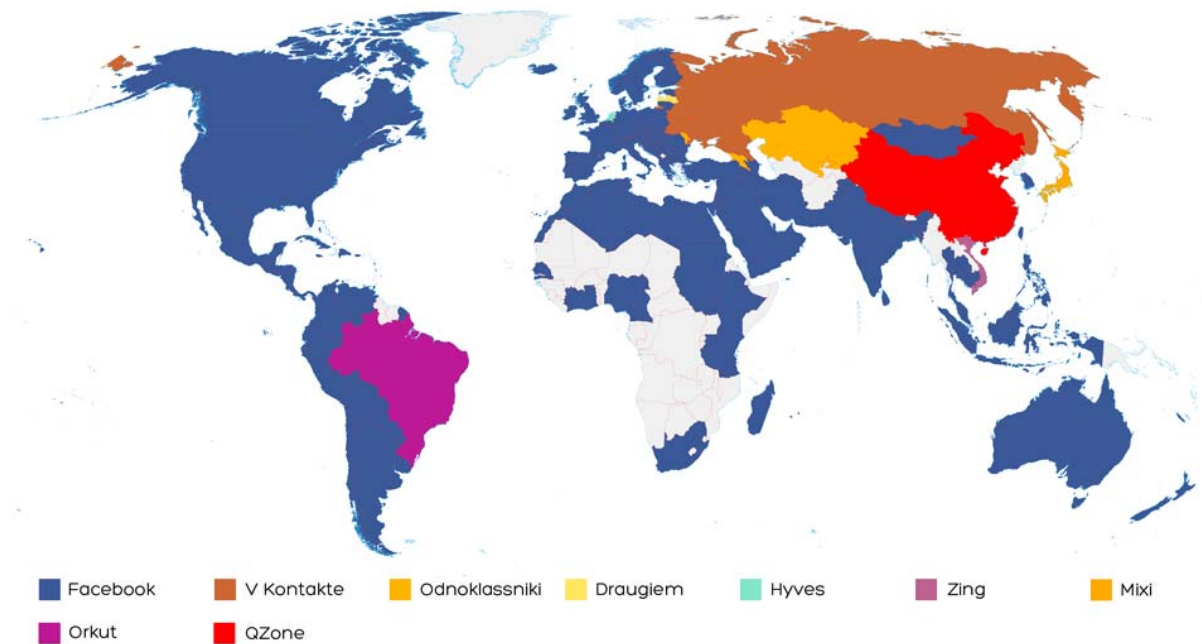
Fuente: <http://emprende-el-mundo.blogspot.com>

La aparición y crecimiento brutal de la denominada Web 2.0 es una enorme oportunidad si se sabe aprovechar de forma racional y equilibrada. La aparición en redes sociales, en buscadores de Internet y en blogs, con la gestión adecuada, puede suponer el crecimiento casi exponencial de un negocio. A través de esta tecnología, la potencial clientela de una empresa pasa del ámbito regional o nacional, a tener un carácter global. Por otra parte, el hecho de ignorar estas herramientas, puede suponer el estancamiento total de un negocio. Por lo tanto, se puede decir que es un arma de doble filo. El uso correcto puede suponer cuantiosos beneficios, pero, tanto el uso incorrecto como el hecho de ignorar su existencia, pueden ser perjudiciales para la Empresa.

Para hacerse una idea del impacto de las redes sociales, se puede ver en el siguiente gráfico cual es su expansión a nivel mundial. La imagen es aclaratoria de la relevancia que han

adquirido en un corto periodo de tiempo (apenas 5 años) este tipo de redes que permiten un contacto de carácter prácticamente global.

Gráfico 11. Mapa mundial de Redes Sociales (Junio 2011)



Fuentes: Google Trends for Websites/Alexa

Un aspecto que no hay que pasar por alto son las voces que afirman la existencia de una burbuja similar a la que existió con la denominada *burbuja de las puntocom*, en torno a las empresas dedicadas a las redes sociales. Un pinchazo similar al ocurrido en 2001, supondría que empresas que tengan su negocio muy focalizado en este tipo de redes, pueden perderlo todo en un breve espacio de tiempo.

Las posibilidades que ofrece son casi infinitas y, por citar algunas, se puede hablar de: comercio electrónico, publicidad, promoción, comunicación, establecimiento de una red de contactos y clientes, información y logística.

En el caso del vino, existen una serie de tecnologías, nuevos productos e investigaciones que no afectan de manera directa al negocio objeto de este proyecto pero que merecen ser tenidas en cuenta por su posible impacto en el mercado. La empresa recibirá el encargo de comercialización de un producto finalizado y deberá adaptarse a las características del vino que la bodega o cooperativa le presente. Como aspectos destacables en este campo se pueden valorar los siguientes:

Producción

Es fundamental conocer los avances tecnológicos en materia de plantación, tratamiento, recolección y almacenamiento de la uva así como en lo referente al proceso de vinificación debido a que pueden influir significativamente en los costes de producción de una bodega o cooperativa.

En el campo de las operaciones previas a la vinificación, actualmente se puede hablar de la tecnología de plantación (espaldera), tecnología en materia de maquinaria de tratamiento y recolectora (tractores zancudos).

Entrando ya en el proceso de elaboración del vino, hay que destacar los avances en tecnología de prensado para aumentar los rendimientos (prensas neumáticas) y en tecnología de depósitos para el almacenamiento en mejores condiciones (frío y calor). También son muy importantes todas las investigaciones que se están llevando a cabo en campo de la producción de vinos sin alcohol o vinos con sabores específicos para mercados determinados.

Embotellado y taponado

Son procesos que están completamente automatizados y, como tal, están sujetos a los avances tecnológicos. Suelen ser maquinarias muy costosas y que hay que seleccionar tras un estudio concienzudo de lo que se requiere.

Otro campo que ha experimentado un gran cambio debido a avances tecnológicos es el del taponado. Se han introducido en el mercado una gran variedad de corchos sintéticos para intentar reducir, en gran medida, los altos costes de los tapones de corcho. Hay investigaciones abiertas para tratar de fabricar compuestos sintéticos (resinas) que puedan emplearse en los vinos de crianza, reserva y gran reserva puesto que los compuestos actuales sólo sirven para los vinos jóvenes.

Almacenamiento e inventariado

Existen numerosos avances en estos campos. Para el almacenamiento existe una tecnología puntera que prácticamente automatiza el proceso. Todo el proceso está informatizado y reduce al mínimo los costes de personal. En cuanto al inventario, la tecnología RFID cada vez está ganándole más terreno al código de barras tradicional. Esta nueva tecnología permite el control total del inventario y facilita en gran medida la trazabilidad del producto.

Transporte

Son numerosos los avances tecnológicos en materia de transporte. Existen contenedores climatizados para que el vino viaje en condiciones ideales, sin que afecten para nada las condiciones exteriores. Estos avances son importantísimos para cualquier empresa que se quiera dedicar a internacionalizar sus productos. No solo existen avances para el transporte de vino embotellado sino que también existen para el transporte del vino a granel, que en la región de Castilla-La Mancha tiene un peso importante.

3 Análisis del Sector

3.1 Mercado

Para establecer una correcta segmentación del mercado y definir con precisión cuáles van a ser los clientes a los que la empresa va a dirigir su oferta de servicios, es necesario realizar un estudio del mercado del vino que refleje la situación actual. El proceso discurre de lo más general hacia lo particular. Se comienza dando una pincelada sobre el panorama vitivinícola mundial para, posteriormente, centrarse en la realidad española y concluir hablando del mercado del vino en Castilla-La Mancha, que es el que se segmentará.

3.1.1 Situación a Nivel Mundial

El mercado del vino siempre se ha caracterizado por ser un mercado global, en el que, tradicionalmente, han existido grandes países productores, conocidos y bien diferenciados, y países compradores y consumidores. Éstos últimos, bien por su escasa o nula capacidad de producción o bien porque su demanda nacional supera a su oferta, han necesitado surtirse del vino de otros países.

Como principales países productores están los denominados países del “Viejo Mundo”, que han marcado el ritmo del mercado del vino con países como Francia, España, Italia, Portugal y Alemania a la cabeza, hasta la aparición hace unos años de los denominados países productores del “Nuevo Mundo”. En este grupo se encuadran países tales como Chile, Argentina, Sudáfrica, Australia, Estados Unidos y Nueva Zelanda. La irrupción de este grupo ha generado un cambio en el panorama mundial, puesto que, a fuerza de trabajo y de hacer bien las cosas, han conseguido posicionarse y obtener su cuota del mercado. Esta situación ha propiciado que los productores del “Viejo Mundo” vean mermadas sus ventas y se desate una competencia feroz en el mercado mundial.

Después de esta breve introducción para conocer a los actores principales del mercado conviene analizar las magnitudes del vino a nivel mundial. En la tabla que se muestra a continuación aparece detallada la evolución en los últimos 25 años de las cifras más relevantes del vino en el mundo en cuanto a superficie, producción, consumo, importaciones y exportaciones.

Primero se muestra la tabla y más adelante se hace un pequeño análisis de los datos más relevantes y de la evolución de cada uno de los apartados.

Tabla 9: Evolución de las principales magnitudes del sector vitivinícola mundial

Años	Superficie mundial de viñedo		Producción mundial de vino		Consumo mundial		Importaciones totales		Exportaciones totales	
	Mill. ha	Var. en %	Mill. hl	Var. en %	Mill. hl	Var. en %	Mill. hl	Var. en %	Mill. hl	Var. en %
91-95	8,13	-8,1%	264,60	-13,0%	225,57	-6,0%	47,53	11,9%	51,71	18,4%
1996	7,79	-4,1%	273,10	3,2%	221,60	-1,8%	52,32	10,1%	55,88	8,1%
1997	7,73	-0,8%	266,60	-2,4%	225,20	1,6%	58,17	11,2%	62,99	12,7%
1998	7,76	0,4%	262,10	-1,7%	227,80	1,2%	63,06	8,4%	65,60	4,1%
1999	7,73	-0,4%	281,04	7,2%	225,10	-1,2%	61,76	-2,1%	64,52	-1,6%
2000	7,88	1,8%	279,98	-0,4%	225,10	0,0%	57,03	-7,7%	60,38	-6,4%
2001	7,92	0,6%	266,64	-4,8%	226,86	0,8%	61,18	7,3%	64,58	6,9%
2002	7,96	0,4%	257,86	-3,3%	228,57	0,8%	65,04	6,3%	67,31	4,2%
2003	7,95	0,0%	264,73	2,7%	235,24	2,9%	68,94	6,0%	72,22	7,3%
2004	7,92	-0,4%	296,80	12,1%	239,50	1,8%	74,05	7,4%	76,98	6,6%
2005	7,93	0,1%	279,90	-5,7%	238,50	-0,4%	76,26	3,0%	79,70	3,5%
2006	7,81	-1,5%	283,10	1,1%	243,70	2,2%	78,54	3,0%	83,80	5,1%
2007	7,76	-0,6%	266,10	-6,0%	247,20	1,4%	81,10	3,3%	89,40	6,7%
2008	p 7,73	-0,4%	p 267,40	0,5%	p 243,40	-1,5%	p 83,52	3,0%	p 89,30	-0,1%
2009	e 7,64	-1,2%	e 266,00	-0,5%	e 236,50	-2,8%	e 83,58	0,1%	e 86,10	-3,6%
2010	e 7,59	-0,6%	e 264,45	-0,6%	236,36	-0,1%	86,08	3,0%	88,68	3,0%
2010	e 7,59	-0,7%	e		238,00	0,7%			93,50	5,4%
% var. 1986/09	-1,21	-0,64%	-38,20	-0,58%	-3,35	-0,06%	41,10	2,99%	42,43	3,00%

Fuente: OEMV

Superficie mundial de viñedo

Se puede observar que la evolución de la superficie de viñedo presenta una tendencia ligeramente descendente. La previsión, para los próximos años, es que continúe esta tendencia o incluso aumente el ritmo de descenso debido a la incentivación por parte de las instituciones europeas del arranque del viñedo para eliminar excedentes de producción.

Habrà que prestar mucha atención a una iniciativa que determinados países están planteando incluir en la próxima OCM del Vino. Dicha iniciativa pretende liberalizar los derechos de plantación del viñedo, lo que, desde ciertos foros, afirman que causaría el efecto contrario al que se pretende con la actual política de incentivación del arranque.

Producción Mundial de vino

Al igual que las cifras de superficie, las de producción presentan una tendencia ligeramente descendente en el tiempo, salvo años excepcionales como 2002 y 2003. Determinadas medidas, como el arranque o la vendimia en verde, que propicia la eliminación de racimos antes de la formación del fruto explican esta reducción de las cifras de producción. El objetivo de medidas de este tipo es la reducción de la producción para evitar los excedentes que, en ocasiones, son un inconveniente.

La producción está íntimamente ligada a la climatología, por lo que en determinados años en los que la climatología sea adversa la producción sufrirá un descenso. Si, por el contrario, la climatología es benevolente durante todo el proceso, pueden llegar a obtenerse rendimientos espectaculares como los de los años 2002 y 2003.

Consumo mundial

Los datos de consumo presentan un ligerísimo descenso en la serie 1986-2009. La interpretación de esa cifra lleva a pensar que los descensos acusados de consumos en determinados países (se puede poner España como ejemplo) han sido compensados con aumento en otros, ya sean consumidores tradicionales (por ejemplo Suiza) o bien nuevos países consumidores (por ejemplo Rusia).

Es un dato interesante si se mira en el conjunto de la serie. Si se observa la tendencia de los últimos años, ésta presenta una trayectoria de carácter descendente que no arroja muy buenas perspectivas para el futuro.

Importaciones mundiales de vino

Se observa también una tendencia ascendente de las importaciones mundiales de vino a lo largo de los años de la serie. En los últimos años se ha producido un ascenso significativo de las cifras de importación, motivado por el aumento de consumo en países donde no se producía vino y hasta entonces no estaba establecido como bebida tradicional.

La incorporación al consumo de países tan importantes como China, Brasil o Rusia ha impulsado esta tendencia. Son países en vías de desarrollo, con un crecimiento económico espectacular debido a la gran cantidad de recursos que poseen. Conforme van desarrollándose, determinadas costumbres de los países más avanzados, van calando en su sociedad y se van asumiendo como propias. El hecho de beber vino, es una ellas.

Exportaciones mundiales de vino

Por último, la Tabla 9 muestra que las cifras de exportación han aumentado, como no podía ser de otra manera, en la misma medida que las cifras de importación. Los países productores, muchos de los cuales están sufriendo estancamiento o reducción del consumo interior (por ejemplo España), tienen en la exportación la clave para que el negocio siga siendo rentable y, en ocasiones, numerosas bodegas y cooperativas consigan la supervivencia.

Estas cifras de importación y exportación son muy importantes y merecen ser tenidas muy en cuenta, puesto que dan claro soporte a una de las principales líneas de negocio de la empresa objeto de este proyecto: Estudios de Exportación y Agendas Comerciales.

3.1.2 Situación a Nivel España¹⁶

El año 2010 y arranque del 2011 muestran aún las dificultades de la crisis económica que también afecta al vino español.

Las mejores noticias en el mercado del vino vienen del sector exterior. En estos tiempos, las tendencias generales en los mercados son dos. De una parte, el trasvase de consumo en España desde el canal de la restauración hacia el de la alimentación. Se deja de consumir lo mucho que se consumía en bares y restaurantes para quedarse más en casa. De otra parte, lo que se deja de vender en España se empieza a vender fuera. Incluso, es más lo que se crece en exportación que lo que se cae en mercado nacional. Ésta es la tendencia que se viene

¹⁶ Datos extraídos de la “Memoria de Actividades 2010” elaborada por el Observatorio Español del Mercado del Vino (OeMv) y publicada en octubre de 2011.

observando en los últimos años pero que, en 2010 y principio del 2011, se acentúa de forma extraordinaria. España, hace ya seis años que vende más vino fuera que el que consume dentro y está a punto de rebasar los 19 millones de hectolitros en exportación, frente a ceca de 10 millones en consumo nacional. El vino español se internacionaliza a marchas forzadas.

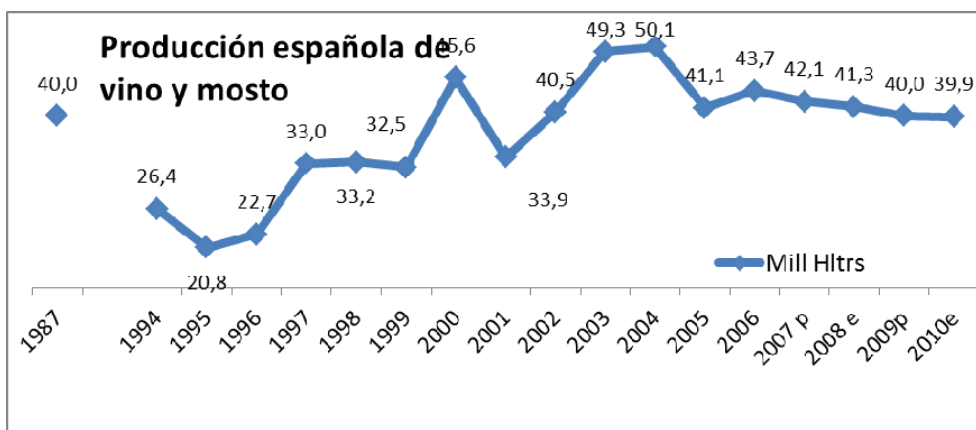
Las conclusiones principales de estos grandes cambios en las tendencias de consumo de nuestro vino son:

- Se debe seleccionar cada vez mejor el mercado y segmento de mercado en el que nuestro producto puede ser más competitivo.
- Los nuevos mercados con mayor potencial de crecimiento - exportación y alimentación - son mercados de márgenes más ajustados que obligan a revisar la eficiencia de costes y producción de nuestra empresa y del conjunto de la cadena.

Producción de vino y balance vitivinícola español

En la vendimia de 2010, y según los datos publicados por el FEGA en su revisión de abril 2011, la producción española de vino y mosto se habría elevado a 39,9 millones de hectolitros. Un año más en el entorno de los 40 millones, lejos tanto de las grandes vendimias de 2003 y 2004, donde alcanzaron los 50 millones, como de los apenas 20 millones de mediados de los '90.

Gráfico 12: Producción española de vino y mosto



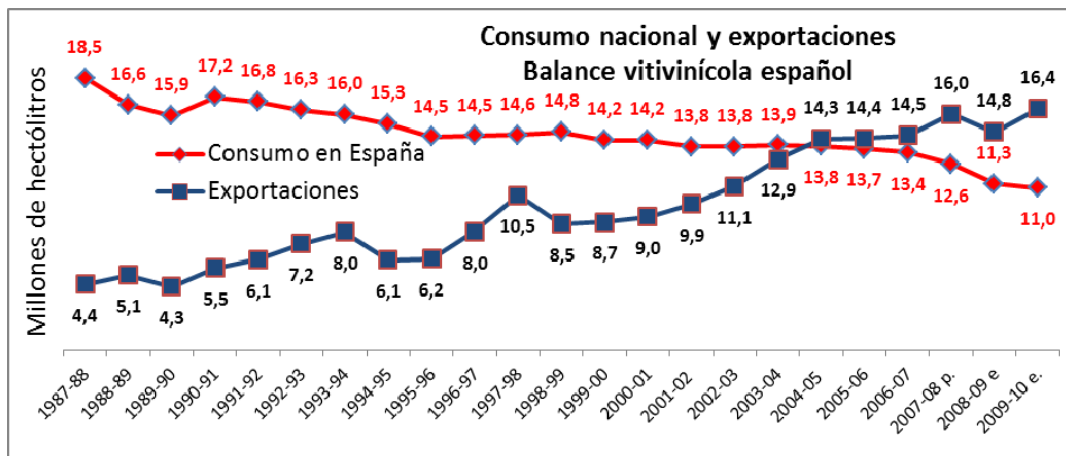
Fuente: OeMv

Tomando como referencia los datos del balance vitivinícola publicados por el MARM, la evolución de las curvas no deja dudas. En la campaña 2009-10, frente a la campaña anterior,

el consumo interior habría caído un -2,5% mientras que las exportaciones se habrían visto incrementadas en un 10,6%.

Con esta evolución tan dispar entre ambos mercados no puede extrañar que España se haya convertido desde hace ya seis campañas en una exportadora neta de vino, con más producto vendido fuera de nuestras fronteras que consumido dentro. Y parece que va a seguir siendo la tendencia en el futuro, por mucho que desde el sector nadie se resigne a una permanente caída del consumo nacional.

Gráfico 13: Balance vitivinícola español



Fuente: OeMv

Si la internacionalización está siendo una de las claras tendencias de nuestro vino en los últimos años, antes de entrar en analizar sus detalles, se debe comprobar cómo ha evolucionado el consumo nacional.

Caída del consumo interior

La tendencia que muestra el balance vitivinícola se puede observar, con más detalle, en los datos del panel de alimentación que ofrece el MARM.

Tabla 10: Panel de alimentación español

Consumo alimentario - vinos

Fuente: Datos, MARM; elaboración OEMV

Millones €	2009				2010				Var. 2009 - 2010			
	Host./		Instituc.	TOTAL	Host./		Instituc.	TOTAL	Host./		Instituc.	TOTAL
	Hogares	rest.			Hogares	rest.			Hogares	rest.		
Vinos con DOP tranquilos	528,5	875,6	4,0	1.408,1	529,4	827,5	3,3	1.360,2	0,2%	-5,5%	-18,8%	-3,4%
Vinos sin DOP	240,3	230,7	6,8	477,8	231,1	213,8	5,7	450,6	-3,8%	-7,3%	-16,5%	-5,7%
Espumosos y cavas	167,5	75,4	1,5	244,4	136,2	68,4	1,6	206,2	-18,7%	-9,3%	8,1%	-15,6%
Otros vinos	138,2	88,5	8,2	234,9	131,1	54,3	9,6	195,0	-5,2%	-38,6%	16,6%	-17,0%
TOTAL VINOS	1.074,4	1.270,2	20,6	2.365,2	1.027,7	1.164,0	20,2	2.211,9	-4,3%	-8,4%	-1,9%	-6,5%

Millones l.	2009				2010				Var. 2009 - 2010			
	Host./		Instituc.	TOTAL	Host./		Instituc.	TOTAL	Host./		Instituc.	TOTAL
	Hogares	rest.			Hogares	rest.			Hogares	rest.		
Vinos con DOP tranquilos	140,8	154,9	0,8	296,5	141,9	145,7	0,8	288,4	0,8%	-5,9%	1,2%	-2,7%
Vinos sin DOP	216,5	139,9	5,3	361,7	217,0	126,3	4,3	347,6	0,3%	-9,7%	-20,1%	-3,9%
Espumosos y cavas	29,5	10,7	0,4	40,6	26,2	9,4	0,3	35,9	-11,3%	-12,6%	-2,9%	-11,6%
Otros vinos	41,8	19,0	2,4	63,1	40,3	12,7	2,3	55,4	-3,5%	-32,9%	-2,5%	-12,3%
TOTAL VINOS	428,5	324,5	8,9	761,9	425,4	294,1	7,7	727,2	-0,7%	-9,4%	-12,7%	-4,6%

€/l.	2009				2010				Var. 2009 - 2010			
	Host./		Instituc.	TOTAL	Host./		Instituc.	TOTAL	Host./		Instituc.	TOTAL
	Hogares	rest.			Hogares	rest.			Hogares	rest.		
Vinos con DOP tranquilos	3,75	5,65	4,88	4,75	3,73	5,68	3,92	4,72	-0,6%	0,5%	-19,7%	-0,7%
Vinos sin DOP	1,11	1,65	1,28	1,32	1,06	1,69	1,34	1,30	-4,1%	2,7%	4,5%	-1,9%
Espumosos y cavas	5,67	7,03	4,26	6,02	5,20	7,29	4,74	5,74	-8,3%	3,7%	11,2%	-4,6%
Otros vinos	3,31	4,66	3,46	3,72	3,25	4,27	4,14	3,52	-1,8%	-8,5%	19,6%	-5,4%
TOTAL VINOS	2,51	3,91	2,32	3,10	2,42	3,96	2,61	3,04	-3,6%	1,1%	12,4%	-2,0%

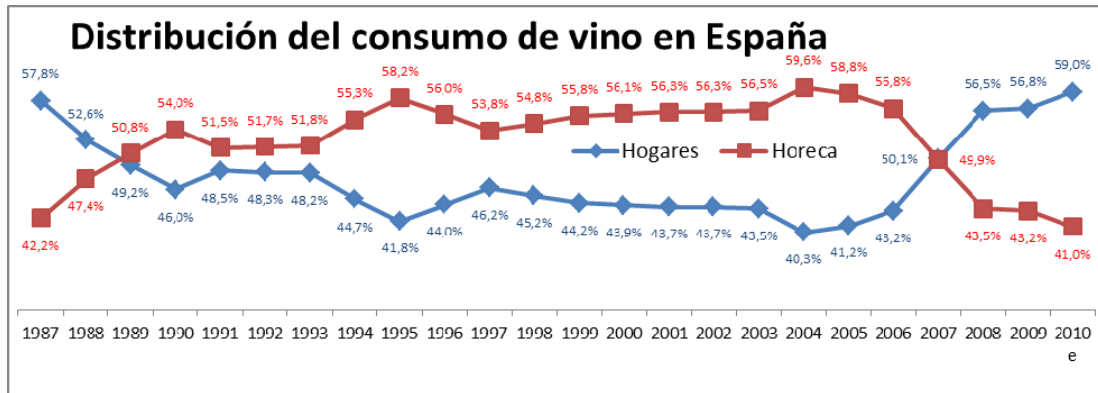
Fuente: OeMv

Según estos datos, el consumo de vino en España habría descendido en 2010 un 6,5% en valor hasta los 2.212 millones de euros y un 4,6% en volumen, hasta situarse en los 7,3 millones de hectolitros.

En primer lugar, se comprueba que la pérdida en valor es mayor que la sufrida en volumen, lo que implica una reducción de precios medios del 2% hasta situarse en los 3,04 €/l. Reducción resultado del cambio importante de canales de comercialización y mix de producto.

Si hasta hace poco, España era un país en el que el consumo de vino se producía principalmente fuera de casa, la crisis, los precios en establecimientos, el carnet por puntos o las normas sobre el tabaco están cambiando sustancialmente la situación y llevándonos a repartos entre canales similares a los de otros países europeos. Como muestra el gráfico siguiente, se trata de un cambio que viene produciéndose desde hace unos años, agravado ahora con la crisis económica. Y éste parece un cambio estructural del consumo de vino en España con tendencia a permanecer después de la crisis.

Gráfico 14: Distribución del consumo de vino en España



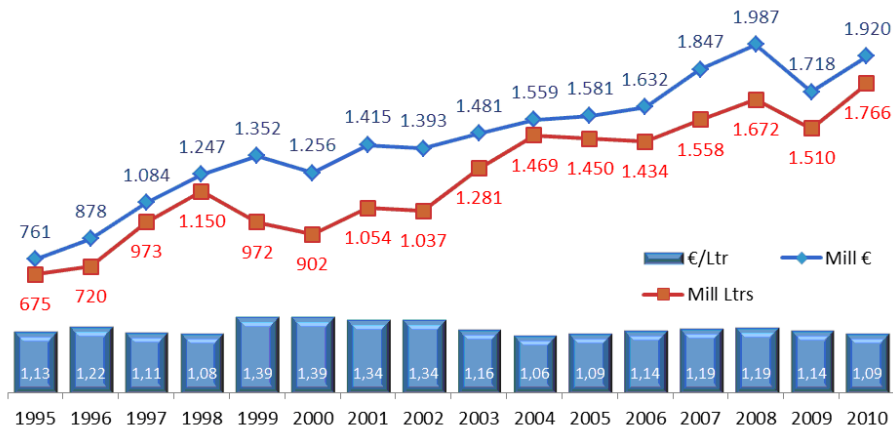
Fuente: OeMv

Fuerte Internacionalización del Vino español

Un año más, lo que se deja de vender en España se vende en el extranjero, compensando claramente en volumen, pero mostrando que la situación de ventas es más difícil al traducirla a euros y la competencia es dura. En todo caso, la internacionalización del vino español es ya un hecho y queda claro para la gran mayoría de las bodegas que es también una necesidad.

En 2010, las exportaciones españolas de vino alcanzaron los 17,6 millones de hectolitros, con un crecimiento del 15,6%, por valor de 1.920 millones de euros (+10%). Dicho aumento de las exportaciones fue motivado principalmente por los graneles y, más recientemente, por la recuperación de los vinos con denominación de origen. El precio medio cayó un 4,9% hasta situarse en 1,09 €/litro.

Gráfico 15: Exportaciones de vino español



Fuente: OeMv

El crecimiento experimentado en 2010, tras el ligero bache del año anterior, mantiene una tendencia muy positiva de los últimos años que ha permitido multiplicar por 2,5 las ventas en euros y por 2,6 las exportaciones en litros en los últimos 15 años.

Por tipo de vino, el año 2010 fue particularmente propicio para la recuperación de graneles, tanto en mercados tradicionales como Italia y Francia - no así en Portugal - como en los más recientes de Rusia y China. Los primeros, por recuperación de sus ventas y cosechas relativamente escasas. Los segundos, por diversos motivos, que van desde la mejora de la situación financiera en Rusia al crecimiento del consumo en China, frente a una oferta chilena de vinos a granel en retroceso.

Durante ese mismo 2010, el protagonismo lo tuvo inicialmente el vino envasado sin denominación de origen. Se puede interpretar que, durante la crisis y frente a una demanda que quería mantener el consumo de vino pero a precios inferiores, la reacción pudo ser ofrecer un vino más económico y de similar apariencia.

Lo que tanto las cifras españolas como las de nuestros principales competidores viene mostrando en los últimos años, es la importancia de gestionar con eficacia una cartera de productos que puedan adaptarse a las distintas necesidades de mercado y a los distintos segmentos de mercado que evolucionan de forma diferenciada en el tiempo.

Tabla 11: Evolución de las exportaciones españolas de vino (por producto)

	VALOR (Mill €)			VOLUMEN (Mill Ltrs)			PRECIO MEDIO (€/l)		
	2009	2010	% var.	2009	2010	% var.	2009	2010	% var.
DO envasado	797,9	799,4	0,2%	275,0	264,6	-3,8%	2,90	3,02	4,1%
DO granel	30,3	37,1	22,6%	51,5	61,0	18,4%	0,59	0,61	3,6%
Envasado sin DOP	211,9	334,2	57,7%	239,4	378,0	57,9%	0,89	0,88	-0,2%
Granel y > 2l sin DOP	240,9	253,0	5,0%	729,2	812,8	11,5%	0,33	0,31	-5,8%
Espumoso	335,5	360,3	7,4%	138,5	135,6	-2,1%	2,42	2,66	9,7%
Aromatizado	55,4	61,5	11,0%	66,6	75,0	12,8%	0,83	0,82	-1,6%
De licor	67,8	65,4	-3,5%	24,3	25,9	6,4%	2,78	2,52	-9,3%
De aguja	6,1	9,2	51,2%	2,9	13,4	360,2%	2,09	0,69	-67,1%
TOTAL VINOS	1.745,8	1.920,0	10,0%	1.527,3	1.766,3	15,6%	1,14	1,09	-4,9%

Fuente: OeMv

Por países de destino de nuestras exportaciones, la gran protagonista del 2010 y también a lo largo del 2011 está siendo China. Quizás por las dificultades de algunos de nuestros competidores como Chile, por la implantación de alguna bodega española con creciente capacidad de distribución, por la baja situación de partida en que se encuentra el vino

español o por el incremento del consumo, el caso es que las ventas de nuestro vino a este país crecieron un 368% en volumen hasta situarlo en el octavo lugar de entre nuestros clientes. Por delante, en términos de volumen se sitúa Francia, aún primer mercado del vino español con 3,5 millones de hectolitros y crecimiento en el año del 14,3%. Le siguen Alemania, con 2,6 millones, Portugal y Rusia que se ha situado ya en el cuarto lugar del ranking por volumen y obtuvo el pasado año un crecimiento del 37% en litros.

Muy diferente es la clasificación en términos de valor. En este caso, es Alemania nuestro principal cliente, con 311 millones de euros de facturación, seguida de Reino Unido (277 millones) y EE.UU. (209 millones), con Francia ocupando el cuarto lugar. De entre los principales mercados, en 2010 solo Portugal y Países Bajos sufrieron retrocesos, siendo destacable el crecimiento de los vinos españoles en Norteamérica, incluyendo EEUU, Canadá y México, así como en Japón.

Tabla 12: Evolución de las exportaciones españolas de vino (por país)

		VALOR		VOLUMEN		PRECIO MEDIO	
	País	Mill €	% var.	País	Mill Ltrs	€/l	% var.
1	Alemania	311,3	5,6%	Francia	350,3	3,29	-3,0%
2	Reino Unido	276,9	1,8%	Alemania	258,8	3,27	-13,7%
3	EE.UU.	209,3	14,0%	Portugal	184,8	3,13	7,6%
4	Francia	136,9	7,2%	Rusia	128,0	2,76	3,8%
5	Suiza	103,9	3,0%	Reino Unido	119,6	2,71	2,0%
6	Bélgica	81,4	0,6%	EE.UU.	63,6	2,31	4,6%
7	Portugal	65,8	-9,6%	Italia	50,8	2,22	6,1%
8	Países Bajos	74,0	-4,5%	China	50,6	2,18	13,8%
9	Canadá	57,9	22,2%	Países Bajos	42,4	2,17	-1,1%
10	Japón	53,4	11,3%	Bélgica	42,1	1,93	-1,0%
	Resto países	549,2		Resto países	475,3	1,16	
	TOTALES	1.920,0	10,0%	TOTALES	1.766,3	1,09	-4,9%
						MEDIAS	

Fuente: OeMv

En este proceso de creciente internacionalización de nuestras bodegas, se detectan, sin embargo, diferencias entre las distintas comunidades autónomas españolas. No todos los sectores de todas ellas están igualmente volcados hacia el exterior y no en todos los casos se está creciendo a igual ritmo.

Así, el cuadro siguiente nos muestra que la comunidad más exportadora de vinos y mostos en España es Cataluña con 533 millones de euros y crecimiento del 9% el pasado año, a la que sigue Castilla-La Mancha con 430 millones y un aumento superior, del 16% en 2010. Más

alejada figura la comunidad Autónoma de La Rioja, con 252 millones de euros, seguida de Valencia y el País Vasco.

Tabla 13: Exportaciones españolas de vino por CCAA.

	Valor (mill. €)	2009	2010	Var. 09/10
1 Cataluña		488,80	532,82	9,0%
2 Castilla-La Mancha		370,54	430,18	16,1%
3 La Rioja		226,38	252,22	11,4%
4 Valencia		130,31	138,87	6,6%
5 País Vasco		121,04	129,02	6,6%
6 Murcia		103,69	128,20	23,6%
7 Andalucía		104,70	104,10	-0,6%
8 Castilla y León		96,76	100,37	3,7%
9 Aragón		79,54	81,07	1,9%
10 Navarra		55,09	61,07	10,8%
11 Extremadura		45,97	58,65	27,6%
12 Galicia		24,53	27,47	12,0%
13 Madrid		16,31	24,51	50,3%
14 Islas Baleares		1,75	2,96	69,4%
15 Asturias		1,40	1,78	26,5%
16 Islas Canarias		1,37	1,70	24,1%
17 Cantabria		0,25	0,23	-8,2%
Otros		0,73	2,08	185,1%
Total España		1.869	2.077	11,1%

Fuente: AEAT (aduanas); Elaboración: OeMv

Ventas del Vino español

El sector exterior parece claramente haber salvado la situación al vino español en 2010 y a muchas bodegas individualmente durante esta difícil etapa.

Tabla 14: Resumen de ventas del vino español.

		Mill €				Mill ltrs				€/L			
		2009	2010	Dif. Mill €	Dif. %	2009	2010	Dif. Mill L	Dif. %	2009	2010	Dif. €/L	Dif. %
MI alimentación (sin bebidas con vino)	TAM dic	1.108,8	1.060,4	-48,4	-4,4%	438,2	434,8	-3,5	-0,8%	2,53	2,44	-0,09	-3,6%
MI horeca	TAM dic	1.290,8	1.184,2	-106,6	-8,3%	333,4	301,8	-31,6	-9,5%	3,87	3,92	0,05	1,3%
Subtotal MI		2.399,6	2.244,6	-155,0	-6,5%	771,6	736,6	-35,0	-4,5%	3,11	3,05	-0,06	-2,0%
Exportaciones	TAM dic	1.745,8	1.920,0	174,2	10,0%	1.527,3	1.766,3	239,0	15,6%	1,14	1,09	-0,06	-4,9%
Total ventas	2009-10	4.145,4	4.164,7	19,2	0,5%	2.299,0	2.502,9	203,9	8,9%	1,80	1,66	-0,14	-7,7%

Fuente: MARM + Aduanas; Elaboración: OeMv

La tabla resumen anterior muestra un saldo positivo final claro en volumen y algo más ajustado en valor. En litros, los 239 millones de litros más obtenidos en 2010 permitieron compensar sobradamente los 35 millones que dejamos de vender en el mercado nacional, con una ganancia final estimada en un 8,9% de las ventas en volumen. Sin embargo, los 174 millones de euros obtenidos de más en exportaciones del pasado año apenas pudieron compensar la caída de 155 millones estimada en mercado nacional para terminar el año con un muy ligero crecimiento del 0,5% en términos de valor.

Esta compensación de las ventas exteriores frente a la caída interna, más claramente en volumen y con mucha mayor dificultad en valor, es la situación más generalizada entre las bodegas españolas.

Si gana peso la exportación, donde se compite con otros productores muy potentes en mercados difíciles, se da un estrechamiento generalizado de márgenes que obligan a una mayor eficiencia en la producción y comercialización de nuestros vinos. En datos, la evolución de estas tendencias habría producido en 2010 una rebaja del 7,7% en el precio medio y la pérdida de 14 céntimos hasta situarnos en 1,66 euros por litro.

3.1.3 Situación a Nivel Castilla-La Mancha

Superficie de Viñedo

Castilla-La Mancha es la región vitivinícola más grande del mundo por su extensión de viña. Con sus algo más de 490.000 hectáreas censadas en 2010, representa el 7% del viñedo mundial, el 14% del europeo y 49% del español. En la tabla siguiente se presentan los datos de superficie de viñedo por provincias.

Tabla 15: Superficie de viñedo en Castilla-La Mancha

Provincia	Total de Hectáreas	%
Ciudad Real	160.529,73	32,71%
Toledo	116.211,08	23,68%
Albacete	89.010,41	18,13%
Cuenca	87.329,51	17,79%
Guadalajara	1.755,92	0,36%
Derechos Plantación	35.987,00	7,33%
Total Castilla La Mancha	490.823,66	100,00%

Fuente: Consejería de Agricultura y Medio Ambiente C-LM

El viñedo ocupa el 14% de la superficie total de cultivos de Castilla-La Mancha. En el periodo comprendido entre los años 2002 y 2010 la superficie total de viñedo sufrió un descenso del 16% debido, principalmente, a las iniciativas europeas de arranque de la viña para la eliminación de excedentes.

Dentro de la superficie plantada, conviene destacar el porcentaje de viña que está colocada en espaldera, puesto que es una medida para conocer el estado de tecnificación de las explotaciones de la región. La cifra actual de viña en espaldera en las explotaciones de C-LM es de casi 90.000 hectáreas, lo que representa cerca del 20% de la superficie total plantada en la actualidad.

Denominaciones de Origen Protegidas (DOP) e Identificaciones Geográficas Protegidas (IGP)

En la Comunidad de Castilla-La Mancha hay 17 DOP reconocidas, 8 de ellas Pagos, y una IGP. Todas las DOP, menos Jumilla, tienen todo su territorio comprendido en la Región. Como término medio, la superficie de viña inscrita en alguna DOP es de 257.740 ha, con una distribución irregular entre las distintas denominaciones, como se puede apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 16: Distribución de la Superficie de viñedo según Provincias

<u>DOP</u>	<u>Superficie Ha</u>	<u>Superficie/Total %</u>
■ Jumilla	15.609	6,1%
■ La Mancha	184.509	71,6%
■ Manchuela	3.944	1,5%
■ Almansa	7.118	2,8%
■ Valdepeñas	25.901	10,0%
■ Ribera de Júcar	9.000	3,5%
■ Mondéjar	700	0,3%
■ Méntrida	8.832	3,4%
■ Uclés	1.700	0,7%
■ Pagos	427	0,2%

Fuente: Registro Vitivinícola de Castilla-La Mancha

Dentro de éstas, La Mancha es la DOP más extensa del mundo. Su territorio se distribuye entre cuatro de las cinco provincias de la región (todas menos Guadalajara). Dentro del territorio abarcado por La Mancha se encuentran ubicadas las DOP Ribera del Júcar, parte de la de Uclés y cinco Pagos.

Los Pagos tienen una superficie pequeña que oscila entre 20 y 93 hectáreas: Todos menos dos (Dehesa del Carrizal y Dominio de Valdepusa) están ubicados dentro de la superficie de una DOP colectiva. A continuación se presenta una relación de los pagos y su superficie.

Tabla 17: Relación de Pagos en C-LM y su Superficie (ha)

<u>Pago</u>	<u>Superficie Ha</u>	<u>Pago</u>	<u>Superficie Ha</u>
■ Dominio de Valdepusa	49	■ Florentino	58
■ Finca Elez	39	■ Calzadilla	20
■ Guijoso	59	■ Casa del Blanco	93
■ Dehesa Carrizal	28	■ La Guardia	81

Fuente: Registro Vitivinícola de Castilla-La Mancha

Por su parte, el término IGP "Tierra de Castilla" comprende al conjunto total del territorio de la Región.

Producción de Vino en Castilla La Mancha

En la campaña 2010/2011 la producción de vino en la Región fue, según la Consejería de Agricultura y Medio Ambiente de Castilla-La Mancha, 17,35 millones de hectolitros, cifra que supone un descenso del 1,5% con respecto a la media de la serie de las campañas comprendidas en el periodo 2006/2011. Si se compara la producción media de vino del periodo 2006/2011 con la del periodo 2001/2006, se puede establecer que la producción de vino se ha mantenido estable en el tiempo, puesto que ambos periodos presentan cifras muy similares.

En las campañas contempladas, crece el peso de los vinos con DOP. Su comportamiento es desigual a lo largo del periodo, con caídas al principio del mismo y progresivo aumento a partir de 2003/2004, donde su importancia cayó al 7,5%. En la campaña 2010/2011 los vinos con DOP suponen el 14,8%. Los vinos con IGP muestran un crecimiento continuo en el periodo y han pasado del 5% al 18% del vino producido. Los vinos tintos experimentan un aumento destacable a lo largo del periodo, pasando del 40% de la producción en 2001/2002 al 48% en 2010/2011.

Otros vinos con un crecimiento significativo son los varietales, que han duplicado su volumen en las dos últimas campañas, con un peso del 3% y 6%, respectivamente en 2009/2010 y 2010/2011.

Exportación de Vino en Castilla La Mancha

En 2010, las exportaciones de vino de la Región alcanzaron un record de ventas. Según el OeMV, se exportaron 8,16 millones de hectolitros, lo que representa el 47% de la producción. Estas cifras indican un crecimiento del 169% en relación a 2001 y un aumento del 24% con respecto a 2009.

Los vinos tranquilos suponen el 95,5% del volumen de vino exportado por las bodegas y cooperativas de Castilla-La Mancha en 2010, los vinos espumosos el 2,4% y otros vinos el 2,2%. Por norma general, predominan las exportaciones de vino a granel o en envases de más de dos litros sin DOP, IGP ni variedad. Estas exportaciones alcanzan el 72% del vino tranquilo que la región comercializa en el exterior, cifra que supone el 54% del vino tranquilo que España vende fuera de sus fronteras. Este tipo de venta, por norma general, obtiene un precio muy reducido en el mercado.

El volumen de vino tranquilo envasado (con y sin DOP) que la Región comercializa fuera de las fronteras españolas es reducido. Apenas supuso el 23% en el año 2010. Sin embargo, debido a que el precio de comercialización de este tipo de vinos es muy superior al del vino a granel y en envases de más de dos litros, en valor, la importancia de este segmento es muy superior, representando el 47% de las inversiones extranjeras en vinos de Castilla-La Mancha durante dicho año.

Los vinos con DOP representaron el 7,5% de las exportaciones en 2010. Estos números reflejan una disminución de su peso y mantienen la tendencia a la baja iniciada en 2009. Mientras tanto, en los vinos sin DOP, aumenta la proporción de envasados al 20%, cifra que no se alcanzaba desde 2002. Por su parte, los vinos IGP suponen el 6,5% de la exportación del último año y los vinos varietales el 2%.

Para hacerse una idea de la dimensión de sector en la Región, hay que decir que el volumen total de vino exportado por Castilla La Mancha en 2010 supone el 51% de la exportación española. Estas cifras hablan de la importancia de Castilla-La Mancha en las exportaciones nacionales de vino si se tiene en cuenta que en el año 2001 las bodegas y cooperativas de la Región únicamente suponían el 33% del total de España.

Un dato para moderar el optimismo es el hecho de que, en términos de valor, no se ha crecido en la misma proporción que en términos de volumen. El crecimiento en valor supuso un aumento del 16% en el año 2001 al 24% en 2010. La explicación a esta circunstancia es que el crecimiento se ha debido, en gran medida, a la rebaja drástica de los precios.

Tabla 18: Importancia de CLM en las exportaciones españolas de Vino

Tipo Vino	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
V. sin DOP envasado	26,8%	31,8%	31,3%	38,1%	34,0%	37,7%	37,4%	33,0%	38,3%	37,9%
V. sin DOP granel	49,7%	43,8%	52,7%	56,9%	54,4%	62,3%	62,0%	64,0%	65,0%	71,0%
Total vino tranquilo	33,2%	30,5%	37,6%	43,7%	40,9%	45,0%	45,9%	47,8%	48,4%	51,4%
V. con DOP	14,7%	14,1%	14,3%	15,9%	17,3%	16,1%	18,9%	23,4%	18,8%	18,0%
Vino sin DOP	43,1%	40,0%	47,6%	52,8%	49,5%	56,0%	55,9%	55,9%	58,4%	60,5%
Espumoso	0,1%	5,2%	9,3%	12,4%	8,7%	12,7%	11,3%	12,6%	13,7%	14,3%
Otros vinos	9,4%	11,9%	20,5%	10,0%	8,4%	11,8%	8,3%	9,5%	12,1%	15,4%
Total vino	28,8%	26,8%	34,1%	39,6%	36,4%	40,4%	41,0%	42,8%	43,1%	46,2%
Mosto	68,8%	68,6%	70,8%	77,3%	68,9%	13,5%	75,8%	75,8%	71,7%	59,5%
Vinagre	12,3%	13,5%	13,9%	8,0%	10,8%	7,2%	9,0%	2,3%	1,4%	1,8%
Total	31,7%	30,9%	37,4%	42,9%	38,9%	37,7%	44,6%	45,4%	44,5%	47,0%

Fuente: OeMv

Tabla 19: Evolución del valor de las exportaciones de Vino Tranquilo en España y CLM (Millones de €)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
España	997,9	997,1	1.086,1	1.159,5	1.162,7	1.227,5	1.351,2	1.431,2	1.281,1	1.423,6
C Mancha	157,5	147,9	193,3	243,7	224,6	242,5	276,5	350,3	288,4	335,0
C Mancha/ España %	16%	15%	18%	21%	19%	20%	20%	24%	23%	24%

Fuente: OeMv

Tanto la tabla anterior, como la siguiente, muestran la evolución de la importancia de las exportaciones del vino de Castilla-La Mancha en el conjunto de las exportaciones españolas en la serie anual comprendida entre 2001 y 2010. La Tabla x hace referencia al valor, mientras que la Tabla y tiene como objeto poner de manifiesto la importancia de dichas exportaciones en términos de volumen.

Tabla 20: Evolución del Volumen de las Exportaciones de Vino, Mosto y Vinagre de Castilla-La Mancha (Millones de litros)

Tipos Vino	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
V. sin DOP	249,64	218,48	361,88	510,13	453,31	499,56	549,13	611,60	565,99	720,14
Envasados	44,30	55,64	56,67	79,75	74,55	85,90	92,00	94,63	91,77	143,30
Granel	205,34	162,85	305,21	430,38	378,76	413,66	457,13	516,98	474,22	576,84
V. con DOP	45,33	44,49	46,75	50,16	57,44	55,02	68,11	84,54	61,30	58,60
V. Tranquilo	294,96	262,97	408,63	560,29	510,76	554,59	617,24	696,15	627,29	778,74
Espumoso	0,06	4,57	9,64	13,31	9,47	13,81	13,21	18,04	18,91	19,44
Otros vinos	8,21	10,50	18,43	7,95	7,91	10,84	8,13	8,66	11,40	17,62
Total vino	303,23	278,04	436,69	581,55	528,14	579,24	638,57	722,85	657,60	815,80
Mosto	64,32	83,74	99,56	123,47	98,66	16,66	162,50	141,94	91,93	127,40
Vinagre	2,27	2,48	2,86	1,59	2,52	1,95	2,70	0,68	0,44	0,52
Total	369,82	364,26	539,11	706,62	629,32	597,85	803,77	865,47	749,96	943,71
% sobre Total de cada Segmento										
V. sin DOP/V Tranquilo	84,6%	83,1%	88,6%	91,0%	88,8%	90,1%	89,0%	87,9%	90,2%	92,5%
Envasados/V sin DOP	17,7%	25,5%	15,7%	15,6%	16,4%	17,2%	16,8%	15,5%	16,2%	19,9%
Granel/V sin DOP	82,3%	74,5%	84,3%	84,4%	83,6%	82,8%	83,2%	84,5%	83,8%	80,1%
V. con DOP/V Tranquilo	15,4%	16,9%	11,4%	9,0%	11,2%	9,9%	11,0%	12,1%	9,8%	7,5%
V. Tranquilo/T vino	97,3%	94,6%	93,6%	96,3%	96,7%	95,7%	96,7%	96,3%	95,4%	95,5%
Espumoso/T vino	0,0%	1,6%	2,2%	2,3%	1,8%	2,4%	2,1%	2,5%	2,9%	2,4%
Otros vinos/T vino	2,7%	3,8%	4,2%	1,4%	1,5%	1,9%	1,3%	1,2%	1,7%	2,2%
Total vino/Total	82,0%	76,3%	81,0%	82,3%	83,9%	96,9%	79,4%	83,5%	87,7%	86,4%
Mosto/Total	17,4%	23,0%	18,5%	17,5%	15,7%	2,8%	20,2%	16,4%	12,3%	13,5%
Vinagre/Total	0,6%	0,7%	0,5%	0,2%	0,4%	0,3%	0,3%	0,1%	0,1%	0,1%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: OeMv

Principales Destinos de las Exportaciones de la Región

En torno al 70% del volumen de vino y mosto exportado por Castilla-La Mancha, tiene como destino la Unión Europea, mientras que el 30% restante se destina a países de fuera de la misma. Dentro de la UE, los principales clientes del vino de la Región son Francia, Alemania, Portugal e Italia que suman más del 60% del volumen exportado. Fuera de la UE, el principal

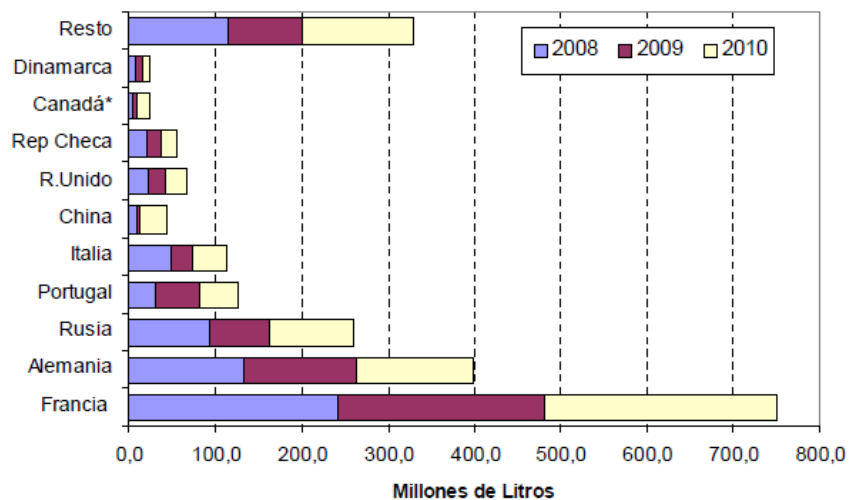
destino del vino es Rusia (12%) y en menor medida, China y Canadá. Suiza, EEUU y Japón son también significativos por el volumen importado de vino.

Los vinos sin DOP a granel predominan en las ventas a Francia (86%), Alemania (69%), Portugal (60%), Rusia (75%), Italia (98%) y China (92%) Por el contrario, Japón, Holanda, Reino Unido, EEUU y la Republica Checa importan, sobre todo, vino envasado y/o con DOP.

De 2009 a 2010, las exportaciones aumentaron en gran parte de los países, sobrepasando en casi todo, los niveles de 2008. Sin embargo la tendencia es negativa en Portugal, Republica Checa, Bélgica y Suecia. Las exportaciones a Italia han subido en 2010 aunque se mantienen por debajo de los volúmenes de 2008. Las ventas a China y Canadá son las que más crecen y suponen respectivamente el 4% y 2% del total exportado en 2010. También es significativo el crecimiento de EEUU y Japón.

Mas del 50% del volumen total de vino exportado en 2010 por España a Alemania, China, Francia, Rusia e Italia fue realizado por Castilla La Mancha y, en los tres últimos países, las ventas de la Región sobrepasaron el 75%.

Gráfico 16: Principales Países Importadores de Vinos de Castilla-La Mancha



Fuente: OeMv

Precio del Vino Exportado por Castilla-La Mancha

El precio medio de los vinos exportados en 2010 fue de 0,43 euros/ litro, un 22% inferior al de 2002 y el nivel más bajo alcanzado desde entonces.

En los vinos con DOP, los precios tienen también un comportamiento negativo y es la categoría que más reduce su precio desde 2002. El crecimiento del volumen exportado de graneles con DOP, 44% en 2010, ha afectado a la reducción de los precios medios en esta categoría de vinos.

El precio de los vinos sin DOP envasados son los que mejor se comportan con aumentos progresivos de 2002 a 2009 y una caída en 2010. En este comportamiento incide el crecimiento de las ventas de los vinos IGP, 39% en 2010, con niveles de precios más altos que la media de este segmento (0,84 €/l de los IGP frente a 0,64 €/l de media). También afecta al comportamiento de los precios medios de este segmento, los vinos varietales que aunque tienen poco peso en el mismo (4% en 2010) alcanzan el nivel de precio más elevado (0,98 €/l).

Los vinos sin DOP a granel disminuyen el precio un 6% de 2002 a 2010, situándose el último año en el nivel más bajo del periodo: 0,29 euros/ litro. Por su parte, también disminuye el precio de los espumosos a partir de 2008.

La caída de los precios, sobre todo de los graneles sin DOP, ha provocado que el crecimiento del valor de las exportaciones sea menor que el de volumen de vino: 127% frente a 159% de 2002 a 2010.

Los precios medios de exportación de los vinos tranquilos de la Región son inferiores a los españoles, las mayores diferencias se dan en los DOP.¹⁷

Tabla 21: Precios Medios de los Vinos Exportados por Castilla La Mancha (€/l)

Tipo vino	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
V DOP	1,63	1,53	1,42	1,28	1,33	1,21	1,22	1,38	1,34
V sin DOP envasado	0,44	0,47	0,49	0,54	0,56	0,59	0,67	0,69	0,64
V sin DOP granel	0,31	0,31	0,31	0,29	0,29	0,31	0,36	0,3	0,29
V. Tranquilo	0,56	0,47	0,43	0,44	0,44	0,45	0,5	0,46	0,43
V Espumoso	0,28	0,29	0,28	0,29	0,27	0,3	0,36	0,29	0,28
Total vino	0,55	0,47	0,43	0,44	0,43	0,45	0,5	0,46	0,43

Fuente: OeMv

¹⁷Los datos sobre el Estudio de Mercado a Nivel C-LM han sido extraídos del “Capítulo 3: El sector vitivinícola en C-LM” de la “Estrategia Regional del vino y los productos derivados de la uva de C-LM” elaborada por la Consejería de Agricultura y Medio Ambiente de la Junta de Comunidades de C-LM en mayo de 2011.

3.2 Clientes

3.2.1 Clientela Potencial

Si se habla de manera genérica, WS puede dar un servicio profesional elaborado a la medida de cualquier cliente del sector vitivinícola de Castilla-La Mancha que lo solicite. Por lo que la clientela objeto o clientela potencial serían todas las bodegas y cooperativas de Castilla-La Mancha. Al ofrecer un rango de servicios que propicia la gestión integral, el cliente, sea quien sea, recibirá un servicio a la medida de sus necesidades.

De una forma específica, se puede establecer como clientela objeto o clientela potencial de esta empresa a aquellas bodegas y cooperativas que, por razones presupuestarias o de escasez de recursos humanos, les resulta imposible poder crear y mantener determinados departamentos que, dada la actual coyuntura — internacional y tecnológica —, están comenzando a ser indispensables. En ocasiones para el normal desarrollo de sus actividades y en otra, simplemente, para la subsistencia. A la vista de esta situación, WS, se muestra como una alternativa asequible y razonable para que los potenciales clientes depositen su confianza en estos ámbitos de negocio.

Estos planteamientos son razonables, aunque implican que la cartera de clientes sea de naturaleza totalmente difusa, es decir, sin ninguna estructuración. De esta manera es imposible poder enfocar las acciones comerciales de marketing hacia un objetivo (target) concreto. Por ello, es totalmente necesario, estructurar el mercado, segmentarlo y diseccionarlo, en busca de un nicho de mercado en el que los servicios que oferta WS tengan un alto grado de aceptación.

3.2.2 Segmentos y Subsegmentos de Mercado

En pos de obtener uno o varios perfiles de clientes que sean, claramente, potenciales consumidores de los servicios de WS, se procede a realizar la segmentación del sector vitivinícola de Castilla-La Mancha. Y lo primero que hay que hacer es dar una idea de la composición del sector para empezar a hacer distinciones que nos sirvan a la hora de clasificar los clientes.

Denominaciones de Origen Protegidas

El primer elemento de distinción al que hay que hacer alusión es el de las Denominaciones de Origen Protegidas (DOP). El sector del vino de Castilla-La Mancha se divide en nueve DOP's, independientes unas de otras, a las que hay que sumar ocho bodegas independientes o Pagos que no se encuentran bajo las restricciones de ninguna DOP.

En la tabla siguiente se puede observar el número de bodegas y cooperativas que componen cada una de las DOP de Castilla-La Mancha, así como el porcentaje que éstas representan sobre el total.

Tabla 22: Número de bodegas y cooperativas por DOP

DOP's	BODEGAS					
	Cooperativas		Privadas		Total	
	Num.	%	Num.	%	Num.	%
Almansa	9	4,2	3	1,4	12	2,8
La Mancha	153	71,5	103	49,3	256	60,5
Jumilla	7	3,2	38	18,2	45	10,6
Manchuela	21	9,8	14	6,7	35	8,2
Méntrida	11	5,1	14	6,7	25	5,9
Mondéjar	3	1,4	2	0,9	5	1,2
Valdepeñas	2	1,0	23	11,0	25	5,9
Ribera del Júcar	7	3,2	5	2,4	12	2,8
Uclés	1	0,5	7	3,3	8	1,9
TOTAL	214	100,0	209	100,0	423	100,0

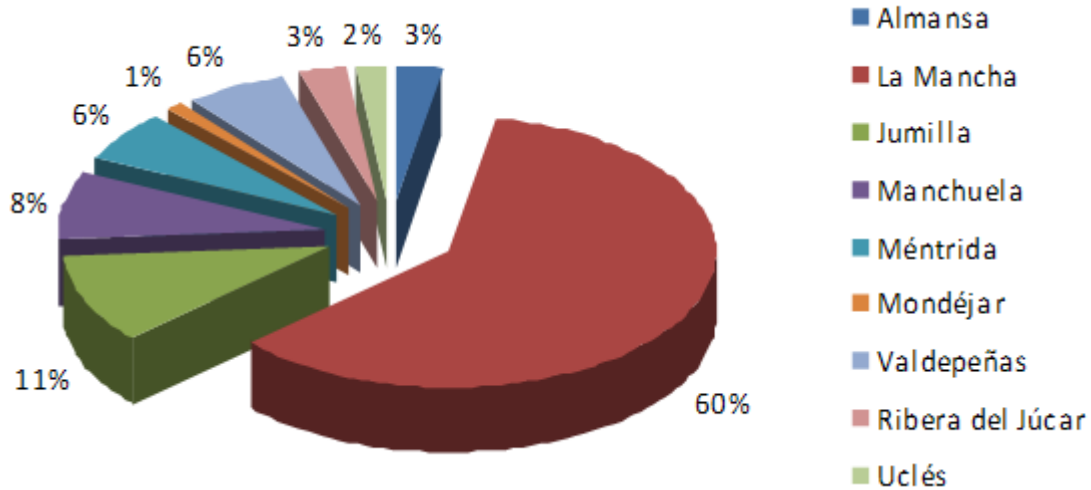
Fuente: Elaboración Propia.

Se puede apreciar que hay 637 de empresas dedicadas a la producción vitivinícola, en las que las bodegas privadas (423) suponen el doble de las bodegas cooperativas (214). La DOP La Mancha representa el 60,5% del mercado, seguida de Jumilla con el 10,6% y Manchuela con el 8,2%. La explicación para esta diferencia tan abismal es sencilla. La DO La Mancha es la Denominación de Origen Protegida con mayor extensión en el mundo. Está presente en cuatro de las cinco provincias de Castilla-La Mancha (todas menos Guadalajara)

Hablando en términos generales, la tabla anterior muestra que las bodegas cooperativas están prácticamente concentradas en la DOP La Mancha (71,5%), con una presencia algo representativa en las DOP Manchuela (9,8%) y DOP Méntrida (5,1%). Sin embargo, si se habla en términos relativos, la representación de las cooperativas es mayor en las DOP's Almansa (9 cooperativas por 3 bodegas), Manchuela (21 cooperativas por 14 bodegas) y Ribera del Júcar (7 cooperativas por 5 bodegas).

En lo referente a bodegas privadas, la DOP La Mancha — de nuevo debido a su extensión — vuelve a acaparar el mayor porcentaje de bodegas (49,3%), seguida de Jumilla (18,2%) y Valdepeñas (11%).

Gráfico 17: Porcentaje total de empresas productoras de vino por DOP



Fuente: Elaboración Propia

Variedades de uva y características del producto

Por hacer una distinción en cuanto a las variedades de uva empleadas, se debe señalar, que la variedad de uva predominante que emplean las bodegas privadas en la elaboración del vino es la variedad tempranillo, conocida como cencibel en la Región, mientras que la variedad predominante en mayoría de bodegas cooperativas es la uva airén.

Un dato curioso, y que no se debe dejar pasar, es que la variedad tempranillo, que emplean predominante las bodegas privadas, es una variedad tinta, mientras que la variedad airén, que predomina en las bodegas cooperativas, es una uva blanca.

En lo referente a las características del producto que elaboran unas y otras hay que destacar que, aunque los dos tipos de bodegas tienen una producción de vino que está destinado mayoritariamente para la venta a granel, son las bodegas privadas las que más vino embotellado elaboran. La producción principal de su vino embotellado está destinada a vino de calidad.

Tamaño de las empresas productoras

Para esta clasificación, se atiende a la efectuada por Bernabeu *et al.* (2001a) en función de la capacidad de elaboración de las empresas productoras. De este modo, se consideran:

- **Empresas muy pequeñas:** aquellas que tienen una capacidad de producción inferior a 8.000 hl.

- **Empresas pequeñas:** aquellas que tienen una capacidad de elaboración comprendida entre los 8.000 y 30.000 hl.
- **Empresas medianas:** aquellas con una capacidad de elaboración comprendida entre 30.000 y 60.000 hl.
- **Empresas grandes:** son aquellas que presentan una capacidad de elaboración igual o superior a 60.000 hl e inferior a 150.000 hl.
- **Empresas muy grandes:** capacidad de elaboración superior a los 150.000 hl.

A partir de esta clasificación se divide al sector productor, en cuanto a su capacidad productiva, en cinco grandes grupos, homogéneos y bien diferenciados, de bodegas.

Tabla 23: Número de bodegas, según tamaño, por DOP

DOP	CAPACIDAD DE ELABORACIÓN				
	0-8.000 hl	8.001-30.000 hl	30.001-60.000 hl	60.001-150.000 hl	> 150.000 hl
Almansa	25%	25%	25%	25%	--
La Mancha	14%	20%	17%	24%	25%
Jumilla	37%	--	25%	25%	13%
Manchuela	7%	15%	21%	36%	21%
Méntrida	36%	9%	55%	--	--
Mondéjar	40%	--	40%	20%	--
Valdepeñas	31%	38%	19%	--	12%
TOTAL	18%	19%	20%	22%	21%

Fuente: Elaboración Propia

Tomando como referencia el marco de las Denominaciones de Origen Protegidas y aplicando la división en función de la capacidad de producción, se puede decir que las bodegas grandes y muy grandes están inscritas en la DOP La Mancha y la DOP Manchuela, mientras que las capacidades medianas y pequeñas de elaboración corresponden a las bodegas de las DOP's Méntrida y Mondéjar, como se puede observar en la Tabla 23.

Todos estos datos pueden ser útiles a la hora de estudiar las bodegas de cada una de las Denominaciones de Origen Protegidas de Castilla-La Mancha de una forma global, pero se debe afinar más. Para ello, habrá que establecer una diferenciación más específica entre bodegas privadas y bodegas cooperativas.

La clasificación de las bodegas privadas según la capacidad de producción sería:

Tabla 24: Clasificación de bodegas privadas según producción

BODEGAS PRIVADAS	
CLASIFICACIÓN	RANGO DE PRODUCCIÓN
Muy pequeña (tipo <i>Chateau</i>)	500-5.000 hl
Pequeña	5.001-20.000 hl
Mediana	20.001-100.000 hl
Grande	>100.000 hl

Fuente: Ipex.

Para que no parezca una clasificación genérica, daremos los nombres de las empresas que se sitúan dentro de cada una de las categorías:

Las **muy pequeñas o tipo *Chateau***, representan el 7% de las bodegas privadas de Castilla-La Mancha y la composición es clara, puesto que son las bodegas de Pago: Casa del Blanco, Calzadilla, Dehesa del Carrizal, Dominio de Valdepusa, Finca Élez, Florentino, Guijoso y La Guardia.

Las **grandes** son dos, suponen el 3% de las bodegas privadas de Castilla-La Mancha y son conocidas por todos: Félix Solís y José García-Carrión.

Todas las demás bodegas privadas de la Región engrosarían la nómina de **bodegas de medio y pequeño tamaño**. Su separación resulta realmente complicada por la imposibilidad de acceder a las cifras exactas de producción. Se sabe que el 35% son de tamaño mediano y el 55% restante son de tamaño pequeño. Por poner algunos ejemplos, se pueden nombrar bodegas como: Altosa, Ayuso, García de la Rosa, Finca Antigua, Fontana, La Estacada, Los Aljibes, López Mercier, Vinícola de Castilla, etc.

La clasificación específica para bodegas cooperativas, en función de su capacidad de producción, muestra que estas últimas se puede asemejar en poco o nada a las bodegas, como se puede ver en el rango de producción por el que se clasifican unas y otras.

Tabla 25: Clasificación de cooperativas en base a su producción

CLASIFICACIÓN	RANGO DE PRODUCCIÓN
Pequeña	10.000-100.000 hl
Mediana	100.001-300.000 hl
Grande	300.001-800.000 hl
Muy Grande	>800.000 hl

Fuente: Ipex.

Para hacer la clasificación concreta para el sector cooperativista de Castilla-La Mancha, se dan ejemplos de cooperativas que se acomodan en cada uno de los peldaños de la clasificación.

De este modo, las **muy grandes** suponen el 3% de las bodegas cooperativas de la Región y entrarían dentro de este grupo bodegas como: Baco (Bodegas asociadas y cooperativas) y Cooperativa Virgen de las Viñas.

Las **grandes** representan el 27% del total de cooperativas en Castilla-La Mancha y cuentan entre otras con nombres como: Cooperativa Cristo de la Vega, Cooperativa Galán de Membrilla, Cooperativa Nuestra Señora de Manjavacas o Cooperativa El Progreso.

Las **medianas**, que son el segundo mayor grupo, suponen el 30% en la Región y entre ellas se encuentran: Coop. Jesús del Perdón, Coop. San Isidro o Coop. Ntra. Sra. Del Rosario.

Para finalizar, encontramos el grupo más poblado, que es de de las **pequeñas**. Suponen el 40% del total de bodegas cooperativas de Castilla-La Mancha y, cuentan con nombre como: Coop. La Manchega, Coop. La Fé, Coop. Ntra. Sra. Del Pilar etc.

Gráfico 18: Segmentos y subsegmentos identificados



Fuente: Elaboración Propia

Se ha segmentado el mercado de esta forma, para poder distinguir entre dos tipos de empresas tan diferentes como son: bodegas privadas y bodegas cooperativas. Son diferentes tanto en la forma jurídica, como la estructura organizativa y jerarquía política. Estos son factores muy importantes que hay que tener en cuenta a la hora de establecer relaciones comerciales con ellos.

Por una parte, en las cooperativas, independientemente del tamaño y del grupo en el que se encuentre, la toma de decisiones está condicionado al voto de la mayoría. Esto quiere decir que, en el caso de que una cooperativa se plantee la decisión de contratar cualquiera de los servicios de WS, la decisión debe ser consensuada por la mayoría. En las bodegas privadas, el proceso es completamente opuesto, y la decisión la toma el dueño.

Un problema realmente grave que se plantea a la hora de hacer negocios con este tipo de empresas cooperativas es la desconfianza existente por parte del socio cooperativista hacia empresas de servicios externos, con las que no han trabajado nunca. Por decirlo de manera explícita, tienen el pensamiento de que la persona que viene de fuera quiere aprovecharse de ellos y les va a engañar.

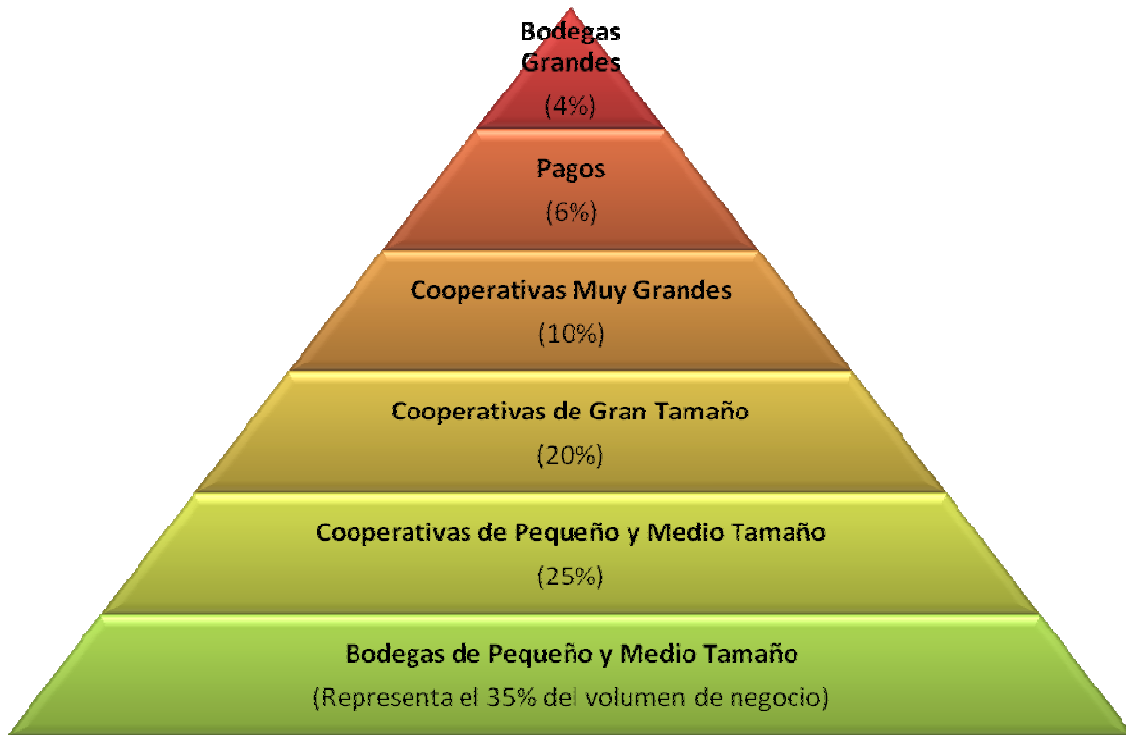
La idea que se debe extraer de estas líneas es que el trato debe ser diferente para bodegas y cooperativas.

Es evidente que en empresas grandes o muy grandes, ya sean cooperativas o bodegas, el abanico de servicios que WS va a poder prestar se verá reducido, por la propia condición de las empresas. Es bastante probable que éstas cuenten con departamentos especializados en varios o todos los servicios que se ofertan. Lo mismo ocurrirá en las bodegas muy pequeñas o tipo *Chateau*. Las empresas muy grandes basan sus negocios en el volumen, mientras que las muy pequeñas lo hacen en el valor. No son comparables los ingresos de unas y otras, pero si se parecen desde el punto de vista de poseer una sólida estructura departamental.

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO EN FUNCIÓN DEL TAMAÑO DE LAS EMPRESAS/CLIENTES

Atendiendo a todo lo expuesto anteriormente, se segmentará el mercado en función del tamaño de las empresas y se hará una estimación referente al volumen de negocio que cada uno de los segmentos debe suponer para WS. Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, se podría establecer la clasificación que aparece en el Gráfico 19, que se muestra a continuación.

Gráfico 19: Clasificación de bodegas y cooperativas en función del volumen de negocio que deben suponer para Wimba Solutions.



Fuente: Elaboración Propia

Como se aprecia en la pirámide del Gráfico 19, la base sobre la que se sustenta el negocio de WS la integran las cooperativas y bodegas de pequeño y medio tamaño (la mayor parte de empresas en Castilla-La Mancha son de este tipo). Precisamente son estas bodegas y cooperativas, que acapararán el **60% del volumen de negocio de WS**, las que tienen unas estructuras empresariales más débiles y, por tanto, son candidatas a buscar empresas en el mercado, integradas por profesionales formados, que les resuelvan sus necesidades, ya sea de manera temporal o continuada en el tiempo. Es el subsegmentos al que se debe prestar mayor atención.

En los dos niveles superiores inmediatos se encuentran las **cooperativas de gran tamaño y las cooperativas muy grandes**, que disponen de un entramado departamental más estructurado. Además, su mayor capacidad económica, les da la posibilidad de contar con profesionales formados en algunos departamentos de los que carecen en los dos primeros niveles. Esto no descarta, que en un momento dado pueden necesitar externalizar algún servicio, bien para agilizar gestiones o para llevar a cabo estudios empresariales o de mercado de una forma objetiva mediante una empresa ajena a la organización. Éste nivel debe suponer el **30% del volumen de negocio, sobre el total, de WS**.

En el escalón inmediatamente superior encontramos las **bodegas muy pequeñas**, representadas por los **pagos** que, como se comentó anteriormente, tienen estructuras empresariales muy sólidas adaptadas a su pequeño tamaño. Poseen estas características gracias a que, a pesar de producir poco volumen, obtienen grandes beneficios por sus ventas. El tamaño pequeño y los grandes ingresos propician que puedan nutrirse de profesionales muy cualificados y, por norma general, no necesiten salir al mercado a buscar servicios.

En el último escalón se encuentran las **bodegas grandes**, que son los "*transatlánticos*" de la Región. Sus estructuras son sólidas y muy grandes, con lo que la posibilidad de establecer relaciones comerciales con ellas es casi nula.

Aún así, no se deben descartar completamente ni los pagos ni las grandes bodegas, puesto que trabajar con una empresa de ese tamaño y reputación, puede significar una extraordinaria publicidad para WS. Este tipo de empresas representaría un porcentaje del volumen de negocio de WS del orden del 10% porcentaje del volumen de negocio

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO ATENDIENDO A LOS SERVICIOS OFERTADOS POR WS

- Web 2.0 y servicio de Community Manager

Otra forma de segmentar el mercado es teniendo en cuenta a las bodegas y cooperativas de cada DOP que se encuentran o "existen" en la red de redes. Dicho de otro modo, se estudiará qué bodegas, de cada una de las DOP's de Castilla-La Mancha, tienen su propia página Web y cuántas utilizan las principales redes sociales (Facebook y Twitter).

Tabla 26: Presencia de las bodegas en Internet y Redes Sociales

DOP Almansa		DOP La Mancha	
Total Bodegas y Cooperativas	12	Total Bodegas y Cooperativas	256
Página Web	11	Página Web	105
Web + Facebook	3	Web + Facebook	47
Web + Facebook + Twitter	1	Web + Facebook + Twitter	14
Sin presencia	1	Sin presencia	137
DOP Jumilla		DOP Manchuela	
Total Bodegas y Cooperativas	45	Total Bodegas y Cooperativas	35
Página Web	6	Página Web	22
Web + Facebook	0	Web + Facebook	9
Facebook	1	Web + Twitter	1
Web + Facebook + Twitter	0	Web + Facebook + Twitter	1
Sin presencia	6	Sin presencia	13

DOP Mérida		DOP Mondéjar	
Total Bodegas y Cooperativas	26	Total Bodegas y Cooperativas	5
Página web	10	Página Web	1
Web + Facebook	6	Web + Facebook	1
Web + Facebook + Twitter	3	Web + Facebook + Twitter	0
Sin presencia	16	Sin presencia	4
DOP Ribera del Júcar		DOP Uclés	
Total Bodegas y Cooperativas	12	Total Bodegas y Cooperativas	5
Página Web	8	Página Web	4
Web + Facebook	6	Web + Facebook	2
Web + Facebook + Twitter	3	Web + Facebook + Twitter	2
Sin presencia	4	Sin presencia	1
DOP Valdepeñas			
Total Bodegas y Cooperativas	25		
Página Web	14		
Web + Facebook	7		
Web + Facebook + Twitter	3		
Sin presencia	8		

Fuente: Elaboración Propia

Hay que añadir, a lo apuntado en la Tabla 26, que es mayor el número de bodegas privadas que poseen su propia página Web y tienen presencia en redes sociales que el número de cooperativas.

Se puede afirmar, sin miedo a equivocación, que hay una estrecha relación entre la segmentación realizada en función del tamaño y la que se está realizando en este punto. Son las empresas que se encuentran en los escalones más altos de la pirámide del Gráfico 19 las que tienen páginas web más modernas y una mayor presencia en redes sociales. Mientras tanto, las empresas que se encuentran en los escalones intermedios y más bajos, son las que presentan mayores carencias en este aspecto.

Algunos ejemplos de empresas situadas en los escalones más altos, se pueden nombrar los casos de bodegas grandes: Félix Solís y J. García Carrión; cooperativas muy grandes: Virgen de las Viñas y los Pagos o bodegas muy pequeñas: Pago del Vicario. La explicación de este desarrollo es la misma que en el proceso anterior y las consecuencias son las mismas. El volumen de negocio que debe representar cada uno de los subsegmentos para WS será muy parecido al caso anterior.

Si se sigue analizando el cuadro anterior, se deduce que la Denominación de Origen Protegida con mayor número de bodegas que tienen página Web es la DOP La Mancha, cosa que no debe

sorprender ya que se trata de la mayor DOP de toda Castilla-La Mancha, y que está integrada por el mayor número de empresas vitivinícolas. Pero que en porcentaje (41%), se encuentra muy por debajo de otras denominaciones de origen como es el caso de las DOP's Almansa y Uclés, que tiene el mayor porcentaje (91%).

Recopilando todos los datos y cifras anteriormente expuestos, se concluye que alrededor de 176 empresas existen en el entorno virtual, con página Web, de las aproximadamente 400 empresas que se encuentran en la región de Castilla-La Mancha, es decir, aproximadamente el 44%. Únicamente alrededor de 80 se encuentran en la red social Facebook y un total de 30 bodegas se comunican a través de Twitter. Estas cifras tan escasas nos indican la gran tarea que queda por desempeñar en el sector en el aspecto tecnológico. El primer paso sería tratar de que todas estuvieran presentes en Internet, mediante una página Web y, posteriormente, comenzar su introducción en las redes sociales. Estos aspectos están comenzando a resultar "vitales" en un sector que tiende a la internacionalización, puesto que la Web 2.0 representa una herramienta indispensable para dicho proceso.

Si se relacionan las bodegas, según su tamaño, con el grado de introducción en el las plataformas *on-line*, se obtendría la siguiente tabla:

Tabla 27 Presencia de bodegas en Internet Según Volumen de Producción

	BODEGAS	
	COOPERATIVAS	PRIVADAS
Página WEB	Muy grandes, Gran tamaño, Tamaño medio.	Grandes, Medio Tamaño, Pequeñas y Pagos.
Facebook	Muy Grandes, Gran Tamaño.	Grandes y Pagos.
Twitter	Muy Grandes.	Grandes y Pagos.

Fuente: Elaboración propia

Tras esta evaluación del sector en Castilla-La Mancha, Wimba Solutions fijará su nicho de mercado, en lo que respecta a la venta de servicios de Web 2.0 y Community Manager, en las bodegas de medio y pequeño tamaño, por un lado, y en las cooperativas de grande, medio y pequeño tamaño.

Ampliando la concreción del segmento, habría que excluir de la clientela potencial a las bodegas y cooperativas que tienen página Web y ya interaccionan en redes sociales, a pesar de que se ha comprobado que el uso que hacen de ellas, la gran mayoría de empresas del sector, no es el más adecuado ni profesional. Por supuesto, también se excluye de este

segmento a aquellas bodegas y cooperativas que ni siquiera disponen de página Web, puesto que es el requisito mínimo para poder desarrollar un entorno 2.0.

En resumen, este segmento lo integraran aquellas bodegas que tienen una página Web, pero que no están aún presentes en redes sociales, y que suman **alrededor de un centenar de empresas**. Por ello se puede prever un gran volumen de negocio obtenido a través de este servicio que puede llegar a suponer un 30% sobre el total del volumen de WS.

- **Servicios de Internacionalización**

Desde el punto de vista de las propias Denominaciones, de las 73 censadas en la campaña 2009 por el MARM en toda España, 7 no exportaron nada y 6 solo vendieron fuera de nuestras fronteras menos de 100 hectolitros cada una. En el extremo opuesto, dos Denominaciones, Rioja y Cava exportan más de medio millón de hectolitros y alcanzan entre ambas el 40% del total exportado. Otras ocho denominaciones: La Mancha, Jerez, Valencia, Cariñena, Cataluña, Valdepeñas, Navarra y Utiel-Requena exportan cada una entre los 100.000 y los 500.000 hectolitros, alcanzando en su conjunto un 45% del total de lo exportado por las DOP's españolas. Por lo tanto, tan sólo 10 denominaciones alcanzan cerca del 85% de las exportaciones totales de vino.

La DOP La Mancha se encuentra, con 423.603 hl, en el tercer puesto del ranking de exportación, en términos de volumen, de las DOP's españolas. Por su parte, Valdepeñas ocupa el octavo puesto con un volumen 193.245 hl. Estos datos indican la importancia de las DOP de Castilla-La Mancha dentro de las exportaciones de vino.

Tabla 28: Exportaciones de las DOP's de Castilla-La Mancha

DOP	Volumen de exportación (hl)	Volumen total de comercialización (hl)	% Exportación
Almansa	23.521	29.091	80,85
La Mancha	423.603	655.547	64,61
Jumilla	80.958	157.118	51,52
Manchuela	4.422	5.927	74,60
Méntrida	608	28.846	2,10
Mondéjar	120	5.739	2,09
Ribera del Júcar	1.322	2.540	52,04
Uclés	1.239	4.075	30,40
Valdepeñas	193.245	495.098	39,03

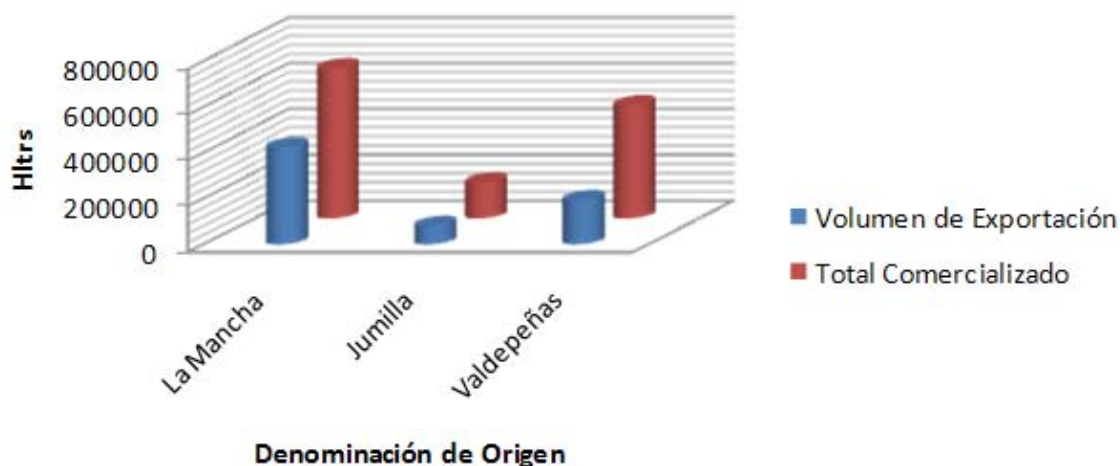
Fuente: MARM

En la Tabla 28 se observa que, como se ha comentado anteriormente, las DOP's más exportadoras de la Región son: La Mancha, Valdepeñas y Jumilla, seguidas muy de lejos por Almansa, Manchuela, Ribera del Júcar, Uclés, Méntrida y Mondéjar, en este orden. Siempre se habla en términos de volumen de vino exportado y se tiene en cuenta que las tres primeras DOP nombradas, tienen una mayor producción que conlleva una mayor comercialización.

Sin embargo, atendiendo a los porcentajes de vino exportado sobre el total de vino comercializado de cada una de las Denominaciones de Origen por separado, se obtiene que las posiciones varían, ya que La DOP Almansa se sitúa a la cabeza, seguida de Manchuela, La Mancha, Ribera del Júcar, Jumilla, Valdepeñas, Uclés, Méntrida y Mondéjar, en ese orden. Esto quiere decir que las que más producen, exportan más por ese motivo, no porque estén más enfocadas a la internacionalización.

Para verlo de una forma más gráfica, se han dividido las DOP en dos categorías que permitan estudiarlas específicamente según su volumen de exportación. En el primer gráfico se relacionan las tres mayores La Mancha, Jumilla Y Valdepeñas, y en el segundo gráfico todas las demás.

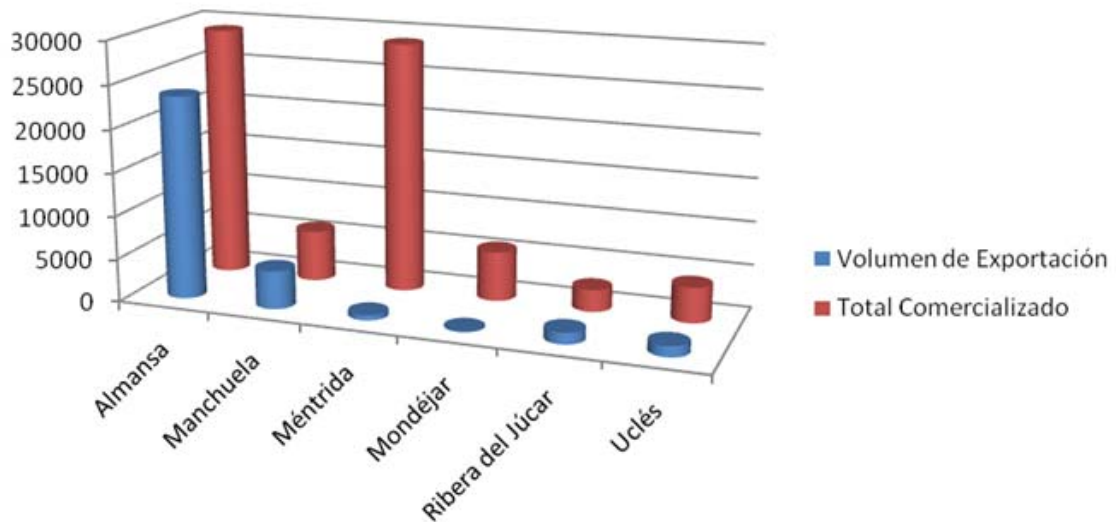
Gráfico 20: Comparación de DOP's con mayor Volumen de Exportación de Castilla-La Mancha



Fuente: Elaboración propia.

Observamos que, tanto en la DOP La Mancha como en Jumilla, el volumen de exportación está alrededor de la mitad del total del volumen de vino comercializado. Por su parte, en la DOP Valdepeñas, el volumen de exportación es muy inferior a la mitad del total comercializado.

Gráfico 21: Comparación del volumen de exportación de las restantes DOP de Castilla-La Mancha



Fuente: Elaboración propia.

En esta segunda gráfica observamos varias cosas. La primera es que D.O. Almansa exporta más de la mitad del vino que comercializa, al igual que Manchuela. Por otra parte, Ribera del Júcar estaría exportando más o menos la mitad, mientras que Uclés y Mondéjar están por debajo.

Hay que destacar el caso excepcional que supone Méntrida, cuyo volumen de exportación es testimonial, siendo una de las DOP que más vino comercializa a pesar de que el volumen de exportación es ínfimo.

Una vez estudiado el volumen de exportación de cada una de las D.O. de Castilla La Mancha, habría que estudiar el valor de cada una de ellas, ya que no es lo mismo las exportaciones de vino a granel que las de vino embotellado, debido a que los precios y el valor añadido son muy diferentes en cada caso.

Tabla 29: Diferenciación de las exportaciones de las DOP de Castilla-La Mancha

D.O.	% EMBOTELLADO	% GRANEL
Almansa	100	0
La Mancha	32	68
Jumilla	68	32
Manchuela	100	0
Méntrida	100	0
Ribera del Júcar	100	0
Uclés	100	0
Valdepeñas	100	0

Fuente: MARM

Estudiando detenidamente la Tabla 29, hay que volverse a detener para hablar de las exportaciones de la DOP La Mancha ya que, como se ha explicado anteriormente, es la DOP con mayor volumen de exportación. Pero, ¿a qué precio? La mayor parte de estas exportaciones son exportaciones de vino a granel, que implica un menor precio de venta y, por lo tanto, menor valor añadido.

Tomando como referencia la DOP La Mancha y estudiándola detenidamente, se aprecia que, en dicha DOP, existen 120 empresas que exportan vinos de calidad. De todas ellas: 51 están en la provincia de Ciudad Real, 34 en la de Toledo, 24 en Cuenca y 11 en Albacete.

Los principales mercados a los que se dirigen las exportaciones de vino de Castilla-La Mancha son, según importancia: Alemania, Reino Unido, EEUU, Holanda, Suiza, Francia, Bélgica, Suecia, Dinamarca, Canadá, Japón.

Profundizando un poco más en las empresas que exportan vino, se observa que las que más vino exportan coinciden con las bodegas que anteriormente clasificamos según su volumen de producción en bodegas grandes y cooperativas muy grandes, seguidas de las bodegas de tamaño medio y las cooperativas grandes y de medio tamaño.

Esto es así ya que, como se ha venido explicando, dichas bodegas y cooperativas no es que posean una mayor vocación exportadora, sino que en su día se abrieron al mercado internacional anticipándose a las demás. Con ello consiguieron darse a conocer en el exterior, internacionalizando sus productos y consiguiendo crecer en el mercado. Además todas estas empresas, poseen sus propios departamentos de exportación, y se encuentran establecidos en varios mercados (mayor número con respecto a las demás bodegas).

Como conclusión para esta segmentación del mercado, se indica que el nicho de mercado de WS se encontrará, de nuevo, en las bodegas y cooperativas de tamaño medio y pequeño, o lo que es lo mismo en los dos primeros escalones de la pirámide. Sobre estos peldaños es sobre los que se sustentaría la mayor parte del volumen de negocio de WS. En ningún momento se descartará la posibilidad de poder trabajar con empresas de otros segmentos en ocasiones esporádicas.

Concretando un poco más, diremos que en Castilla-La Mancha existen alrededor de 400 bodegas (tanto privadas como cooperativas), de las que excluyendo a bodegas muy grandes, pagos, cooperativas muy grandes y de gran tamaño, quedarían **alrededor de 200 empresas** que hemos clasificado en bodegas y cooperativas de tamaño medio y pequeñas. Estas empresas suponen un 50% del total de las bodegas y cooperativas de Castilla-La Mancha y serían los potenciales clientes de Wimba Solutions en éste ámbito del negocio que, según se estima, puede llegar a suponer **alrededor de un 50% del volumen de negocio**.

3.3 Competidores

Es el momento de realizar un análisis de la competencia, para lo cual, se ha elaborado una Tabla Comparativa de Competidores (se muestra más adelante). El objetivo que tiene esta tabla, es servir de esquema para ver qué información es útil e incluso necesaria conocer sobre los principales competidores de Wimba Solutions.

Tras peinar el mercado, no se han encontrado empresas que ofrezcan el mismo abanico de servicios que ofrece WS. Si que se han encontrado empresas que pueden representar una competencia directa en un gran número de servicios (o por lo menos en los más significativos). Por todo ello, se ha llegado a la conclusión de que los competidores significativos en este mercado son dos empresas: Argos Wine Consulting y VSI Consulting.

En la Tabla se han dispuesto un total de 20 aspectos básicos que se deben rellenar con información de cada una de las empresas. Hay algún aspecto del que no se ha encontrado información y se ha dejado en blanco.

En lo que respecta a la valoración que se da a los diferentes criterios que se presentan en la Tabla, se trata de valorar cada uno de los criterios que se han apuntado de cada competidor de 1 a 5 (siendo 1 la puntuación más baja y 5 la puntuación máxima).

Al mismo tiempo, deberían valorarse también los criterios de la propia empresa para establecer la comparación, pero, debido a que Wimba Solutions es una empresa de nueva

creación y no se puede evaluar su andadura, simplemente nos limitamos a completar el cuadro con los aspectos.

Al final, sumando las puntuaciones, se obtendrá una valoración total de cada interviniente en el mercado. Como es lógico, el "líder" del mercado, será el que mayor puntuación obtenga. Como se puede observar en la Tabla 30, que se muestra a continuación, de las dos empresas competidoras analizadas, la que obtiene una mayor puntuación es Argos Wine Consulting.

Tabla 30: Tabla comparativa de competidores de Wimba Solutions

Principales características	ARGOS WINE CONSULTING	Valor	VSI TUNEZ CONSULTING	Valor	WIMBA SOLUTIONS
Área de Actividad	Asesoría comercial en 15 mercados	4	Asesoría comercial en distintos países	3	Asesoría comercial ,productiva y económica
Segmentos de Mercado	Bodegas de toda España	4	Empresas de distintos sectores Algunas bodegas	2	Bodegas y cooperativas de Castilla-La Mancha
Estructura Jurídica	S.L.	5	S.L.	5	S.L.
Localización	Zaragoza	5	Barcelona	5	Toledo
Recursos Humanos	Red de oficinas 15 países	4	Red de contactos en diferentes países	3	Profesionales del sector a asesorar
Recursos Técnicos	Buenos recursos Copropiedad entre varios consultores	4	Buscan otras consultoras en el exterior Un poco limitados	3	Conocimientos y experiencia
Recursos Financieros	Ventas último balance (año2009): 703.159 €	4		3	
Principales Servicios	Modelo mas a diseño del cliente	4	Servicio barato de precio por lo que ofrece.	3	Servicios a medida de los clientes
Política de Precios	Listado de Importadores/Distribuidores: 2.000€ Asesoramiento reunión :500€/día Entrevista concertada:2.500€	2	Estudio de mercado: 750 € 1.500€ por país Elaboración de agenda: 750€	4	
Estrategia de Comunicación	Newsletter vía e-mail Presentación en los principales medios del vino	4	Mailing	3	

Principales características	ARGOS WINE CONSULTING	Valor	VSI TUNEZ CONSULTING	Valor	WIMBA SOLUTIONS
Antigüedad	12/04/2002	3	14/11/2006	3	Nueva creación
Imagen de Empresa	Media-Alta	5	Media	3	Nueva creación
Notoriedad de la Empresa	Alta	5	Media	3	Nueva creación
Puntos Fuertes *	Red exterior propia	0	Precio	0	Servicio más cercano y a medida del cliente objetivo/ consecución de objetivos
Puntos Débiles *	Precio elevado de sus servicios	0	Subcontrata otros consultores La calidad es baja	0	No es conocida en el mercado
Estrategia General	Los consultores extranjeros son copropietarios Eso les hace involucrarse más con el proyecto	4	Ofrecer servicios a distintos públicos con precios asequibles	3	servicios muy a medida de las empresas de la región
Evolución Experimentada	Ascendente Buena facturación	3	Evolución media	2	Nueva creación
Capital social	5.600 €	0	3.008 €	0	
Marcas registradas	Argos consulting network Argos wine consulting (tipo mixta nacional)	0	VSI Tunez Consulting SL	0	
Objeto social	Presentar y promocionar en España una red de consultoría internacional comercial	0	Prestación de servicios de consultoría a empresas,	0	
Sumatorio de Puntos	Total Puntos	60	Total Puntos	48	Total Puntos

Fuente: Elaboración Propia

3.4 Servicios Sustitutivos

Los Servicios Sustitutivos son aquellos Organismos, generalmente de naturaleza pública, que pueden ser, en ocasiones, competidores de WS en alguna de las líneas de negocio que la empresa oferta. A continuación se muestra una relación de dichos organismos que pueden interferir y de qué manera lo pueden hacer.

3.4.1 ICEX

El Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) es el ente público español de ámbito estatal que tiene como misión promover la internacionalización de las empresas españolas, para contribuir a su competitividad y aportar valor a la economía en su conjunto. Creado en 1982 mediante el Real Decreto 6/1982 como Instituto Nacional de Fomento de la Exportación (INFE), adoptó su actual denominación en 1987. Está adscrito a Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, a través de la Secretaría de Estado de Comercio Exterior.

El Instituto despliega su actividad en las siguientes áreas de actuación:

- Diseña y ejecuta programas de promoción comercial en mercados exteriores.
- Elabora y difunde información sobre la oferta de productos españoles y sobre mercados internacionales.
- Promueve la capacitación técnica de los cuadros de la empresa, y la formación de profesionales en comercio exterior.
- Impulsa los proyectos de inversión, implantación industrial o de cooperación empresarial en mercados exteriores.

Servicios personalizados al comercio exterior:

- Identificación de socios comerciales
- Identificación de socios comerciales con información de mercado
- Agenda de reuniones de negocios
- Información personalizada de mercados exteriores
- Misiones Inversas

- Apoyo logístico
- Iniciación a la Exportación

Comenzar a exportar:

- Pasaporte al exterior
- Aprendiendo a Exportar
- Programa PIPE
- Becas
- Trámites y documentos para la exportación
- Aranceles
- Asesoramiento Jurídico

Comercio Exterior

- Estudios de Mercado y otros documentos de comercio exterior
- Directorios de exportadores, asociaciones y organismos
- Consultas sobre mercados exteriores
- Financiación multilateral
- Oportunidades de negocio internacionales
- Estadísticas de comercio exterior
- Direcciones de interés
- Mercados electrónicos

3.4.2 IPEX

El IPEX es una entidad de Derecho Público perteneciente a la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha, creada por la Ley 3/2002, de 7 de marzo, adscrita a la Vicepresidencia y Consejería de Economía y Hacienda. Esta entidad ha sido creada para impulsar la internacionalización de las empresas de la Comunidad Autónoma.

En el Instituto se encuentran representadas las instituciones regionales y nacionales involucradas en la promoción exterior.

El objetivo es ser referente para la internacionalización de la región en un marco de estrecha colaboración institucional y empresarial.

Fines:

- La progresiva internacionalización de las empresas, en sus distintas fases.

Funciones:

- Impulsar, fomentar y ejecutar acciones que favorezcan la promoción exterior de Castilla-La Mancha.
- Coordinar servicios de asesoramiento, información, formación y promoción.
- Colaborar con otras entidades públicas y privadas dedicadas al comercio internacional.
- Promover el asociacionismo exportador.
- Prestar asesoramiento a las empresas interesadas en llevar a cabo proyectos de inversión en el extranjero.

Servicios personalizados al comercio exterior

- Identificación de socios comerciales
- Identificación de socios comerciales con información de mercado
- Agenda de reuniones de negocios
- Información personalizada de mercados exteriores

- Misiones Inversas
- Apoyo logístico

En suma, se trata de un órgano operativo y eficaz en materia de la promoción exterior de los productos y servicios, con el objetivo de diseñar y desarrollar programas de internacionalización, aunando los recursos y ejecutando las acciones de forma coordinada, actuando de manera rápida y eficaz en función de los cambios en las condiciones de cada mercado.

3.4.3 Observatorio Español del Mercado del Vino

El Observatorio Español del Mercado del Vino (OeMv) es una fundación privada, que tiene como misión poner a disposición de sus clientes toda la información relevante del mercado del vino para ayudar a mejorar el conocimiento, a nivel mundial, de los canales y los consumidores de vino.

Tal y como reflejan los Estatutos de la Fundación, los objetivos del OeMv serán:

- Promover, impulsar y apoyar el conocimiento de los mercados nacional e internacionales del vino y los productos vitivinícolas, en todos sus ámbitos y canales, incluyendo especificidades relativas a distribución y consumidores.
- Difundir entre los operadores del sector vitivinícola español la información de mercado obtenida para su mejor aprovechamiento, la adaptación de los productos elaborados a las demandas del mercado, la mejora de sus posibilidades competitivas y la mayor eficacia de sus actividades de promoción.

En este ámbito, el término “vino” se entenderá en su más amplia acepción, incluyendo toda clase de productos vitivinícolas: vinos tranquilos, espumosos, de licor, aromatizados, de aguja, así como otros derivados de la vid como el mosto, el vinagre vínico o los alcoholes vínicos y las bebidas que con ellos se elaboran.

En consonancia con estos objetivos, el OeMv tendrá las siguientes funciones:

- Análisis de las demandas de información y formación entre los operadores españoles.
- Realización de estudios de mercado específicos.
- Recopilación, tratamiento y transferencia de información de mercado existente.

- Realización de seminarios, cursos y todo tipo de actividades divulgativas y de formación, cualificación y especialización para la transmisión de las informaciones de mercado entre los operadores vitivinícolas españoles.
- Propuesta y en su caso ejecución de posibles acciones promocionales, en coordinación con las entidades responsables en esta materia, que contribuyan a la mejora de la comercialización de los vinos españoles.
- Divulgación, lanzamiento y en su caso ejecución de proyectos relacionados con el sector vitivinícola.
- Cooperación con la Administración Pública.
- Todas aquellas necesarias para el cumplimiento de los fines de la Fundación.

El OeMv podrá desarrollar actividades económicas cuyo objeto esté relacionado con los fines fundacionales o sean complementarias o accesorias de las mismas, e igualmente podrá intervenir en cualesquiera actividades económicas, con sujeción, en todo caso, a lo previsto en el artículo 24 de la Ley de Fundaciones.

3.5 Barreras de Entrada y Salida

Para definir bien una estrategia, nuestra empresa tiene que tener claro en qué sector se va a mover. Uno de los elementos fundamentales es conocer las barreras de entrada y de salida que impone la industria a aquellos competidores potenciales que desean ingresar.

3.5.1 Barreras de Entrada

La amenaza de los nuevos entrantes depende de las barreras de entrada existentes en el sector. Estas barreras suponen un grado de dificultad para la empresa que quiere acceder a un determinado sector. Cuanto más elevadas son las barreras de entrada, mayor dificultad tiene el acceso al sector.

Esencialmente las barreras de entrada pueden incluir la necesidad de utilizar economías de escala, la obtención de conocimientos y tecnología altamente especializada, la generación de una sólida lealtad hacia la marca por parte del cliente o consumidor, la inversión necesaria para que el proyecto arranque, las políticas y leyes gubernamentales, la reducción de costos y la generación de una ventaja a través de estos, la saturación de mercados, entre otras. De todas estas, las más importantes y las que a Wimba Solutions le afectan, son las economías de escala o experiencia, la lealtad a la marca o diferenciación del producto y los requisitos de capital o gastos de inversión.

- Economías de escala o de experiencia. Llamado así al proceso mediante el cual los costes unitarios de producción disminuyen al aumentar la cantidad de unidades producidas.

En nuestro caso al tratarse de un servicio y no de un producto tendríamos que hablar de economías de experiencias, es decir, cuando el “coste medio de producción” es decreciente con la experiencia de la empresa. Es decir, las empresas que ya están dentro del sector poseen un conocimiento debido a dicha experiencia que simplifica trabajo y esfuerzo a la hora de dar servicio aumentando de esta forma la productividad, experiencia de la cual carece nuestra empresa, y por ello tendremos un coste adicional tanto de tiempo, como de dinero.

- Diferenciación de producto. Significa que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad de cliente, esto crea una fuerte barrera de entrada ya que fuerza a los posibles entrantes a gastarse fuertes sumas en constituir una imagen de marca.

En el caso de Wimba Solutions, lo principal es brindar un servicio de alta calidad, que satisfaga al cliente y que el mismo comprenda que un constante asesoramiento, influirá notablemente en los resultados de su organización; es decir, al crear la lealtad hacia nuestro servicio, se contará con una base de ingresos que permitirá en primera instancia consolidar a la compañía, para luego iniciar un programa de expansión del nicho de mercado y de los servicios que se prestarán.

- Requisitos de capital o gastos de inversión. Necesidad de invertir recursos financieros, no sólo para la constitución de la empresa o instalaciones sino también para conceder créditos a los clientes, cubrir inversiones iniciales, etc. En nuestro caso ésta barrera no le concedemos demasiada importancia, ya que como veremos más adelante, la inversión para constituir la empresa no es excesiva.

En el caso de Wimba Solutions, al ser una empresa consultora, es conocido que los costes operativos (los cuales principalmente son muebles y enseres, software y equipos informáticos, arrendamientos, servicios básicos y personal) no son altos, lo cual se constituye como una ventaja.

3.5.2 Barreras de Salida

Hay seis fuentes principales de barreras de salida:

- Regulaciones laborales. Suponen un alto coste para la empresa.

- Activos poco realizables o de difícil reconversión. Activos altamente especializados con pequeño valor de liquidación.
- Compromisos contractuales a largo plazo con los clientes. Por los cuales debemos permanecer más tiempo en el sector, manteniendo la capacidad para la fabricación, los costes de producción, etc.
- Barreras emocionales. Suponen una resistencia emocional por parte de la dirección a una salida que está económicamente justificada y que no se quiere llevar a cabo por lealtad a los empleados, por temor a la pérdida de prestigio, por orgullo, etc.
- Interrelaciones estratégicas. Las interrelaciones entre unidades de negocio y otras en la compañía en términos de imagen, capacidad comercial, acceso a mercados financieros, etc. son la causa de que la empresa conceda una gran importancia estratégica a estar en una actividad concreta.
- Restricciones sociales y gubernamentales. La negativa del gobierno a decisiones de salida, debido a la pérdida de puestos de trabajo, a efectos económicos regionales, etc.

Wimba Solutions, al ser una organización nueva en la industria, posee muy bajas barreras de salida (compromisos contractuales, barreras emocionales o interrelaciones estratégicas), pues, como la mayoría de las pequeñas empresas, se crea con un capital mínimo, los activos (que no son costosos) son los esenciales para prestar los servicios. Los servicios y bienes-insumos no conllevan un mayor coste y el personal que integra la empresa no es numeroso. Sin embargo, para empresas con una estructura grande, con un ingente personal, con una amplia cartera de clientes y proveedores y con una fuerte inversión en activos las barreras de salida aumentarían considerablemente.

En conclusión, dada la estructura fragmentada del negocio, las bajas barreras de salida y el relativo crecimiento de la demanda, se convierten en oportunidades para Wimba Solutions.

Por tanto y resumiendo, el caso de nuestra empresa sería el de entrar en un sector en el que encontraríamos una baja barrera de entrada, y una baja barrera de salida, al tratarse de una empresa consultora.

En todo Plan de Negocio es necesario incluir un capítulo en el que se incluyan posibles estrategias de contingencia en caso de que el negocio no alcance los objetivos previstos.

Algunas de las estrategias de contingencia más comunes y que se puedan amoldar a nuestro negocio, pueden ser:

- Alianza con alguno de los principales líderes globales en el entorno de Internet o con un consorcio de ellos.
- Venta total o parcial de la compañía a una empresa del sector más potente, que pueda impulsar el crecimiento de la compañía.
- Venta o explotación de la base de clientes.

4 Análisis DAFO

4.1 Introducción

El Análisis DAFO es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas¹⁸.

4.2 Desarrollo del DAFO

A continuación se explican los pasos que se han seguido para confeccionar el análisis DAFO del Proyecto de creación de una Empresa Consultora especializada en la Comercialización Exterior y en la Profesionalización del Sector Vitivinícola de Castilla-La Mancha.

En primer lugar, mediante un proceso de tormenta de ideas, se ha generado un banco de criterios de cada uno de los campos que componen el análisis: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Se han analizado todos y cada uno de los criterios, elaborando una clasificación de mayor a menor importancia de los criterios dentro de cada apartado. Tras la clasificación, se han elegido los siete criterios más importantes de cada campo, que son los que servirán para desarrollar un estudio individual de cada uno de los apartados.

Para realizar el análisis, se procede a dar peso a cada criterio en función de la importancia que tiene dentro del conjunto. A cada uno de los siete criterios que se van a analizar, se le asignan valores numéricos entre 1 y 100, con la condición de que la suma total de todos ellos sea 100.

Posteriormente, los criterios a los que en el apartado anterior se les ha dado peso con un valor numérico entre 1 y 100, se ponderan según la clasificación que aparece en la tabla que se muestra a continuación. Puesto que el análisis evalúa la situación de la empresa en varios años, la clasificación se hace para cada una de las etapas en las que se están evaluando los criterios, teniendo en cuenta la maduración, mejora o estabilización de los mismos a lo largo de los años.

¹⁸ Extraído de Wikipedia: http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO

Tabla 31: Clasificación de las ponderaciones a los criterios del análisis DAFO

TABLA DE CLASIFICACION	
3	Ideal - Mejor Imposible - Excelente impresión- Excede las expectativas- Genial
2	Por encima de la media - Mejor que la mayoría - No es habitual
1	En la media - Suficiente - Expectativa mejorable
0	No buena, puede generar problemas - Se puede mejorar
-1	Incipiente

Fuente: Elaboración Propia

Con los pesos repartidos y las clasificaciones hechas, se realiza el producto de ambas cifras para conocer el peso real de cada uno de los criterios tras la ponderación. La suma total del peso real de los criterios da una idea de la situación real, en el año de ponderación, en la que se encuentra cada uno de los apartados analizados: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Por norma general, se aprecia que el valor resultante de dicho sumatorio del peso real suele ser mayor o igual que el valor anterior, lo que implica que se produce una mejoría dentro de los criterios o su estabilización en el tiempo.

Finalmente, se extraen las conclusiones del análisis, que facilitarán la elaboración de un plan o estrategia que posibilite transformar Debilidades en Fortalezas y Amenazas en Oportunidades.

4.3 Bancos de criterios

Tabla 32. Matriz bancos de criterios

OPORTUNIDADES	FORTALEZAS
<p>Auge de la exportación</p> <p>Apoyos para emprendedores</p> <p>Inexistencia de empresas del mismo perfil</p> <p>Castilla-La Mancha es la mayor región productora del mundo</p> <p>Incremento del 'outsourcing' en las empresas</p> <p>Asequible inversión inicial</p> <p>El vino es un artículo de moda</p> <p>Globalización de los mercados</p> <p>Necesidad de las empresas de modernizarse</p> <p>Falta de eficiencia en la producción</p>	<p>Formación académica específica del sector de los componentes de la empresa</p> <p>Amplia red nacional de contactos/Networking</p> <p>Planteamientos novedosos</p> <p>Conocimiento de las nuevas tecnologías</p> <p>Profundo estudio del mercado</p> <p>Heterogeneidad de titulaciones/Amplio espectro de actuación</p> <p>Juventud</p> <p>Proyecto de empresa supervisado por personas del sector</p> <p>Diseño atractivo</p>
AMENAZAS	DEBILIDADES
<p>Desconocimiento de la marca</p> <p>La competencia lleva años de ventaja</p> <p>Dificultad para ganar la confianza de bodegueros y cooperativistas</p> <p>Crisis económica</p> <p>Sector compuesto por empresarios reacios a las novedades/cambios</p> <p>Caída del consumo nacional de vino</p> <p>Dificultad para conseguir apoyos económicos</p> <p>Competencia pública y privada</p> <p>Falta de preparación de la clientela potencial</p> <p>Políticas de la UE perjudiciales para el sector vitivinícola</p>	<p>Inexistencia de cartera de clientes</p> <p>Falta de experiencia en gestión</p> <p>Escasa red de contactos internacionales</p> <p>Notoriedad de marca inexistente</p> <p>Corta experiencia laboral en el sector</p> <p>Número de socios amplio para tomar decisiones</p> <p>Existencia de incertidumbre y ventura del proyecto</p> <p>Necesidad de ampliar el conocimiento de idiomas</p> <p>Desconocimiento de un modelo similar de trabajo que tomar como referencia</p> <p>Empresa de nueva creación (falta de legitimación)</p>

Fuente: Elaboración Propia

4.4 Siete criterios seleccionados

Tabla 33: Matriz siete criterios seleccionados

OPORTUNIDADES	FORTALEZAS
<p>Auge de la exportación</p> <p>Apoyos para emprendedores</p> <p>Inexistencia de empresas del mismo perfil</p> <p>Castilla-La Mancha es la mayor región productora del mundo</p> <p>Incremento del 'outsourcing' en las empresas</p> <p>Asequible inversión inicial</p> <p>El vino es un artículo de moda</p>	<p>Formación académica específica del sector de los componentes de la empresa</p> <p>Amplia red nacional de contactos/Networking</p> <p>Planteamientos novedosos</p> <p>Conocimiento de las nuevas tecnologías</p> <p>Profundo estudio del mercado</p> <p>Heterogeneidad de titulaciones/Amplio espectro de actuación</p> <p>Juventud</p>
AMENAZAS	DEBILIDADES
<p>Desconocimiento de la marca</p> <p>La competencia lleva años de ventaja</p> <p>Dificultad para ganar la confianza de bodegueros y cooperativistas</p> <p>Crisis económica</p> <p>Sector compuesto por empresarios reacios a las novedades/cambios</p> <p>Caída del consumo nacional de vino</p> <p>Dificultad para conseguir apoyos económicos</p>	<p>Inexistencia de cartera de clientes</p> <p>Falta de experiencia en gestión</p> <p>Escasa red de contactos internacionales</p> <p>Notoriedad de marca inexistente</p> <p>Corta experiencia laboral en el sector</p> <p>Número de socios amplio para tomar decisiones</p> <p>Existencia de incertidumbre y ventura del proyecto</p>

Fuente: Elaboración Propia

4.5 Cuadros

4.5.1 Datos Oportunidades

Tabla 34. Datos oportunidades

	Criterio/Oportunidades	Peso (Consultoría)	Clasificación 2012	PxC (Consultoría)	Clasificación 2013	PxC (2013)	Clasificación 2015	PxC (2015)
1	Auge de la exportación	30	2	60	2	60	2	60
2	Apoyos para emprendedores	22	2	44	2	44	2	44
3	Inexistencia de empresas del mismo perfil	18	2	36	2	36	2	36
4	Castilla-La Mancha es la mayor región productora del mundo	15	2	30	2	30	3	45
5	Incremento del 'outsourcing' en las empresas	8	1	8	2	16	3	24
6	Asequible inversión inicial	5	1	5	2	10	2	10
7	El vino es un artículo de moda	2	1	2	2	4	2	4
	Suma	100		185		200		223

Fuente: Elaboración Propia

4.5.2 Datos Fortalezas

Tabla 35. Datos fortalezas

	Criterio/Fortalezas	Peso (Consultoría)	Clasificación 2012	PxC (Consultoría)	Clasificación 2013	PxC (2013)	Clasificación 2015	PxC (2015)
1	Formación académica específica del sector de los componentes de la empresa	25	2	50	2	50	3	75
2	Amplia red nacional de contactos Networking	25	2	50	2	50	3	75
3	Planteamientos novedosos	18	2	36	2	36	2	36
4	Conocimiento de las nuevas tecnologías	14	1	14	2	28	2	28
5	Profundo estudio del mercado	10	2	20	2	20	2	20
6	Heterogeneidad de titulaciones/Amplio espectro de actuación	5	2	10	2	10	3	15
7	Juventud	3	2	6	2	6	2	6
	Suma	100		186		200		255

Fuente: Elaboración Propia

4.5.3 Datos Amenazas

Tabla 36. Datos amenazas

	Criterio/Amenazas	Peso (Consultoría)	Clasificación 2012	PxC (Consultoría)	Clasificación 2013	PxC (2013)	Clasificación 2015	PxC (2015)
1	Desconocimiento de la marca	35	-1	-35	0	0	2	70
2	La competencia lleva años de ventaja	25	0	0	1	25	1	25
3	Dificultad para ganar la confianza de bodegueros y cooperativistas	18	-1	-18	0	0	2	36
4	Crisis económica	11	-1	-11	-1	-11	0	0
5	Sector compuesto por empresarios reacios a las novedades/cambios	8	0	0	0	0	0	0
6	Caída del consumo nacional de vino	2	0	0	0	0	0	0
7	Dificultad para conseguir apoyos económicos	1	-1	-1	0	0	1	1
	Suma	100		-65		14		132

Fuente: Elaboración Propia

4.5.4 Datos Debilidades

Tabla 37. Datos debilidades

	Criterio/Debilidades	Peso (Consultoría)	Clasificación 2012	PxC (Consultoría)	Clasificación 2013	PxC (2013)	Clasificación 2015	PxC (2015)
1	Inexistencia de cartera de clientes	33	-1	-33	0	0	1	33
2	Falta de experiencia en gestión	22	-1	-22	1	22	2	44
3	Escasa red de contactos internacionales	18	-1	-18	0	0	1	18
4	Notoriedad de marca inexistente	16	-1	-16	0	0	2	32
5	Corta experiencia laboral en el sector	5	-1	-5	0	1	2	10
6	Número de socios amplio para tomar decisiones	3	0	0	0	0	1	3
7	Existencia de incertidumbre y ventura del proyecto	3	0	0	0	0	1	3
	Suma	100		-94		23		143

Fuente: Elaboración Propia

4.6 Conclusiones

Una vez elaboradas las tablas con las valoraciones y ponderaciones en los años de estudio, se procede a extraer las conclusiones de los resultados obtenidos. Se evalúa la evolución de los criterios en el tiempo para dejar constancia de la maduración, mejora o estabilización de los mismos con el paso de los años.

4.6.1 Oportunidades

Los criterios de Oportunidades son de carácter externo y representan aquellas posibilidades existentes que la empresa puede aprovechar para mejorar su estatus. Son factores sobre los que la empresa difícilmente puede actuar. Tienen que ver con hechos actuales como la tendencia creciente de exportación, los apoyos a emprendedores, el incremento de externalización de servicios en las empresas para reducir costes o el hecho de que el vino se esté convirtiendo en un artículo de moda en determinados países. También afectan factores tradicionales como la condición de Castilla-La Mancha de principal región productora del mundo. Por otra parte, la inexistencia de empresas en el sector con el mismo perfil y la escasa inversión inicial, también suponen oportunidades para la empresa.

Al igual que en el apartado de Fortalezas, para el primer año de andadura de la empresa (2012) las valoraciones de los criterios de Oportunidades están ponderadas con cifras entre 1 (en la media) y 2 (por encima de la media). Esto tiene que ver con que los criterios que se han seleccionado son favorables o muy favorables a la constitución de la empresa. Por ejemplo, los hechos de que en los últimos seis años España se haya convertido en un país netamente exportador o que desde el gobierno se estén promoviendo todo tipo de medidas que ayuden a los emprendedores, relejan que hay bastantes puntos a favor de la empresa. El sumatorio del peso real de los criterios de este apartado, para el año 2012, es de 185, muy por encima del nivel óptimo, lo que da una idea de las posibilidades favorables de carácter externo que tiene la empresa para lanzarse al mercado.

Tras un año en el mercado, en el año 2013, la ponderación de los criterios presenta una ligera mejoría, con valores de 2, lo que implica una estabilización en la mayoría de aspectos así como una mejoría de aspectos tales como la acentuación del vino como producto de moda o la clara tendencia de las empresas a seguir externalizando sus servicios para abaratar sus costes fijos. En ese momento, según la clasificación ponderada de los criterios, el sumatorio del peso real es de 200. Es el doble de lo óptimo, lo que muestra, que a estas alturas todo está por encima de la media.

Para concluir este apartado, estudiando los criterios para el año 2015 (medio plazo), los criterios se encuentran ponderados entre 2 y 3. Estas valoraciones muestran que las oportunidades van a

mejorar con el paso del tiempo, favoreciendo la labor de la empresa llegando, en ocasiones, a ser ideales para el desarrollo de la actividad. Para el año 2015, el sumatorio es de 223, cifra que se encuentra muy por encima de lo óptimo que es 100.

4.6.2 Fortalezas

Los criterios del apartado de Fortalezas están, en su gran mayoría, relacionados con los miembros que componen la empresa. Básicamente son: la formación específica en el sector, la heterogeneidad de titulaciones, la juventud, la red de contactos en Castilla-La Mancha, los conocimientos tecnológicos y los planteamientos novedosos con respecto a la concepción de la empresa.

Al contrario que en los dos apartados anteriores, como se puede ver en la Tabla 6, las ponderaciones al peso de los criterios en el apartado de fortalezas tienen valores más altos (entre 1 y 2) para el año 2012. Esto significa que aquellos criterios puntuados con un uno, están en la media y los que tienen un dos, están por encima de la media. La explicación a este hecho es que la formación de los fundadores de la empresa es de alto nivel y su cualificación para desempeñar las tareas diarias es muy apta. El sumatorio del peso real de los criterios de este apartado, para el año 2012, es de 186, muy por encima del nivel óptimo, lo que da una idea de las aptitudes de carácter interno de los miembros de la empresa a la hora de lanzarse al mercado.

Al año siguiente de la fundación de la empresa, en el año 2013, la ponderación de los criterios presenta una ligera mejoría, con valores de 2, en lo que supone un proceso de estabilización con una ligera maduración en el aspecto de las nuevas tecnologías. Durante este primer año habrá habido tiempo para formarse en las novedades del sector y mantenerse actualizado en el resto de aspectos. En ese momento, según la clasificación ponderada de los criterios, el sumatorio del peso real es de 200. Es el doble de lo óptimo, lo que muestra, que a estas alturas todo está por encima de la media.

Por último, evaluando estos mismos criterios en el medio plazo, con vistas al año 2015 (lo que implica tres años de experiencia empresarial), los criterios se encuentran ponderados entre 2 y 3, que significa estar en niveles extraordinarios. Estos valores son el fruto de la adquisición de experiencia y de la continua formación de los miembros. Para el año 2015, el sumatorio es de 255, cifra que se encuentra muy por encima de lo óptimo que es 100.

4.6.3 Amenazas

El apartado de Amenazas es una medida de valoración de la influencia de factores externos en la empresa. Se presentan criterios tan dispares como el desconocimiento de la marca, la ventaja que

tiene la competencia por el simple hecho de llevar más tiempo en el mercado, la crisis económica o la dificultad de ganarse la confianza de los bodegueros y cooperativistas.

Hay determinados criterios sobre los que la empresa puede tener capacidad de acción para mejorar su estatus, pero en otros como: la crisis económica, la caída del consumo nacional de vino o la falta de apoyos económicos, dependerá de la evolución natural de las circunstancias.

Entrando en la valoración de los criterios, en la Tabla 5, se observa que para el año 2012 (año de fundación de la empresa), las ponderaciones al peso de los criterios oscilan entre -1 y 0, lo que implica que, o es una acción que se encuentra en un estado incipiente y para nada desarrollada, o no es buena, pudiendo generar problemas. Como en el apartado anterior, los valores vuelven a ser lógicos, porque la empresa es nueva, la situación económica mundial se encuentra en una fase muy delicada y el consumo nacional de vino cae en picado. Teniendo en cuenta todo lo anterior, el sumatorio del peso real de los criterios de las Amenazas, para el año 2012, es de -65, que da una idea de las amenazas externas que acechan a la empresa en su primer año de vida.

Un año después la fundación de la empresa, en el año 2013, la ponderación de los criterios presenta una ligera mejoría, con valores de 0, salvo en el criterio relativo a la crisis económica que se mantiene en -1 por la incertidumbre actual a este respecto. Durante este primer año habrá habido tiempo de darse a conocer y de recortar una pequeña distancia a la competencia. En ese momento, según la clasificación ponderada de los criterios, el sumatorio del peso real es de 14. Es superior a 0 y muestra una ligera mejoría con respecto al año anterior, a pesar de encontrarse muy por debajo del nivel óptimo que representan los 100 puntos.

Para terminar, si se evalúan los criterios en el medio plazo (año 2015), se estima que casi todos madurarán o se estabilizarán con el paso de los años, situando sus valores de ponderación entre 0 y 2. A diferencia con el apartado de debilidades, esto significa que hay criterios como la crisis económica mundial, el consumo nacional de vino o el carácter de los empresarios del sector, que va a costar mucho que mejoren. Por ello su ponderación no pasa de 0. Los demás criterios experimentan una ligera mejoría y así, los que tengan ponderación 1 estarán en la media y los que tengan ponderación 2, estarán por encima. Tres años desde el lanzamiento de la empresa, es tiempo necesario para que se haya hecho la marca se haya dado a conocer y haya obtenido la confianza de algunos bodegueros y cooperativistas. Se espera, poco a poco, minimizar el efecto que las amenazas puedan tener en el desarrollo de la empresa. Para el año 2015, el sumatorio es de 132, cifra que se encuentra ligeramente por encima de lo óptimo que es 100.

4.6.4 Debilidades

La mayoría de las debilidades están asociadas a la condición de la empresa de ser de nueva creación. Por una parte, este hecho, implica el desconocimiento total de la empresa dentro del sector, que se materializa en aspectos determinantes, como son la inexistencia de una cartera de clientes y la escasa notoriedad de la marca.

Otros hechos, derivados también de la juventud e inexperiencia de los miembros de la empresa además de la condición de novedad en el sector, son la falta de experiencia en gestión, la escasa red de contactos a nivel internacional así como la experiencia laboral de los fundadores en el sector vitivinícola de Castilla-La Mancha.

Por último, existen otros factores que no están tan relacionados con la condición de la empresa como con sus miembros. Por una parte se plantea el hecho de que las decisiones las tienen que tomar entre cuatro personas y, por otro lado, el miedo al fracaso de la aventura empresarial y la incertidumbre que genera el hecho de no tener unas garantías de estabilidad económica.

Como se ve en la Tabla 4, para el año 2012 (año de fundación de la empresa), las ponderaciones al peso de los criterios oscilan entre -1 y 0, lo que implica que, o es una acción que se encuentra en un estado incipiente y para nada desarrollada, o no es buena, pudiendo generar problemas. Estos valores son lógicos teniendo en cuenta que la empresa no existía y que todos los miembros son jóvenes con una trayectoria laboral relativamente corta. Así, el sumatorio del peso real de los criterios del apartado de Debilidades para el año 2012 arroja una cifra de -94, que da una idea de las carencias de carácter interno de la empresa a la hora de lanzarse al mercado.

Tras haber transcurrido un año desde la fundación de la empresa, en el año 2013, la ponderación de los criterios presenta una ligera mejoría, con valores de 0 (salvo en un caso, que se pondera con un 1). Esta ligera mejoría es fruto del año de andadura que, tanto la empresa como sus miembros llevan en el mercado, desarrollando su actividad y promocionando sus servicios. Se estima que se pasará de una cartera de clientes inexistente a contar con un número muy reducido de ellos, lo que indica conocimiento, aunque sea escaso, de la marca. Los miembros del equipo contarán con el bagaje que aporta un año de experiencia, tiempo en el que habrán podido establecer algún contacto y empezar a conocer los engranajes de la gestión empresarial. Las dudas seguirán y las decisiones tendrán que ser consensuadas por los cuatro miembros. Con todo esto, el sumatorio del peso real de los criterios para 2013 ofrece una cifra de 23, reflejo de la mejoría experimentada en un año.

Por último, evaluando los criterios en el medio plazo (año 2015), se estima que todos madurarán o se estabilizarán con el paso de los años, situando sus valores de ponderación entre 1 y 2. Esto

significa que los que tengan ponderación 1 estarán en la media y los que tengan ponderación 2, estarán por encima. Tres años desde el lanzamiento de la empresa, es tiempo necesario para que se haya hecho con un hueco en el mercado y lo que al inicio eran debilidades comiencen, de manera muy ligera, a dejar de serlo. Para el año 2015, el sumatorio es de 143, cifra buena teniendo en cuenta que lo óptimo está en 100.

5 Plan de Marketing

La planificación tiene por objetivo adaptar las posibilidades de actuación de la empresa a la realidad cambiante del mercado. El Plan de Marketing se basa en la combinación de los elementos clave del “*Marketing Mix*” (producto, precio, distribución y promoción), y debe integrarse en la estrategia general de la empresa con el fin de lograr los objetivos globales de la organización.

5.1 Producto

El producto que comercializa la empresa consultora objeto de este proyecto no es otro que servicios a la medida de aquellas bodegas o cooperativas que deseen contratarlos. A continuación se van a desarrollar con precisión todas las líneas de negocio con las que contará la empresa¹⁹.

5.1.1 Detalle de los Servicios

Como punto de partida para la elaboración del Plan de Marketing se hace necesario definir de una manera detallada y precisa las líneas de negocio que ofrece la organización a sus potenciales clientes. De esta manera se pretende facilitar, en la medida de lo posible, la perfecta comprensión del modelo de negocio y de la estructura de la empresa para todas aquellas personas que deseen una información pormenorizada al respecto.

Desde su concepción, los socios fundadores de la empresa, siempre han considerado la necesidad vital de ofrecer un producto que se diferencie de sus competidores en el mercado. Tanto es así, que se ha tratado de buscar un nicho de mercado sin explotar para comercializar los servicios. En este aspecto, y evaluando a los posibles competidores, se puede llegar a afirmar que no hay ninguna empresa en el mercado que tenga una oferta similar a la empresa objeto del proyecto.

Otro valor esencial de la empresa es el hecho de que, desde el momento que se le solicite un servicio, siempre tratará de ofrecer aquello que mejor se ajuste a las necesidades del cliente. Las empresas, como las personas, son únicas lo que implica que no se pueden aplicar las mismas soluciones en todos los casos. Es por eso que todos los servicios que preste la empresa consultora, serán confeccionados a la medida de una necesidad.

¹⁹ Extraído de la nota técnica “La Planificación en la Función de Marketing. El Plan de Marketing” de David Pérez e Isabel Pérez de Ubago, Profesores de Marketing Estratégico en la Escuela de Organización Industrial, Pág. 4.

A continuación se ofrece la relación detallada de las líneas de negocio que oferta la empresa a las bodegas y cooperativas de Castilla-La Mancha. Más adelante se desarrollará cada una de ellas por separado.

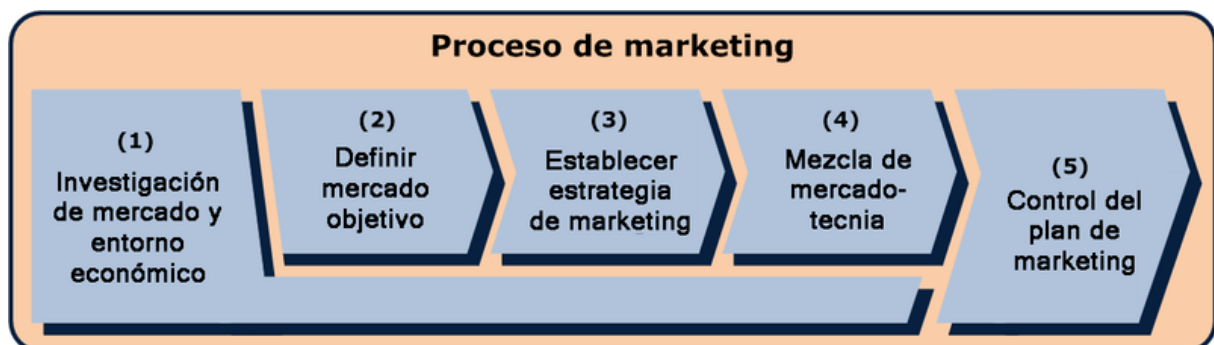
- Elaboración de Estudios de Marketing
- Elaboración de Estudios de Mercado para los distintos Países Objetivo
- Análisis Económico-Financiero
- Estudios de Exportación y Agendas Comerciales
- Tramitación de Ayudas y Subvenciones
- Estudios de mejoras en los rendimientos de las instalaciones
- Comunicación y Redes Sociales (Community Manager)

Elaboración de Estudios de Marketing

En esta línea de negocio se busca informar al cliente de manera realista de la situación de su producto en el mercado, el posicionamiento que tiene y el camino que debería recorrer para obtener mejores resultados.

En el gráfico que se muestra a continuación, basado en la teoría de Philip Kotler, se define el modelo de proceso que se seguirá para estructurar el trabajo de elaboración de Estudios de Marketing

Gráfico 22. Proceso de Marketing



Fuente gráfico: Wikipedia, del autor Grochim, basado en la teoría de Kotler.

Una vez realizada la investigación del mercado y del entorno económico en el que desempeña su labor el cliente, se pasará a definir o redefinir el mercado objetivo para sus productos, establecer la estrategia de marketing que mejor se ajuste a sus cualidades y objetivos y definir el "*marketing mix*". Como última medida, se establecerá un protocolo de control para asegurarse que dicho estudio ha surtido efecto.

Elaboración de Estudio de Mercado para los diferentes Países Objetivo

El estudio de mercado es una herramienta muy utilizada por las empresas que buscan comercializar sus productos en otros países. Debido a que la mayoría de empresas únicamente son conocedoras del/los mercado/s en el/los que desarrollan su actividad, en el momento que deciden expandir su negocio a otros países, necesitan una información clara que les permita conocer las posibilidades reales de acceso a dichos países.

Este tipo de estudios están basados, por una parte, en el análisis de cifras exactas, como son: datos de exportación e importación, consumo, precio medio, barreras de acceso, etc. Por otra parte, se basan en el análisis de tendencias en los mercados, gustos de los consumidores, preferencias de compra, etc.

Generalmente, los estudios de estas características, constan de un informe ejecutivo en el que se explica, de manera detallada, las cifras más interesantes y a continuación se adjuntan todos los datos, tablas y gráficos empleados para dicho análisis. Lo que se pretende con la elaboración de estos estudios es que el cliente pueda tener un documento que le proporcione la información suficiente y necesaria para tomar la decisión de decantarse por un país a la hora de vender su producto.

Análisis Económico-Financiero

Con esta línea de negocio se pretende evaluar y hacer un seguimiento de la situación de los estados económico-financieros de las bodegas o cooperativas que deseen contratar este servicio para, posteriormente, ofrecer al cliente un asesoramiento personalizado. Esta labor, al igual que todos los servicios que ofrece la organización, será a la medida de las necesidades de cada cliente. Por tanto, el análisis se debe llevar a cabo considerando el tipo de bodega o cooperativa que se trata, considerando su entorno, su mercado, sus productos y demás elementos que afecten a su situación financiera.

Los estados financieros de una empresa muestran su situación actual y la trayectoria que ha desarrollado a lo largo de su historia. Teniendo en cuenta estos datos y las tendencias del mercado,

se pretende optimizar los recursos para poder tener el mando de la situación y poder tomar decisiones anticipadas, tanto para evitar problemas, como para aprovechar oportunidades.

Los indicadores financieros obtenidos en el análisis nos sirven para preparar estados financieros proyectados, en base a la realidad.

Con este tipo de estudio y análisis se ofrece al cliente la posibilidad de ver la situación financiera de la empresa y la viabilidad de afrontar distintos proyectos.

Estudios de Exportación y Agendas Comerciales

Este servicio es uno de los pilares sobre los que se ha cimentado la empresa. En gran medida, es debido a la necesidad creciente de bodegas y cooperativas de salir a mercados exteriores a comercializar sus productos por el descenso acentuado del mercado nacional.

Con esta línea de negocio, se pretende, en primer lugar, ofrecer al cliente una visión global del mercado al que desea acceder. Posteriormente se expondrá a la empresa interesada cómo debe ser la preparación y cuáles serán las condiciones necesarias para afrontar el reto de la exportación.

Tras el análisis de la situación de cada cliente, se le informará de cuáles son los puntos a favor y en contra que presenta la acción comercial destinada a la exportación a un determinado país, así como los riesgos desde puntos de vista tan dispares como: situación política de país de destino, complicaciones jurídicas, tipos arancelarios, etc.

Junto con el estudio de exportación se ofrece el servicio de elaboración de una agenda comercial. Este servicio consta de tres fases, de las cuales el cliente puede contratar las que estime más necesarias o interesantes para su cometido. Las fases que componen este servicio son las siguientes:

1. Análisis y prospección

En esta fase se analiza la bodega, productos, y precios, canales de distribución posibles y marketing necesarios. Con la información obtenida se prospecta el mercado para encontrar las mejores opciones de la bodega.

2. Identificación y selección

Durante un determinado periodo de tiempo (dos semanas) se contacta a los potenciales clientes/distribuidores. Se realizan visitas y se presentan los productos del cliente. Se analizan las empresas y se seleccionan las más adecuadas de acuerdo al potencial e interés de la empresa. Se prepara un informe detallado para su evaluación.

3. Viaje y cierre de acuerdos

Organización de agenda de trabajo de la empresa. Se buscara y proporcionará el numero máximo de visitas posibles para los días de agenda establecidos en función a las fechas concretas de la misión y perfil concreto de los interlocutores/importadores.

Este tipo de misiones comerciales son específicas para cada empresa. Se trata de buscar aquellos contactos que resulten realmente beneficiosos para el cliente. De esta manera se optimiza el tiempo y la misión resulta efectiva y eficiente.

Tramitación de Ayudas y Subvenciones

El objeto de este servicio es simple y claro. La empresa consultora estará puntualmente informada de todo el tipo de Ayudas y Subvenciones susceptibles de solicitar por los potenciales clientes. Aquellos que deseen contratar el servicio, pondrán en manos de la empresa todo el proceso de solicitud y tramitación de estas ayudas, suministrando todos los datos necesarios para su realización en tiempo y forma.

Desde el momento inicial, la empresa deberá dejar meridianamente claro al cliente que la ayuda o una subvención podrá recibirse o no y que, por tanto, no deberá, bajo ningún concepto, entrar en la contabilidad de la empresa como un ingreso.

Estudios de mejoras de las instalaciones

Estos estudios son un servicio que se prestará a aquellas bodegas o cooperativas que estén interesadas en realizar algún tipo de modificación o renovación en sus instalaciones. Dado que la empresa cuenta en su plantilla con un ingeniero agrónomo colegiado y un ingeniero técnico agrícola, ellos serán los encargados de realizar este tipo de estudios para el cliente.

Los campos de actuación son variados:

1. Proyectos de puesta en riego por goteo

A petición del cliente se realizará un proyecto de obra para la puesta en regadío de la superficie de viñedo que desee. El proyecto incluirá las instalaciones necesarias con el dimensionamiento apropiado para el funcionamiento normal de la instalación. Siempre tratando de ser lo menos agresivo posible con el cultivo.

2. Proyectos de transformación de viña en vaso a espaldera

Para aquellos clientes que lo contraten, se realizará un proyecto escrito en el que se detallen las actuaciones necesarias para transformar su viñedo de vaso a espaldera y, de esta manera, poder mecanizar las labores. Este proceso es delicado, pero supone un elevado ahorro de costes en el momento que se mecaniza el trabajo.

3. Estudios sobre compra de nueva maquinaria, tanto de campo, como para la bodega.

Por último, se ofrece la posibilidad de realizar estudios de renovación del parque de maquinaria, tanto del campo, como para la bodega. En función de las necesidades y peticiones del cliente se realizará un estudio para la sustitución de la maquinaria que estime oportuno.

El estudio detallado, verificará cuáles son las características que debe tener la maquinaria nueva. Se hará un sondeo en el mercado en busca de proveedores y se le proporcionaran varios presupuestos al cliente, que será quien tome la decisión final.

Comunicación y Redes Sociales (Community Manager)

Como consecuencia del crecimiento exponencial que está teniendo la denominada Web 2.0, que abarca las Redes Sociales, las Comunidades de Imágenes y Vídeo, así como los Blogs, desde la empresa se ofrece un servicio de Community Manager para la creación de todo ese entramado para aquellos clientes que lo soliciten.

A día de hoy, quien no esté dentro de ese mundo virtual, está perdiendo la capacidad de interacción a nivel global con potenciales clientes de todos los rincones del mundo. El comercio tradicional está comenzando a suplantarse por el comercio digital y, gran parte de culpa, la tienen las Redes Sociales. Introducirte en ellas es la manera de hacerte visible para el mundo.

El servicio que se ofrece es el de la creación y mantenimiento de todo un entramado que permita aumentar la visibilidad del cliente de manera exponencial. Este servicio consta de:

- Creación de un perfil empresarial de Facebook y mantenimiento diario con información relativa al cliente e interesante para su red de contacto para, de esa manera, fomentar la interacción y el tráfico de la página.
- Creación de un perfil en Twitter para mantener alerta a los seguidores de las noticias relativas a la empresa.

- Creación de un perfil profesional de LinkedIn para establecer un entramado extenso de Networking y creación de grupos de debate para fomentar la interacción y visibilidad del cliente.
- Creación de un Blog en el que se traten, de manera semanal, temas de actualidad relacionados con el sector. De esta manera se favorecerá el mejor posicionamiento de la web de la empresa en los buscadores de internet.
- Creación de un canal de Vídeo en YouTube en el que se irán subiendo vídeos mensuales con temas relacionados con la empresa del cliente con la clara intención de aumentar la visibilidad.

5.1.2 Precio de los Servicios

A la hora de fijar los precios se ha tenido en cuenta que la idea de la empresa, desde su concepción, es convertirse en una opción competitiva y de calidad para el cliente. De este modo, los precios de los servicios se han establecido en base a un estudio de la competencia. Se ha realizado un baremo y se ha decidido instalarse en la media. A continuación se muestra la tabla de tarifas:

Tabla 38. Cuadro de Tarifas de los Servicios

Servicio	Importe
Elaboración de Estudios de Marketing	1.000 €
Elaboración de Estudios de Mercado Países Objetivo	1.000 €
Análisis Económico-Financiero	500 €
Estudios de Exportación y Agenda Comercial	3.000 €
Análisis y Prospección	1.000 €
Identificación y Selección	1.000 €
Viaje y Cierre de Acuerdos	1.000 €
Tramitación de Ayudas y Subvenciones	A comisión en función del importe
Estudios de Mejoras de las Instalaciones	Bajo presupuesto
Construcción Entramado Web 2.0	750 €
Community Manager	500€/mes

Fuente tabla: Elaboración Propia.

5.2 Marketing Mix

5.2.1 Previsión de Ventas

Este punto es uno de los más cruciales para conocer la viabilidad del proyecto, ya que en función de las previsiones de ventas que creamos que vamos a tener sabremos si nuestro proyecto es realizable o no lo es. Es decir, teniendo en cuenta los costes de la empresa y sus ingresos (precio del servicio multiplicado por la previsión de ventas) tendremos la posibilidad de ver si el proyecto empresarial será rentable o no. Otro punto importante que nos revelará es saber cuánto dinero deberemos aportar hasta que la empresa se autofinancie, es decir, en un principio es difícil que los ingresos provenientes de las ventas cubran la totalidad de los gastos, tanto los de puesta en marcha como los de mantenimiento.

Sabiendo la importancia de este punto, también es necesario resaltar lo difícil de acertar con este tipo de previsiones, ya que estamos ante un proyecto nuevo, del que no tenemos referencias pasadas y además, lo entendemos como una empresa innovadora ya que ofrece una gestión que puede llegar a ser integral para nuestros clientes, con lo que se nos es muy difícil compararnos con algún tipo de competidor.

En nuestro caso, al disponer de varios servicios que son totalmente compatibles entre sí, es aún más difícil saber por cuál o cuáles de ellos se decantarán nuestros clientes. Es posible que una empresa tenga interés en una gestión integral y contrate la mayoría de los servicios que ofrecemos en nuestro portfolio; o que por el contrario, existan otras interesadas en un servicio concreto.

Con todo esto, vamos a intentar dar una previsión de ventas para cada uno de los servicios para los próximos tres años. Al tratarse de una previsión daremos un margen de error, que en nuestro caso será amplio por las razones anteriormente argumentadas. Por lo que dispondremos de tres escenarios: REALISTA, PESIMISTA Y OPTIMISTA.

Elaboración de estudios de Marketing.

Para este primer servicio, creemos que el primer año podemos tener buena aceptación, y que seremos capaces de realizar 12 estudios durante el primer año (uno al mes). Pensamos que en un futuro su demanda puede subir incluso en el escenario pesimista.

Tabla 39: Escenario de ventas para estudios de marketing

		AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3	
	PRECIO	VENTAS	INGRESOS	VENTAS	INGRESOS	VENTAS	INGRESOS
PESIMISTA	1.000 €	9	9.000 €	10	10.000 €	12	12.000 €
REALISTA	1.000 €	12	12.000 €	14	14.000 €	16	16.000 €
OPTIMISTA	1.000 €	15	15.000 €	18	18.000 €	21	21.000 €

Fuente: Elaboración propia

Elaboración de estudios de mercado. Países objetivo.

Este es uno de los servicios que creemos tendrá una rápida aceptación de nuestros clientes. Nos basamos en las ayudas que provienen de la Unión Europea para la promoción en terceros países. Esto anima a las empresas a exportar a países que son desconocidos en un principio y la forma más rápida y económica de tener datos sobre los mismos son este tipo de estudios.

También pensamos que en los tres escenarios posibles su demanda aumentará, cada año las empresas salen más al exterior y más aún en una época como ésta donde la demanda interna está estancada.

Tabla 40: Escenario de ventas para estudios de mercado

		AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3	
	PRECIO	VENTAS	INGRESOS	VENTAS	INGRESOS	VENTAS	INGRESOS
PESIMISTA	1.000 €	15	15.000 €	18	18.000 €	20	20.000 €
REALISTA	1.000 €	20	20.000 €	25	25.000 €	28	28.000 €
OPTIMISTA	1.000 €	25	25.000 €	30	30.000 €	35	35.000 €

Fuente: Elaboración propia

Análisis Económico-Financiero.

Aquí nos encontramos en un servicio de difícil entrada en el mercado. Hemos creído conveniente poner un precio ajustado para así poder tener una cabida al principio. Esto es posible porque este tipo de análisis pueden hacerse de forma estandarizada y no tienen un coste demasiado alto.

Para poder obtener unos ingresos aceptables necesitaremos bastante volumen, esto se podrá conseguir a medida que la empresa sea más conocida. Por el momento en cualquiera de los tres escenarios tiene una importancia residual en el total de ingresos de la empresa. No obstante,

creemos que es interesante ofertarlo ya que puede ser complementario a cualquier otro servicio de nuestro portfolio.

Tabla 41: Escenario de ventas para análisis económico-financiero

		AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3	
	PRECIO	VENTAS	INGRESOS	VENTAS	INGRESOS	VENTAS	INGRESOS
PESIMISTA	500 €	3	1.500 €	4	2.000 €	5	2.500 €
REALISTA	500 €	6	3.000 €	8	4.000 €	10	5.000 €
OPTIMISTA	500 €	9	4.500 €	12	6.000 €	15	7.500 €

Fuente: Elaboración propia

Estudios de exportación. Agenda comercial.

La tendencia de este servicio es similar a la de los estudios de mercado (país objetivo). Creemos que será relativamente “fácil” poder hacernos con una cartera de clientes que demanden este tipo de servicio.

A nuestro parecer este servicio dará buena parte de los ingresos totales de la empresa, sin embargo puede ser uno de los cuáles más tiempo necesite de dedicación. El margen que tenemos es lo suficientemente amplio para que sea rentable pero puede ser mayor si la empresa empieza a ganarse la confianza de los clientes. Esta confianza será la recompensa a un trabajo personalizado y a medida de cada uno de nuestros clientes.

Tabla 42: Escenario de ventas para estudios de exportación

		AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3	
	PRECIO	VENTAS	INGRESOS	VENTAS	INGRESOS	VENTAS	INGRESOS
PESIMISTA	3.000 €	8	24.000 €	10	30.000 €	12	36.000 €
REALISTA	3.000 €	10	30.000 €	14	42.000 €	18	54.000 €
OPTIMISTA	3.000 €	12	36.000 €	16	48.000 €	20	60.000 €

Fuente: Elaboración Propia

Tramitación de ayudas y subvenciones.

Nos encontramos con el problema de que aquí no hay un precio fijo, sino que es un porcentaje de la subvención concedida a través de nuestro servicio. El porcentaje que nuestra empresa obtiene será del 5 %. Estas subvenciones serán de distinta cuantía en función del cliente. Para solucionarlo

hemos optado por poner una subvención media de 60.000 €. Por lo que para servicio medio prestado obtendremos 3.000 €.

En nuestra región, en la que el mundo agrario tiene mucha importancia, se mueven todo tipo de subvenciones, tanto de la Unión Europea, el Estado o las propias CCAA. Por ello creemos que podemos alcanzar unos niveles aceptables operaciones y que serán crecientes en el tiempo.

Tabla 43: Escenario de ventas para tramitación de ayudas y subvenciones

		AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3	
	PRECIO	VENTAS	INGRESOS	VENTAS	INGRESOS	VENTAS	INGRESOS
PESIMISTA	-	4	12.000 €	5	15.000 €	6	18.000 €
REALISTA	-	6	18.000 €	8	24.000 €	10	30.000 €
OPTIMISTA	-	8	24.000 €	10	30.000 €	12	36.000 €

Fuente: Elaboración propia

Estudios de mejora de las instalaciones.

En este caso tenemos el mismo problema de no tener un precio fijado para cada proyecto. El precio que creemos conveniente por cada hora trabajada es de 60 €, lo que ocurre es que cada proyecto tendrá una duración distinta. Al igual que antes optamos por un proyecto medio, en este caso será de 200 horas. Por lo que el ingreso por proyecto será de 12.000 €.

Nos encontramos con un servicio en el que es muy difícil que la demanda suba, en nuestra opinión se mantendrá estable a lo largo de los tres años. Lo que variará y mucho serán la duración de los proyectos, por lo que de un año a otro podría haber variaciones notables. Es un servicio que requiere mucha confianza por parte del cliente, por lo que una empresa de nueva creación como Wimba Solutions tiene una difícil entrada. No obstante, creemos que puede ser interesante en el largo plazo.

Tabla 44: Escenario de ventas para estudios de mejora de instalaciones

		AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3	
	PRECIO	VENTAS	INGRESOS	VENTAS	INGRESOS	VENTAS	INGRESOS
PESIMISTA	-	1	12.000 €	1	12.000 €	1	12.000 €
REALISTA	-	2	24.000 €	2	24.000 €	2	24.000 €
OPTIMISTA	-	3	36.000 €	3	36.000 €	3	36.000 €

Fuente: Elaboración propia

Construcción entramado Web 2.0

En esta rama de la empresa es en la que tenemos bastantes esperanzas, no tanto en la construcción del entramado Web 2.0 en el que los clientes no se pueden fidelizar sino que serán siempre nuevos, sino más bien en el siguiente servicio de Community Manager.

Es un sector en constante crecimiento, y para las empresas el estar presentes en las redes sociales no es una opción, sino una obligación, si quieren sobrevivir.

Para este servicio prevemos una demanda estable por la razón anteriormente expuesta de que los clientes serán siempre nuevos. No obstante será una pieza fundamental para conseguir que el siguiente servicio tenga un crecimiento óptimo.

Tabla 45: Escenario de ventas para elaboración entramado 2.0

	PRECIO	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3	
		VENTAS	INGRESOS	VENTAS	INGRESOS	VENTAS	INGRESOS
PESIMISTA	750 €	4	3.000 €	4	3.000 €	4	3.000 €
REALISTA	750 €	6	4.500 €	6	4.500 €	6	4.500 €
OPTIMISTA	750 €	8	6.000 €	8	6.000 €	8	6.000 €

Fuente: Elaboración propia

Community Manager

Como hemos comentado antes, este sector está en crecimiento por lo que la demanda de este servicio también lo estará. Además tendremos una entrada de clientes fidelizados a través de la construcción del entramado Web 2.0. Puede ser uno de los puntales de la empresa en el futuro debido a los altos ingresos y a que sus costes pueden ser bastante controlables.

Tabla 46: Escenario de ventas para community manager

	PRECIO	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3	
		VENTAS	INGRESOS	VENTAS	INGRESOS	VENTAS	INGRESOS
PESIMISTA	500 €/mes	2	12.000 €	4	24.000 €	7	42.000 €
REALISTA	500 €/mes	4	24.000 €	6	36.000 €	10	60.000 €
OPTIMISTA	500 €/mes	5	30.000 €	9	54.000 €	14	84.000 €

Fuente: Elaboración propia

Por último, mostrar cuáles serían nuestros ingresos si se cumplen nuestras previsiones en el escenario realista.

Tabla 47: Escenario de ventas REALISTA

SERVICIOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Elaboración de Estudios de Marketing	12.000 €	14.000 €	16.000 €
Elaboración de Estudios de Mercado Países Objetivo	20.000 €	25.000 €	28.000 €
Análisis Económico-Financiero	3.000 €	4.000 €	5.000 €
Estudios de Exportación y Agenda Comercial	30.000 €	42.000 €	54.000 €
Tramitación de Ayudas y Subvenciones	18.000 €	24.000 €	30.000 €
Estudios de Mejoras de las Instalaciones	24.000 €	24.000 €	24.000 €
Construcción Entramado Web 2.0	4.500 €	4.500 €	4.500 €
Community Manager	24.000 €	36.000 €	60.000 €
TOTAL	135.500 €	173.500 €	221.500 €

Fuente: Elaboración propia

5.2.2 Canales de Distribución

Cuando se habla de canales de distribución, se hace referencia a cada una de las distintas rutas que el producto o servicio emplea para establecer un acercamiento o llegar al consumidor final. El canal de distribución que utiliza una empresa consultora para alcanzar su objetivo es el canal de servicios, ya que, por su concepción, no es tarea de la empresa la distribución de bienes de consumo ni de tipo industrial.

De ahora en adelante, se hablará únicamente de servicios puesto que es el producto que vende la empresa objeto de este proyecto.

Una figura muy consolidada en los canales distribución, y de la que es conveniente hablar es la figura de los intermediarios. Son los eslabones de la cadena (de distribución), que unen a los productores con el consumidor final del producto o servicio.

En el caso de la empresa consultora, no existen dichos intermediarios, en gran medida debido a la condición implícita de que lo que se vende es un servicio y no productos que necesitan ser manipulados, almacenados y transportados.

Por una parte, si se atiende a la labor comercializadora que desempeña la empresa y puesto que uno de los principales servicios que ofrece es la comercialización exterior de vinos amparados bajo la denominación de Vinos de la España de Don Quijote, se concluye que es la propia empresa la que está desempeñando el papel de intermediaria. La empresa se sitúa como una figura entre el productor (la bodega o cooperativa que quiere exportar su producto), y el cliente final (distribuidores en el extranjero).

La cadena de distribución para este caso es del tipo:

PRODUCTOR - AGENTE - MAYORISTA - DETALLISTA - CONSUMIDOR

El papel que desempeña la empresa en esta cadena es el de Agente que pone en contacto a la bodega o cooperativa (productor) con el mayorista (distribuidor en cada mercado o país). A pesar de que la tarea de la empresa concluye en ese punto, no es la última etapa para el producto. El mayorista lo hace llegar al detallista o minorista y éste, a su vez, lo pone a disposición del cliente final o consumidor.

A continuación se muestra una tabla en la que aparecen los principales importadores mundiales de vino y los países desde los que importan. Es necesario establecer una red de contactos estable con el mayor número posible de importadores puesto que la empresa tiene que ser capaz de vender los vinos en cualquier país.

Tabla 48. Principales Distribuidores Mundiales de Vino (julio 2011)

DISTRIBUIDOR	PAÍS
Benconi Vinimport	Dinamarca
Daniel Wines s.r.o	República Checa
Deliwina	Polonia
Depot Oriented Trading Co. Ltd.	Taiwan
Dom Condor, INC.	Estados Unidos
Fatra-global, s.r.o.	Eslovaquia
Flying Wine Buyer	Países Bajos
Giertz Vinimport AB	Suecia
Global Brands Pvt Ltd	Sri Lanka
Gutta spol. s r.o.	República Checa
Holst Wines AS	Noruega
Importadora & Exportadora Andina S.A.	Paraguay
Italvinum s.r.o.	Eslovenia
Karins Vinimport	Suecia
Marani 1915 Sp. z o.o.	Polonia
MatadorVino	Estados Unidos
Meevio GmbH & Co. KG	Alemania
Mistrosanti	Perú
Nordjysk Vinimport	Dinamarca
Pamisa Vins Srl	Suiza
Panoram Imports LLC	Estados Unidos

DISTRIBUIDOR	PAÍS
Paul M. Young Fine Wines	Estados Unidos
Pesantez and Segovia Trading Inc.	Canadá
Pieter Cruythoff Range	Países Bajos
SDS Internacional	Panamá
Simmer Fine Wine & Spirits	Canadá
Somos Andina S.A.	Paraguay
Stenbacken Vinimport	Suecia
Tanner-Wein	Suiza
Vinhuset Tore Smith	Suecia
Wijnhandel Opdebeeck bvba	Bélgica
Winetrend EU s.r.o.	República Checa
Witera s.r.o	República Checa
Wy vom Wyhusli AG	Suiza

Fuente tablas: <http://www.bestwineimporters.com/es/>

Por otra parte, como se ha detallado en el apartado de producto, el cometido de la empresa no es exclusivamente la comercialización exterior de los vinos de bodegas y cooperativas, sino que además desempeña una labor de ayuda a la profesionalización ofreciendo diversos servicios y soluciones empresariales.

En la prestación de este tipo de servicios el canal de distribución es muy corto puesto que únicamente intervienen la empresa consultora y el cliente. Dicho canal es del tipo que se muestra a continuación:

CONSULTORA - CLIENTE

En este tipo de canales, es necesario un contacto personal entre el equipo de la empresa y el cliente final. En ocasiones el equipo deberá trabajar incluso mano a mano con el propio cliente en sus oficinas y darle asesoramiento.

A modo de conclusión conviene hacer una distinción clara entre el canal de distribución en el que la empresa ofrece un servicio al cliente final y aquel en el que la empresa desempeña un rol de intermediario. El primer caso es aquel en el que la empresa presta servicios de consultoría pura y soluciones empresariales, mientras que el segundo, en el que la empresa hace de agente, es el apoyo a la comercialización exterior.

5.2.3 Fuerza de Ventas

Cuando surge el concepto fuerza de ventas se hace referencia al equipo de comerciales de la empresa e incluso a la comunicación que tiene lugar entre el comercial y el cliente final que va a contratar los servicios.

Las funciones que debe desempeñar la fuerza de ventas son las siguientes:

- Información: el equipo debe informar en todo momento de los servicios y las condiciones de la empresa consultora a cualquier bodega o cooperativa que esté interesada.
- Persuasión: al mismo tiempo debe desempeñar la difícil tarea de convencer al posible cliente de que el servicio que le ofrece la empresa es el que mejor se adapta a sus necesidades.
- Captación: otra tarea fundamental es la captación de clientes que asegurará la continuidad de la empresa.
- Observación de los cambios del mercado: la fuerza de ventas, al ser la punta de lanza de la empresa, debe estar alerta a cualquier tipo de novedades y cambios que surjan en el mercado para transmitirla al equipo y poder estar siempre al día y así optar a todo tipo de clientes.

La importancia que tiene la fuerza de ventas en una empresa depende de la situación competitiva y del nivel de demanda. Es decir, si en el mercado en el que presta sus servicios la empresa hay una competencia feroz, la fuerza de ventas representa un papel fundamental. Sin embargo, si existe poca competencia y una demanda elevada (como ocurre en el caso de la empresa consultora objeto de este proyecto) la importancia de la fuerza de ventas desciende.

Teniendo en cuenta lo anterior, y añadiendo que el “producto ofertado” por la empresa es un servicio de asesoría-consultoría y que se parte de cero en un sector en el que se dispone de numerosos contactos (entre ellos colegas de profesión) se concluye que la fuerza de ventas la integraran, en principio, los 4 socios fundadores de la empresa.

Los pasos que sigue la fuerza de ventas son los siguientes:

1. Establecer los Objetivos: como punto de partida, el objetivo inicial y primordial es el de darse a conocer dentro del sector vitivinícola de Castilla-La Mancha y tratar de captar un número de clientes que asegure el mantenimiento de la empresa. En periodos sucesivos, los objetivos deberán tornarse más ambiciosos aumentando la cuota de mercado para incrementar la facturación en un 25% cada año, tal y como se muestra en la previsión de ventas. El objetivo es que los ejercicios cierren con beneficios para la empresa. En un plazo máximo de 5 años la empresa debe estar asentada, ser conocida y dar beneficios.
2. Búsqueda de Clientes: Nuestros clientes pueden llegar a ser cualquier bodega de las que existen en Castilla-La Mancha, no obstante, nuestros clientes potenciales serán aquellas bodegas y cooperativas de pequeño y mediano tamaño que no dispongan de una gran

estructura. En Castilla-La Mancha hay alrededor de 400 bodegas (tanto privadas como cooperativas), si separamos las bodegas muy grandes, pagos, cooperativas muy grandes y de gran tamaño, nos quedaríamos con alrededor de 200 empresas que hemos clasificado en bodegas y cooperativas de tamaño medio y pequeñas. Estas empresas suponen un 50% del total de las bodegas de Castilla-La Mancha y serían potenciales clientes de Wimba Solutions.

3. Comunicación de los Servicios: con '*mailing*' masivos a los '*targets*' y en persona, se comunicarán todos los servicios anteriormente descritos que presta la empresa, el alcance de los mismos así como su periodo de duración en el tiempo y coste de los mismos. Para intentar generar la confianza suficiente tenemos que mostrarnos a las empresas, que nos conozcan y que sepan cómo trabajamos.
4. Ventas: una vez exista la constancia de un interés por parte de una bodega o cooperativa de contratar un servicio con la empresa, se procederá a realizar aquellos trámites necesarios para la formalización del pertinente contrato que unirá a empresa y cliente durante la prestación del servicio.
5. Prestación de Servicios: una vez formalizada la relación contractual se comenzará a prestar el servicio al cliente de la manera más efectiva y eficiente posible resolviendo sus problemas, proporcionando el asesoramiento necesario y ofreciendo un servicio de mantenimiento periódico, en caso de que el servicio lo requiera. Dentro de este punto, se hace necesario remarcar la continua búsqueda de la excelencia que proporcione una satisfacción total al cliente para facilitar la posibilidad de repetir la relación profesional en ocasiones futuras.
6. Actualización de Bases de Datos e Información: la generación de una amplia base de datos en la que se almacenen datos de clientes, proyectos finalizados e información obtenida, todo ello de una manera estructurada y de fácil acceso, permitirá generar una experiencia que agilizará procesos y servirá para mejorar la prestación de los servicios en la búsqueda de la excelencia deseada.

La estrategia de la fuerza de ventas está basada en una intensa comunicación con las bodegas y cooperativas. Ésta puede ser de carácter verbal, ya sea en persona o por vía telefónica y también de manera escrita a través de correo electrónico. Como otra posibilidad dentro de la comunicación verbal, se puede incluir alguna jornada de presentación de los servicios (estilo conferencia) para aquellos que estén interesados en actividades y ferias relacionados con el sector.

La estructura de la fuerza de ventas, integrada por los cuatro socios fundadores de la empresa, es compleja debido a la heterogeneidad de formación y desarrollo profesional de los mismos. Se ha decidido que cada uno de los socios sea representante de ventas de las áreas en las que mejor pueda desarrollar sus competencias debido a su experiencia. Dicho esto, la composición será la siguiente:

- **Jesús Arribas** será el encargado de las Áreas de Servicios Financieros y Ayudas.
- **Leovigildo Condés** será el encargado de las Áreas de Marketing y Comunicación.
- **Pablo Estévez** será el encargado de las Áreas de Ingeniería y Logística.
- **Juan Diego Silva** será el responsable de las Áreas de Comercialización Exterior y Recursos Humanos.

Se ha preferido realizar la estructura de la fuerza de ventas en base a criterios de conocimiento y desempeño de tareas en lugar de criterios geográficos puesto que la labor a desempeñar tiene lugar en Castilla-La Mancha dónde los desplazamientos son relativamente cortos.

La fuerza de ventas juega un papel muy importante en el marketing pero es un recurso de coste elevado, sobretodo en tiempo. A pesar del gran esfuerzo que implica y para evitar un gran desembolso, durante los primeros ejercicios desde la creación de la empresa hasta el despegue, los integrantes de la fuerza de ventas serán los propios socios fundadores. Posteriormente, con la ganancia de beneficios se estudiará la posibilidad de ampliar la fuerza de ventas.

5.2.4 Promoción

Quando se habla de promoción se hace referencia al conjunto de técnicas integradas en el plan anual de marketing para alcanzar objetivos específicos, a través de diferentes estímulos y de acciones limitadas en el tiempo y en el espacio, orientadas a públicos determinados²⁰. Con esta técnica se pretende informar, persuadir o recordar al público objetivo, acerca de los servicios que se comercializan en la empresa.

Las cuatro principales herramientas promocionales son²¹:

²⁰ Definición extraída del libro “199 preguntas sobre Marketing y Publicidad” de Patricio Bonta y Mario Farber , Grupo Editorial Norma, Pág. 44

²¹ Información extraída de <http://www.monografias.com/trabajos/promoproductos/> de auto Carlo Álave Calani

- **Publicidad:** cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador bien definido. Se detallará a continuación en un capítulo aparte.
- **Promoción de ventas:** incentivos a corto plazo que se emplean para alentar las compras o ventas de productos o servicios. Este apartado, por su extensión, se trata más adelante.
- **Relaciones públicas:** creación de buenas relaciones con los diversos públicos de la empresa, la creación de una buena "imagen corporativa", y el manejo o desmentido de rumores, historias o acontecimientos negativos. Esta tarea corre a cargo de todos y cada uno de los socios de la empresa.
- **Ventas personales:** presentación oral en una conversación con uno o más compradores posibles con la finalidad de realizar una venta. Las tres herramientas anteriores son para el marketing a gran escala y se encuentran en oposición con ésta porque está dirigida a compradores más específicos.

En cuanto a la promoción de ventas, el público objetivo lo constituyen: clientes potenciales, fuerza de ventas y canal de distribución.

Los creadores de la empresa consultora coincidimos con la frase de Peckham (1981) en la que afirmaba que numerosas promociones hipotecan, en ocasiones, el futuro de las marcas. Deben ser acciones muy estudiadas y concretas que no perjudiquen la imagen de la empresa.

En el caso de la fuerza de ventas, integrada por los socios de la empresa, no existirán promociones de ventas de ningún tipo. Cuando la empresa esté establecida y proporcione beneficios se estudiará su utilización. Las promociones de ventas, exclusivamente se dirigirán a clientes y al canal de distribución para el caso de la comercialización exterior de vinos. Numerosos autores coinciden en que las promociones más efectivas son las destinadas al canal de distribución²².

Los dos tipos de promociones de ventas que se contemplan son:

Recompensas para los Clientes:

- Reducción de un 5% en la tarifa de los servicios para aquellos clientes que contraten más de un servicio de los que la empresa comercializa.

²² Afirmación extraída de la Tesis Doctoral "Análisis de las Promociones sobre Ventas en Establecimientos Detallistas de Alimentación" de Yolanda Yustas López.

- Pack 2.0: Al contratar la construcción del entramado web el precio del servicio de community manager tendrá un descuento del 50 % los tres primeros meses.

Promoción Comercial:

Incentivo a distribuidores mayoristas para que posicionen los vinos de nuestro catálogo en su porfolio. Dicho incentivo saldrá de la tarifa cobrada al cliente (bodegas y cooperativas) por el servicio de comercialización.

5.2.5 Publicidad

La publicidad es la técnica de comunicación comercial que intenta informar sobre un producto o servicio a través de los medios de comunicación con el objetivo de motivar al público hacia una acción de consumo²³. La publicidad llega al público a través de los medios de comunicación. Es el medio de promoción más importante, aunque también el más costoso.

El objetivo principal es informar al público. Al mismo tiempo, la publicidad, debe presentar una propuesta concreta al consumidor (USP)²⁴ que distinga a la empresa de la competencia. En el caso de la empresa consultora objeto del proyecto, ese elemento diferenciador, es el amplio abanico de servicios que se comercializan. Los servicios abarcan desde la gestión integral de la bodega o cooperativa hasta el mínimo servicio de asesoramiento, pasando por actuaciones en uno o varios departamentos. El personal de la empresa tiene cualificación sobrada para ese tipo de gestiones.

El primer paso que se debe dar es conocer el '*target*' o público objetivo al que la empresa debe dirigirse para captar sus clientes. Para dicha acción, es necesario hacer una segmentación del mercado que permita focalizar el objetivo y conseguir una alta penetración del mensaje. La segmentación es clara, el '*target*' son las bodegas y cooperativas de Castilla-La Mancha de pequeño y mediano tamaño, éstas suponen un 50% del total.

Conocido el público objetivo al que se dirigirá la acción publicitaria, la empresa debe posicionarse y diferenciarse de la competencia. Tras un análisis de la competencia en la región, no se han encontrado empresas en Castilla-La Mancha con la misma concepción que nuestra empresa consultora. Existen empresas que comercializan alguno o varios de los servicios que comercializa nuestra empresa pero, en ningún caso, existe una empresa que ofrezca tal abanico de posibilidades. He aquí el elemento diferenciador y que nos hace únicos en el mercado.

²³ Definición extraída de Wikipedia.

²⁴ Unique Selling Proposition

Un hecho que no se puede pasar por alto es que las empresas de la competencia, a pesar de no tener la misma concepción, llevan años operando en el mercado y esa es una ventaja que les diferencia de nuestra empresa. Un aspecto favorable es la nueva tendencia empresarial de “outsourcing”, encaminada a la reducción de costes, que supone una externalización de servicios para transformar costes fijos en variables.

Todos los aspectos anteriores están estudiados minuciosamente y totalmente fundamentados para que, llegados a este punto, toda la información se remita a la agencia encargada de generar la campaña de manera que no se pierda nada del mensaje en el camino.

La agencia contratada, tras el estudio de varias propuestas, será la encargada de crear una campaña y el plan de medios que consideren más eficaz para que la penetración y alcance del mensaje sea lo mayor posible. La campaña debe ser del agrado de todos los socios de la empresa.

Para concluir este apartado se muestra la lista detalles o ‘*brief*’ que recibirán las agencias para elaborar sus propuestas:

1. Antecedentes históricos de la empresa: hablamos de una empresa de nueva creación, por lo tanto, sin experiencia en el mercado. La empresa, con sede en Toledo, está formada por cuatro socios jóvenes entre 27 y 33 años todos ellos MBA en Internacionalización del Vino por la EOI, amantes de la cultura del vino y conocedores de los mecanismos empresariales así como de los de exportación.
2. Mercado total: está compuesto por numerosas empresas dedicadas a la exportación de productos así como algunas empresas que comercializan servicios de gestión departamental. Evidentemente están las bodegas y cooperativas, de tamaños grande, mediano o pequeño. Las más grandes poseen, por norma general todos los departamentos necesarios para la gestión integral, mientras que las medianas y pequeñas, en ocasiones tienen departamentos de exportación y logística, pero carecen de departamento de marketing o viceversa.
3. Mercado específico: compuesto por pequeñas empresas consultoras que comercializan servicios concretos (en ningún caso integrales), como puede ser ARGOS y a su vez compuesto por empresas encargadas de la exportación de vino.
4. Situación actual y real de la empresa: empresa de nueva creación dedicada a la comercialización de soluciones empresariales para bodegas y cooperativas y a la comercialización exterior de vinos de Castilla-La Mancha. Fuera del mercado hasta la puesta en marcha.

5. Servicios: Comercialización exterior de vinos amparados bajo la denominación Vinos de la España de Don Quijote y comercialización de servicios y soluciones empresariales en todos los campos de actuación de una bodega y/o cooperativa, incluyendo: Servicios Financieros y de Contabilidad, Servicios de Solicitud de Ayudas Económicas y Subvenciones, Servicios de Marketing, Servicios de Logística, Servicios de Ingeniería, Servicios de Comunicación y Servicios de Recursos Humanos.
6. Datos operativos de marketing: las promociones de ventas estudiadas son las de recompensa a clientes (5% descuento en las tarifas al contratar más de un servicio con la empresa, pack 2.0.) y promoción comercial (incentivos a mayorista por incluir nuestros vinos en su portafolio)
7. Objetivos del marketing: alcanzar al 80% del público objetivo durante el primer año, persuadir a no menos del 50% del público alcanzado y conseguir un nivel alto de recuerdo entre el público.
8. Políticas internas de la empresa: la empresa de buscar la excelencia cumpliendo los preceptos de la responsabilidad social corporativa (p.ej: evitar el uso de papel para las comunicaciones). Las decisiones se aprueban por mayoría entre los socios de la empresa. Internet debe ser la principal herramienta para darse a conocer, pues abre un mercado global.
9. Monto: de manera inicial, se ha estudiado a la competencia para aproximar un gasto medio, que ronda los 9.000 € el primer año. Posteriormente, cuando la empresa se asiente y genere beneficios, este gasto, se puede basar en un porcentaje del volumen de ventas.
10. Tiempos: actividad constante pero con picos en momentos clave de la producción o la comercialización. En épocas previas a la poda y vendimia, antes de la apertura de plazos para solicitud de ayudas, en periodos previos a grandes ferias internacionales de comercialización de vino (Bulkwine Amsterdam, Prowein, Fenavin, London Wine, Vinexpo, etc).

Este presupuesto, que en un principio puede parecer demasiado ajustado, creemos que es el conveniente. En esta primera etapa queremos que el público objetivo conozca el nombre de Wimba Solutions, pero creemos conveniente que asocien este nombre a unas caras y a una forma de trabajo seria y respetada.

Por lo que pensamos que nuestra mejor publicidad será el visitar a nuestros clientes objetivos y explicarles lo que nosotros podemos ofrecerles y dando siempre la posibilidad de amoldarnos a sus

necesidades. Tenemos que combinar estas visitas directas con nuestra presencia en todo tipo de actos relacionados con el sector vitivinícola y en aquellos otros en los que se traten temas de exportación.

5.2.6 Página Web

Hoy en día, con el brutal desembarco de la Web 2.0, es impensable que cualquier empresa no trate de posicionarse en un espacio que abre tal abanico de posibilidades. Es por ello, que se considera indispensable la creación de una página Web en la que se reflejen todos los aspectos importantes de la empresa y que a su vez proporcione a los visitantes una imagen de marca y una experiencia agradable.

Los contenidos de la página Web serán los siguientes:

- Información Corporativa: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, Equipo, Presencia (nacional e internacional), Magnitudes económicas y Sostenibilidad (RSC). Cada uno de los apartados anteriores, tendrá su propia pestaña. Al pinchar con el ratón en cada pestaña, se despliega un texto acompañado de fotografías o gráficos, según corresponda, en el que se da una breve explicación de cada parcela.
- Servicios: Catálogo, Proyectos finalizados. Al pinchar con el ratón en la primera pestaña aparecerá el listado de servicios que comercializa la empresa y, a su vez, dentro de cada campo, aparecerá una descripción de cada servicio. Mientras que si se pincha en la pestaña de proyectos finalizados, se tendrá acceso a una base de datos de aquellos proyectos que la empresa haya realizado con una ficha de consulta para posibles interesados.
- Fundadores: Aparece una breve reseña de los socios de la empresa.
- Noticias: Este apartado contiene todas aquellas relacionadas con el sector vitivinícola de Castilla-La Mancha que la empresa considere de interés.
- Vídeo: Este apartado se incluye un vídeo corporativo con la explicación de la actividad de la empresa.
- Comunidad: Desde este apartado se tiene la posibilidad de seguir a la empresa en todas aquellas redes sociales en las que la está presente: facebook, linkedin, twitter, youtube y Blogger.

La página Web está redactada en español e inglés para que sea de acceso universal. Aparece en los principales buscadores de Internet como Google o Bing. Es imprescindible tratar de establecer

relaciones con usuarios y blogueros para que la página de la empresa sea recomendada y pueda ganar puestos en los diferentes '*page rank*' de los buscadores.

La empresa contará con un blog en el que se traten temas de actualidad, siempre desde el punto de vista de la empresa y nunca con salidas de tono o comentarios polémicos que puedan generar aversiones.

5.2.7 Imagen corporativa.

Toda nuestra promoción, así como todas nuestra notificaciones a nuestros clientes tienen que tener una imagen común, un mismo estilo. Creemos que es muy importante tener una imagen de nuestra empresa que sea muy reconocible. Para ello hemos encargado un primer boceto que muestra cuál será la línea definitiva del logo de nuestra marca.

Gráfico 23: Imagen Corporativa Wimba Solutions



Fuente: Empresa contratada

La empresa contratada se ha basado para realizarlo en tomar el nombre de la empresa como una firma, una seña de identidad que nos diferencie con respecto a nuestra competencia. Por eso el uso de trazos libres como se puede ver.

Estos mismos trazos también intentan representar nuestra filosofía de trabajo, que no es otra que conseguir llegar lo más lejos posible, o lo que es lo mismo, conseguir satisfacer las necesidades de nuestros futuros y potenciales clientes.

En cuanto al uso de los colores, por un lado un lado queremos mostrar que somos una empresa joven, por eso el tono morado; mientras que el color verde significa vía libre. Además estos colores también representan el sector vitivinícola, el verde de las cepas castellano-manchegas y el morado de nuestros vinos.

No obstante, este es un primer boceto que esperamos pulir. Además queda por determinar todo lo relativo a nuestro libro de estilo, que nos permitirá armonizar todas nuestras publicaciones, tanto digitales como en papel, folletos y notificaciones.

6 Plan de Operaciones y Logística

6.1 Definición y desglose de las líneas de negocio

A continuación se ofrece la relación detallada de las líneas de negocio que oferta la empresa a las bodegas y cooperativas de Castilla-La Mancha. Más adelante se desarrollará cada una de ellas por separado.

- Elaboración de Estudios de Marketing
- Elaboración de Estudios de Mercado para los distintos Países Objetivo
- Análisis Económico-Financiero
- Estudios de Exportación y Agendas Comerciales
- Tramitación de Ayudas y Subvenciones
- Estudios de mejoras en los rendimientos de las instalaciones
- Comunicación y Redes Sociales (Community Manager)

6.2 Diagramas de Flujo

En los diagramas de flujo o flujogramas elaborados por Wimba Solutions, para los distintos servicios ofertados, cada celda corresponde a un escenario. Las celdas se van sucediendo para crear un proceso o cadena determinando un estado inicial y uno final. El flujograma es una herramienta que nos permite analizar y desarrollar los aspectos que debemos tener en cuenta cuando ofrecemos el servicio.

A continuación se presentan los diagramas de flujo de cada una de las líneas de negocio de Wimba Solutions, con su explicación, para un mejor entendimiento del proceso.

Gráfico 23: Diagrama de flujo para la línea de negocio Estudios de Exportación



Fuente: Elaboración propia

Estudios de Exportación

Para la línea de negocio en la que se ofrece el servicio de exportación, hemos diseñado un flujograma donde las celdas que representan el proceso están definidas de la siguiente manera:

Celda 1: Clientes (Identificar necesidades)

Una vez que ya hemos contactado con el cliente y que éste ha mostrado su interés en nuestros servicios, la base y el pilar de este servicio es la identificación de las necesidades de nuestro cliente. Aquí sabremos e identificaremos el DAFO de nuestro cliente que nos será de utilidad para el desarrollo de las siguientes celdas.

Celda 2: Estrategia

En este momento del proceso identificamos nuestras necesidades, trazamos y diseñamos el plan de consecución. Daremos también un fondo al producto y enfocaremos las necesidades del mercado señalado con la oferta del producto de nuestro cliente.

Celda 3: Proceso de Negociación.

Aquí se inicia la fase de contacto con los distintos posibles compradores del producto de nuestros clientes. En la celda 2 se ha identificado el país de destino, ahora buscamos el target de los distribuidores en ese país. Seguiremos una estrategia seria e identificaremos los distribuidores convenientes fijándonos en los más idóneos para negociar, identificando los más convenientes para el desarrollo del producto en el país de destino. En esta celda se produce el contacto del distribuidor con el producto del cliente (Ej; Envío de muestras y cata de los vinos).

Celda 4: Capital humano

Dentro de esta celda desarrollaremos el acercamiento entre cliente y distribuidor obteniendo el mejor beneficio posible para nuestro cliente. Cuando hablamos del beneficio de nuestro cliente hacemos referencia a una postura correcta del precio, el incoterm más competitivo, el medio de pago más conveniente y el tiempo más corto posible.

Celda 5: Toma de decisiones

Si ya se ha llegado a unas posturas satisfactorias de parte de cliente y distribuidor, procedemos a desarrollar el contrato que vincule a las dos partes a cumplir el acuerdo.

Celda 6: Clientes (pago de servicios)

El cliente, bien puede contratar servicios individualizados del proceso que podrá pagar 50% al inicio y 50% al final. En el caso de que decida que nosotros llevemos a cabo la negociación se cobrará con un porcentaje de las ventas pactadas con el distribuidor. Esto le permite al cliente una estrategia de éxito que ninguna otra consultora le puede dar.

Celda 7: Seguimiento y control

Finalizamos el proceso dando seguimiento a las operaciones comerciales, ofreciendo un soporte de ayuda a nuestro cliente y haciendo una relación puente entre el distribuidor y el cliente.

Gráfico 24: Diagrama de flujo para la línea de negocio Estudios de Mercado



Fuente: Elaboración propia

Estudios de Mercado

Celda 1: Análisis de la bodega y sus productos.

Esta fase inicial se corresponde a la elaboración de un radiografía de lo que es la empresa. Se procede a estudiar el saneamiento económico para determinar si es viable su proyección a mercados extranjeros. Superado el análisis y una vez determinada su viabilidad, se procede al estudio de sus productos y la adecuación al mercado.

Celda 2: Estrategia/ Capital humano

Identificados las ventajas del producto, seleccionamos los mercados con mayor potencial para ese producto. Se elabora un estudio a fondo con los índices más notables del país seleccionado y su situación económica, demográfica, mercantil, etc. Este estudio se basa en herramientas propias y se

tiene que distinguir de a competencia por lo generalistas que éstos resultan. Una de nuestras distinciones con este servicio es identificar las necesidades de nuestro cliente y ofrecerle todas las respuestas adecuadas a la inclusión en el mercado seleccionado.

Celda 3: Clientes/ Entrega del estudio de mercado

Se hace una entrega formal con una presentación del mercado, resolviendo las dudas y preguntas de nuestros clientes.

Celda 4: Cliente/ Valoración

Se efectúa una encuesta para determinar la satisfacción del cliente y poder seguir mejorando en la oferta de los servicios.

Gráfico 25: Diagrama de flujo para la línea de negocio Análisis económico y financiero



Fuente: Elaboración propia

Análisis económico y financiero

Este servicio pretende aumentar la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos y contables de la empresa, así como las inversiones. La idea es maximizar los beneficios con los recursos disponibles.

Celda 1: Entrega informes de la empresa

Se comienza el proceso con la entrega de los informes y balances económico-financieros de la empresa, para los análisis correspondientes.

Celda 2: Análisis y diagnóstico

El servicio financiero de Wimba Solutions procede a evaluar y conocer los fallos y desventajas contables del cliente, una vez hecho el estudio se procede a elaborar un cuadro de soluciones.

Celda 3: Análisis y protocolo

Se efectúa el análisis de competitividad de la empresa hallando el camino de solvencia mediante programas como el "Balance Score Card", y se ofrece un protocolo de actuación que corrijan los fallos y determinen las medidas necesarias a tomar por nuestro cliente.

Celda 4: Entrega e implementación

Como último paso se hace entrega del estudio y mediante una presentación se da a conocer los datos del mismo. Se ayuda al cliente a la implementación de los nuevos conceptos y la estrategia a llevar.

Gráfico 26: Diagrama de flujo para la línea de negocio Creación entramado Web 2.0



Fuente: Elaboración propia

Entramado de redes 2.0

Celda 1: Cliente/ Diseño/ Estrategia

En esta fase inicial identificamos la situación actual que tiene la bodega, como posicionamiento en el mercado. Se determina donde se tiene que dirigir y los medios 2.0 que ha de tener, así como basándose en el presupuesto que se le puede ofrecer.

Celda 2: Construcción de medios

Ubicados los medios necesarios se procede a construir las páginas Webs que ayuden al desarrollo de su negocio, las redes sociales donde puedan ampliar la comunicación de la empresa, así como desarrollar plataformas virtuales de comunicación con los clientes.

Celda 3: Tutorial y mantenimiento

Se le ofrece al cliente un tutorial acerca del manejo de las redes y como hacerlas eficaces en la comunicación. Se le ofrece la oportunidad del servicio de Community Manager, donde podemos hacernos cargo de la comunicación multimedia y de las redes 2.0 de los clientes.

Celda 4: Pago de servicios

El pago determina la última fase del proceso. Se lleva a cabo el 50% al inicio y el 50% al final.

Gráfico 27: Diagrama de flujo para la línea de negocio Estudio de mejora de las instalaciones



Fuente: Elaboración propia

Estudio de mejoras de las instalaciones

Celda 1: Planteamiento de las necesidades

Comenzamos el proceso dirigiéndonos a las instalaciones de nuestro cliente y evaluamos las necesidades. Así mismo se determinan soluciones que le hagan mejorar el rendimiento y hacerlo más competitivo.

Celda 2: Estudio y presupuesto

Elaborado un informe de necesidades, damos paso al estudio de las mejoras en los rendimientos, y se elabora un presupuesto.

Celda 3: Aceptación del presupuesto

Una vez expuestos todos los índices y el estudio de mejoras, si el cliente está de acuerdo y acepta el estudio proseguimos a la celda número 4.

Celda 4: Realización del proyecto

Este periodo de tiempo, será el que empleen los ingenieros de Wimba Solutions en redactar el proyecto que se ajuste a las necesidades de cada cliente.

Celda 5: Ejecución de los trabajos

Es la fase donde se llevan a cabo la construcción de sistemas que mejoren y ayuden nuestro cliente en algunos de los distintos procesos de elaboración de vino, o bien en los rendimientos agrícolas de las explotaciones. Esto lo lleva a cabo el servicio de ingeniería que pone a su disposición Wimba Solutions.

Celda 6: Evaluación de satisfacción

Finalizamos el proceso determinando el grado de satisfacción de nuestro cliente a través de una entrevista personalizada y una encuesta. Así como también se ejerce un seguimiento los primeros meses en la funcionalidad de los sistemas ejecutados.

6.3 Ubicación de la oficina

Teniendo en cuenta que la empresa tiene que tener una ubicación física y que ésta se funda para “servir” al sector productor de vino de Castilla-La Mancha, lo lógico es que esté localizada, dentro de la región, y más concretamente en su capital, Toledo.

Las razones son de tipo logístico y estratégico, ya que dispone de una buena comunicación por carretera, tanto con las demás provincias de la región, donde se distribuyen las diferentes Denominaciones de Origen, en las que se encuentran integradas todas las bodegas (posibles clientes), así como la cercanía existente con Madrid.

En un principio, la oficina se encontrará en el vivero de empresas de la cámara de comercio de Toledo. El Centro de Emprendedores e Innovación Empresarial -Vivero de Empresas, es una edificación de 4 plantas, funcionales, en una superficie construida de 4.700 metros cuadrados. El edificio, propiedad de la Cámara de Comercio de Toledo, es un moderno centro de servicios empresariales, y pieza fundamental de la red de infraestructuras o equipamientos empresariales de la Cámara en la provincia.

Los despachos o módulos a disposición de los Emprendedores, tienen una superficie de 25 metros cuadrados de superficie útil cada uno, y dotados con el mobiliario necesario para 2 puestos de trabajo.

Cada uno de los módulos o despachos está equipado con los siguientes elementos:

- 1 armario de oficina.
- 2 mesas de despacho.
- 2 cajoneras de suelo.
- 2 sillas de trabajo.
- 1 papelera.
- 1 perchero.
- 1 teléfono.
- 2 sillas confidentes.

Para poder llevar a cabo nuestro trabajo, solamente precisamos dos portátiles y conexión a Internet de Banda ancha, existente en el centro.

Además de la oficina, el Vivero de Empresas, pone a disposición de los emprendedores y empresas instalados en el mismo las siguientes instalaciones:

- 1 Sala de usos múltiples de 28 metros cuadrados. Coste para Emprendedores y empresas instaladas 20 €/hora.
- 1 Aula de formación de 30 metros cuadrados. Coste para Emprendedores y empresas instaladas 25 €/hora.
- 1 Sala de juntas. Coste para Emprendedores y empresas instaladas 15 €/hora.
- 1 Área de lanzamiento de empresas. Coste para Emprendedores y empresas instaladas 30 €/hora.

Al estar instalados en el Vivero podremos hacer uso de los servicios de fax, reprografía, alquiler de equipos, así como servicios administrativos.

La duración de la cesión se establece por un plazo de 24 meses contados desde el día de la firma de la cesión, prorrogable por otro período máximo adicional de 12 meses. El coste de la oficina asciende a 300€/mes, durante los tres años que dura el contrato.

7 Plan de Recursos Humanos

En el Plan de Recursos Humanos trataremos de analizar y determinar todos los elementos relacionados con la política de personal: la organización funcional, la dimensión y estructura de la plantilla, la definición de capacidades, la selección, contratación y formación del personal, y todos aquellos aspectos relacionados con la dimensión humana de la empresa desde la detección de conflictos hasta el desarrollo de estrategias de solución.

7.1 Organización funcional

La organización funcional trata de estructurar de la forma más adecuada los recursos humanos e integrar éstos con los recursos materiales y financieros con el fin de aplicar eficazmente las estrategias elaboradas y los medios disponibles, y conseguir los objetivos propuestos.

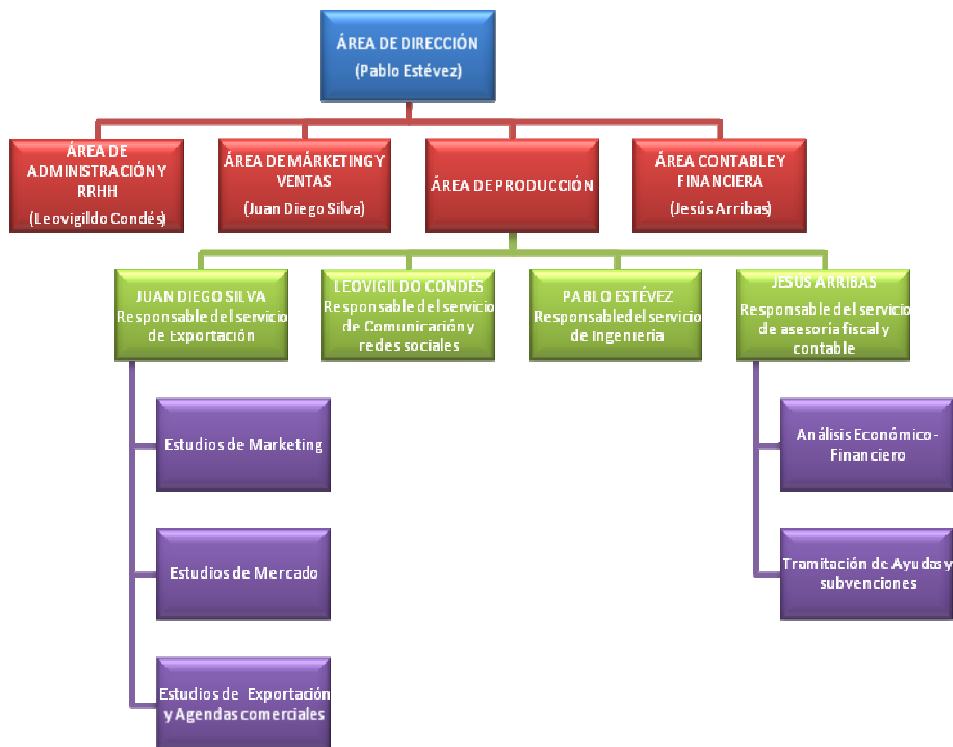
Entre estos objetivos, podemos destacar los siguientes:

- Determinar la organización funcional de la empresa: sus áreas, relaciones, jerarquía y dependencia.
- Organizar las tareas que realizará cada empleado tanto cuantitativa (cuántas tareas) como cualitativamente (qué tareas). En función de este resultado podremos definir el número de horas de trabajo necesarias para desarrollar dichas tareas, establecer el número de empleados necesarios para cumplir con cada función específica, el tipo de horario (partido o continuado) que deba aplicarse, etc.
- Definir el nivel de conocimientos técnicos requerido, así como la capacitación profesional.
- Establecer la importancia de cada una de las tareas en términos absolutos y en comparación con el resto. Esto permitirá establecer el nivel de exigencia durante el proceso de selección de personal, la estructuración del espacio físico de trabajo, el diseño de los sueldos, etc.

7.1.1 Organigrama funcional

El organigrama de WS presenta una estructura horizontal, que favorece en gran medida el trabajo en equipo, alejándose de las largas cadenas de mando y los tramos de control que evitan que el talento fluya.

Gráfico 23: Organigrama funcional de Wimba Solutions



Fuente: Elaboración propia

ÁREA DE DIRECCIÓN

Esta área es la cabeza de la empresa y, como tal, es la encargada de dirigir la empresa y establecer los objetivos de la misma, basándose en el plan de negocio y aportando su experiencia y conocimientos que le servirán para la toma de decisiones en situaciones críticas.

Estará formada por una junta directiva o consejo de administración, ya que son cuatro los socios fundadores que tienen que tomar las decisiones relevantes en la empresa. Pero a su vez, debe haber un único representante de dicha junta y máximo representante de la empresa siendo la cabeza visible de la organización. Debe tener conocimientos sobre todas y cada una de las áreas de la empresa y conocimiento del sector. Al mismo tiempo debe mantener unidad en el equipo de trabajo y un ambiente de cordialidad y respeto en la empresa para motivar a los trabajadores de la misma.

Este puesto de gran responsabilidad se ajusta, al perfil de **Pablo Estévez Ajates**, Ingeniero Agrónomo, que conoce bien el sector vitivinícola de Castilla-La Mancha, tiene experiencia en el sector consultor, y un alto nivel de inglés.

ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y RRHH

Esta área asume la responsabilidad sobre todo lo relacionado con el funcionamiento de la empresa. Es parte operativa del negocio en su sentido más general. Abarca diferentes funciones como: la contratación del personal, la compra de insumos, el pago del personal, la firma de los cheques, verificar que el personal cumpla con su horario, la limpieza del local, el pago a los proveedores, el control de los inventarios de insumos y de producción y la gestión del negocio.

En un principio será uno de los socios el encargado de esta área en su fase inicial. Más concretamente el socio fundador **Leovigildo Condés Jiménez**, Ingeniero Técnico Agrícola, con experiencia anterior en la Administración pública y en RRHH.

Más adelante podrá contratarse un administrador para que lleve la operación del negocio sin que el socio fundador, como propietario esté presente todo el tiempo.

ÁREA DE MARKETING Y VENTAS

En esta área se detallarán las funciones, capacidades y cualidades de quien será el responsable y el personal involucrado en la estrategia de mercadeo del negocio, es decir, la publicidad, el diseño del servicio y la marca del servicio, la distribución del mismo, la promoción y la labor de ventas. Aquí se incluirá a la persona que se dedique a vender el producto de puerta en puerta si esa es la forma de venta establecida en el negocio.

Para este puesto contamos con **Juan Diego Silva**, Técnico Superior Comercio Internacional y experto en esta área como Manager Store.

ÁREA DE PRODUCCIÓN

El organigrama de la empresa tendrá como criterio esencial crear departamentos independientes, para la gestión de los distintos servicios que presta **Wimba Solutions**.

Cada uno de estos departamentos pertenecientes al área de producción, deben tener un encargado responsable, que corresponderá en un principio con cada uno de los socios fundadores.

El servicio de exportación tendrá como responsable a **Juan Diego Silva**. Es el área encargada de:

- Elaboración de estudios de marketing.
- Elaboración de estudios de mercado para los distintos países objetivo.

- Estudios de exportación y agendas comerciales.

El servicio de **Comunicación y redes sociales**, se encargará de introducir a las bodegas en el entramado 2.0, haciéndolas visibles para todo el mundo, desde hacer su propia página Web hasta la comunicación actualizada de redes sociales como Facebook, Twitter y blogs. El responsable será **Leovigildo Condés**.

El servicio de **Ingeniería**, se encarga de asesorar y estudiar de forma detallada en cualquier tipo de proyecto de bodegas interesadas en realizar algún tipo de modificación o renovación de sus instalaciones. El responsable de ésta área será **Pablo Estévez**.

El servicio de **Asesoría fiscal y Contable** es la encargada de dos de las líneas de negocio de la empresa como son:

- Análisis Económico - Financiero
- Auditoría de bodegas y cooperativas
- Asesoría contable
- Tramitación de Ayudas y Subvenciones

El responsable de esta área será **Jesús Arribas**.

ÁREA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

Toda empresa debe llevar un sistema contable en el que se detallen los ingresos y gastos en el tiempo. Además, se debe declarar y cancelar, periódicamente ante Hacienda, los impuestos según los resultados de los libros contables que la empresa lleva. La emisión de facturas, las proyecciones de ingresos por ventas de servicios y los costos asociados con el desarrollo del negocio son tomados en cuenta en esta área, sin olvidar la parte correspondiente a la financiación de la organización.

Jesús Arribas, Licenciado en Economía, y con experiencia en éste sector, se hará cargo de esta área.

7.2 Condiciones de trabajo y remunerativas

Principios Generales:

Creemos firmemente que las empresas las erigen las ideas pero las construyen las personas en este sentido consideramos de vital importancia que nuestra organización se fundamenta en:

1. La selección y la incorporación de los mejores profesionales en cada posición. Los mejores, los más competentes y competitivos en su área.
2. Todas las posiciones de la empresa, y muy especialmente aquellas que están en directo contacto con nuestros clientes, son muy importantes. Por esta razón se tendrá especial cuidado en no infravalorar ningún proceso de selección e incorporación.
3. Nuestra empresa será dirigida bajo criterios de liderazgo, modernidad, motivación, respeto, espíritu de equipo, fidelidad y competencia interna. Los que demuestren ser los mejores serán los que progresarán en la empresa.
4. Creemos en el equilibrio, por esta razón nuestra empresa tendrá una composición equilibrada de hombres y mujeres así como de edades (en la lógica del sector y los criterios anteriores).
5. Toda la actividad de las personas que conformarán la empresa deberá estar orientada a **(1) los resultados, (2) el servicio al cliente y (3) la calidad integral**, por este orden.

En general, la nuestra no será una empresa donde, además de los salarios, se ofrecen grandes compensaciones complementarias.

Por tanto nuestra concepción general es:

- Todos los colaboradores de la empresa deben percibir un salario fijo digno (pero nunca espectacular) en función de sus responsabilidades en la compañía y el mercado.
- Todos los colaboradores de la empresa y muy especialmente el equipo directivo y los que tienen responsabilidades operativas, deben tener la oportunidad de obtener excelentes remuneraciones (bonus) complementarias vinculadas a sus resultados y a los propios resultados de la empresa.
- Con la suma de ambas remuneraciones (pero sobretodo, con los bonus por objetivos) si la empresa crece saneada deben convertirse en los mejores pagados del sector.
- El personal de marketing y sobretodo de ventas deben estar excelentemente remunerados pero el 80% de dicha remuneración debe obtenerse por el logro de sus objetivos personales (80%) y generales (20%).
- El personal de ventas no cobrará comisiones por sus ventas, cobrará excelentes bonus por alcanzar los objetivos de venta preestablecidos.

- La empresa no prestará compensaciones de ningún otro tipo que las obligatorias por ley. Salvo en los casos justificados operativamente no habrá cuentas de gastos, ni coches de empresa, ni similares.

7.3 Plan de RRHH

7.3.1 Selección de Personal

Los Recursos Humanos de una empresa son determinantes en el futuro de la empresa, y suele ser la causa del éxito o del fracaso de la misma. El proceso de selección es un punto clave en el que definiremos a las personas que forjarán al futuro de la empresa.

Por ello mismo hemos establecido, que los integrantes que van a encarar el proyecto de esta empresa, sean profesionales que dominen el área que van a desarrollar y que nos puedan ofrecer garantías de éxito en la labor encomendada. Como seremos una consultoría de pequeño tamaño, la selección del personal ha sido de carácter informal.

Debido a la naturaleza y estructura de la empresa se han unido varios profesionales de distintos campos para ofrecer unas series de servicios que se ofertan de manera integral o hechos a medida de sus clientes. Dicho personal decide unirse basándose por unas series de características:

- Formación
- Personalidad
- Experiencia
- Trabajo en equipo
- Desarrollo profesional

Pensando en la proyección que pueda tener la empresa y las futuras incorporaciones que pueda tener esta, se fijarán y sentarán las bases de selección de personal.

Los fundamentos de la selección de personal, quedaran fijadas por etapas de la siguiente manera:

1. Descripción clara del puesto de trabajo: tareas, puesto, sueldo que se paga en el mercado, características del lugar de trabajo en donde se va a insertar, responsabilidades, características del jefe, posibilidades de crecimiento, plan de carrera., etc. El definir el

plan de carrera y las posibilidades de crecimiento resultan particularmente importantes porque se utilizan para saber qué ofrecerle al candidato y relacionarlo con sus intereses.

2. Descripción del perfil de la persona, contemplando variables duras y blandas: Edad, lugar de residencia (opcional), formación, experiencia (principalmente la experiencia en posiciones similares), rasgos de personalidad, competencias, etc. Las Competencias de un individuo son definidas como el conjunto de Conocimientos (si sabe cómo hacerlo) + Habilidades (si puede) + Actitudes (si quiere hacerlo).
3. Selección del modo de Selección. Existen muchas opciones para la selección de candidatos: búsquedas en bases de datos propias, publicaciones en medios gráficos o electrónicos, a través de los empleados de la empresa (si conocen a alguien para el puesto), etc. Otra opción es hacerlo a través de Consultoras. Generalmente, lo que ellas hacen es publicar en diarios y páginas Web, consultar en bases de datos propias otras a las que están suscriptos, etc. En este caso, no sólo se encargarán ellos de elegir los modos de reclutamiento sino que también de otras etapas de la selección (por ejemplo, preselección de candidatos).
4. Preselección de candidatos (lectura de CVs)
5. Pre-entrevista telefónica
6. Primera Entrevista personal (en la que se hace un recorrido por el CV, se observan los primeros aspectos del candidato)
7. Evaluación de habilidades particulares: idioma, dominio de herramientas informáticas, etc. Ella puede hacerse durante la primer entrevista personal.
8. Una segunda y/o tercera entrevista más "profunda"
9. Verificación de referencias laborales
10. Evaluación Psicotécnica (puede hacerse en simultáneo con la segunda o tercera entrevista)
11. Presentación del candidato a la empresa
12. Sondeo del resultado de la selección post ingreso del candidato (ahora empleado). Generalmente se hace un contacto con la empresa solicitante para evaluar el desempeño del candidato. Algunas consultoras dan una garantía de 3 meses.

Nota: no es estrictamente necesario pasar por todas estas etapas, pero sí es cierto que un mayor número de pruebas podrán dar mayor información sobre el/los candidatos, a fin de realizar una eficiente elección.

Además de todas estas técnicas, existen otras (como las entrevistas grupales) que pueden o no emplearse, según el puesto de qué se trate, el perfil, etc.

Cuando incorporamos a alguien a nuestra empresa debemos evaluar a los candidatos lo suficiente estar seguros de qué es lo que buscamos y de que la persona que ingresa se ajusta a lo requerido tanto como el puesto se ajusta a lo requerido por el.

7.3.2 Política de Formación y Desarrollo

Será una de nuestras bases y pilares como empresa. La formación ha de ser continua y de gran calidad para cada uno de los integrantes de la empresa, de esta manera garantizamos la adaptación, la competitividad y la retención del talento. Para este plan de formación se destinara un mínimo del 15% de las horas trabajadas anuales y un 20% de la facturación anual.

Consideramos que nuestra formación se ha de estructurar en tres grandes áreas:

1. Formación específica, en la que buscaremos la capacitación de los integrantes de nuestra empresa en un área determinada para un correcto desempeño de su trabajo. En la formación específica queremos que cada director de área y futuros empleados sean líderes de su campo laboral, y una referencia en el mercado.

Ej. Para el área de exportación: cursos de referencia nacional e internacional de comercio exterior.

2. Formación genérica, busca la aplicación conjunta de los integrantes de la empresa, independientemente del trabajo, titulación o categoría profesional.

Ej. Para todos los componentes de la empresa, se brindaran cursos continuos de idiomas y de todo lo referente al mundo del vino.

3. Formación en competencias, para mejorar las habilidades personales, el trabajo en equipo y la relación con los clientes.

Ej. Cursos de management y de trabajos en equipo. Actividades conjuntas de los miembros de la compañía.

Indistintamente a las tres áreas de formación, cada miembro ha de obtener el (WSET) Wine & Spirit Education Trust. De esta manera poder optar y desarrollar las competencias necesarias para convertirse en Maestro de Vino, una titulación ofertada por el instituto de Maestros del Vino de Londres y que se caracteriza por tener entre sus miembros a los mejores conocedores de vino del mundo, y que velan por las buenas prácticas de su mercado.

8 Plan Económico-Financiero

Una vez realizado los anteriores pasos en la definición de nuestro proyecto queda un último estudio, el plan económico financiero, mediante el cual valoraremos la viabilidad económica y financiera de Wimba Solutions.

Mediante este estudio trataremos de medir un objetivo básico de todo negocio, que es la rentabilidad del mismo, pero sin olvidar que existe un segundo objetivo necesario para poder hablar de viabilidad, que es el de la liquidez. Es decir, queremos ser rentables pero para conseguirlo necesitamos garantizar la liquidez necesaria para poder desarrollar la actividad del día a día sin ningún problema.

Para realizarlo de forma ordenada seguiremos los siguientes pasos:

8.1 Cálculo de las necesidades de inversión.

La inversión inicial de una empresa es lo que se conoce, desde el punto de vista técnico, como el Activo de la empresa. Este Activo, desde el punto de vista contable, recoge los bienes y derechos necesarios para iniciar la actividad.

Cada empresa requerirá un volumen distinto de inversión inicial, pero todas deberán cuantificar cuál es dicho volumen, siendo coherente con el planteamiento de empresa que se quiere llevar a cabo.

Las inversiones necesarias para poder iniciar una actividad se pueden clasificar en distintos tipos:

Por un lado tenemos lo que se denomina **Activo No Corriente**, que son los bienes y derecho de la empresa que van a permanecer más de un año en la misma. Dentro de este bloque distinguimos a grandes rasgos:

- **Inmovilizado Material.** Recoge bienes con permanencia en la empresa, por término general, superior a un año. Estos bienes pueden ser entre otros: construcciones, maquinaria, mobiliario, equipos informáticos, elementos de transporte, etc.
- **Inmovilizado Inmaterial.** Recoge, básicamente, derechos de uso considerados como inversión de carácter intangible a largo plazo. Los componentes más habituales en pequeñas y medianas empresas son los siguientes: patentes, arrendamiento financiero y aplicaciones informáticas.

- Inmovilizado Financiero. Recoge inversiones de carácter financiero a largo plazo. Lo normal es que en una PYME no existan inversiones de este tipo.

Por otro lado hay otras inversiones que son necesarias en la empresa, pero que tienen un período de permanencia en la empresa de corto plazo (inferior al año), es lo que se conoce como **Activo Corriente**. Está formado entre otros por:

- Existencias. Aquí serán recogidas las necesidades de producto o materias primas para iniciar la actividad.
- Deudores. Se recogen los derechos de cobro que la empresa tiene con terceras personas.
- Tesorería. Para que una empresa no tenga problemas de liquidez necesita, desde su inicio, disponer de unos fondos líquidos suficientes. Este concepto dependerá del volumen de gasto de la empresa y sobre todo del flujo de pagos y cobros de la misma.

Wimba Solutions es una empresa que se dedicará a la prestación de servicios. Las empresas de prestación de servicios son un caso característico ya que el grueso del volumen de inversión inicial no irá destinado a Inmovilizados sino a tener la tesorería necesaria para cubrir la corriente de gastos hasta que la empresa pueda financiarse con los cobros de los servicios prestados a los clientes.

Así pues, dentro de nuestro Activo No Corriente únicamente tendremos dos partidas:

- Equipos informáticos: Wimba Solutions para su funcionamiento necesitará 4 ordenadores, 2 de ellos de sobremesa para la oficina y otros dos portátiles. También será necesaria la compra de un equipo multifunción que permita tanto imprimir, escanear como el envío de faxes. Estos equipos son aportados por los propios socios de la empresa, estimándose una valoración de los mismos de 2.100€ en total.
- Aplicaciones informáticas: Será necesario la adquisición de un programa que permita llevar la contabilidad de nuestra empresa como la de nuestros futuros clientes. Se presupuesta un coste de 1.700 €. Aquí también incluimos el desarrollo de una página Web, tendrá un diseño atractivo y su coste se estima en 2.000 €.

Como se puede ver no se tiene construcciones, hemos decidido la opción del alquiler de la oficina. Tampoco existe mobiliario, ya que entre las opciones de alquiler que teníamos hemos optado por la del Vivero de Empresas de Toledo. Esta institución ofrece el alquiler de la oficina totalmente amueblada.

Con respecto a nuestro Activo Corriente, al no vender productos, sólo prestamos servicios, no tenemos existencias de ningún tipo. En cuanto a los deudores, hasta que no empecemos a tener clientes esta partida únicamente estará formada por la cuenta de la Hacienda Pública relativa al IVA que vayamos pagando a medida que hacemos frente a nuestros gastos. Por último, la tesorería. Esta partida será la más importante de todas, no sólo estará formada por los 3.000 € de las aportaciones iniciales de capital social, sino que debe tener la cuantía necesaria para aportar liquidez a la empresa. Por lo que se estima que será necesario una inversión inicial en tesorería de 17.634 €. A esto se le añade el saldo a favor que se tiene con la Hacienda Pública por el gasto realizado en aplicaciones informáticas y en la página Web, este saldo es de 666 €.

Por lo que nuestros activos de partida serán:

Tabla 49. Activos de partida

ACTIVO	Importe	% s. total
ACTIVO NO CORRIENTE ("Inmovilizado")	6.800,0	28,2%
Inmovilizado Material	2.100,0	8,7%
Equipos Informáticos	2.100,0	8,7%
Inmovilizado Intangible	3.700,0	15,4%
Aplicaciones Informáticas y Páginas Web	3.700,0	15,4%
Gastos Amortizables	1.000,0	4,1%
De Constitución	1.000,0	4,1%
ACTIVO CORRIENTE ("Circulante")	17.300,0	71,8%
Hac. Pública y Seg. Social Deudoras (Realizable)	666,0	2,8%
Hac. Pública Deudora por IVA Soportado	666,0	2,8%
Tesorería Inicial (Disponible)	16.634,0	69,0%
ACTIVO TOTAL	24.100,0	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Los gastos de constitución no son un activo en sí, no obstante los tomamos como tal para hacer las previsiones de inversión inicial. Una vez estos se produzcan serán tomados como reservas voluntarias negativas para su contabilización en el Balance de Wimba Solutions.

8.2 Financiación de las inversiones

El siguiente paso, después de calcular volumen de inversión inicial para poner en marcha la empresa, es determinar cómo financiamos dicha cantidad. Es decir, establecer un plan de financiación.

Para la PYMES las fuentes de financiación habituales son las siguientes:

- Recursos propios: Compuesto por las aportaciones al Capital Social.
- Financiación ajena a largo plazo (deudas a largo plazo): Entre las que podemos encontrar préstamos a largo plazo, leasing o proveedores de inmovilizado a largo plazo.
- Financiación ajena a corto plazo (deudas a corto plazo): Algunas de las fuentes de financiación a corto plazo más habituales son: proveedores, proveedores de inmovilizado a corto plazo, póliza de crédito, leasing (la parte a corto plazo) y préstamos a corto plazo

En nuestro caso, las fuentes de financiación son a través de dos vías. Una la aportación económica de los socios y otra la concesión de un préstamo.

Tabla 50. Patrimonio neto y pasivo

PATRIMONIO NETO y PASIVO	Importe	% s. total
PATRIMONIO NETO - Recursos Propios (No Exigible)	5.100,0	21,2%
Capital	5.100,0	21,2%
<i>Aportación en efectivo</i>	3.000,0	12,4%
<i>Aportaciones en especie</i>	2.100,0	8,7%
Reservas Voluntarias *		0,0%
PASIVO - Recursos Ajenos (Exigible)	19.000,0	78,8%
Deudas a Largo Plazo	19.000,0	78,8%
Acreeedores L.P. Financieros - Préstamos	10.000,0	41,5%
C/c con Socios y Administradores	9.000,0	37,3%
PATRIMONIO NETO y PASIVO TOTAL	24.100,0	100,0%

Fuente: Elaboración propia

*Como hemos indicado en el apartado anterior, una vez producidos los gastos de constitución tendrán un importe negativo de 1.000 €.

Como se puede observar en el cuadro las fuentes de financiación son las siguientes:

- Aportaciones dinerarias a Capital Social, 3.000 €.
- Aportaciones no dinerarias a Capital Social (equipos informáticos), 2.100 €.
- Préstamo de los socios, 9.000 €. Este préstamo será devuelto en pagos semestrales de 750 €.
- Préstamo con entidad bancaria de 10.000 €, a un interés del 4 % anual a 5 años.

8.3 Cuenta de resultados para los próximos tres años

La cuentas de resultados de una empresa nos muestra es la diferencia entre los ingresos de la actividad y los gastos necesarios para la misma.

Los ingresos en una empresa provienen de las ventas, aunque también pueden existir ingresos de carácter financiero o extraordinario. En nuestro caso al tratarse de una PYME es muy difícil encontrarnos con este último tipo de ingresos, por lo que básicamente nuestros ingresos provendrán de la venta de nuestros servicios.

Como ya se ha expuesto en un apartado anterior del proyecto, se ha estimado una previsión de ventas para los próximos tres años, que nos mostraba en su escenario realista la siguiente estimación de ingresos por ventas:

Tabla 51: Escenario de ventas REALISTA

SERVICIOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Elaboración de Estudios de Marketing	12.000 €	14.000 €	16.000 €
Elaboración de Estudios de Mercado Países Objetivo	20.000 €	25.000 €	28.000 €
Análisis Económico-Financiero	3.000 €	4.000 €	5.000 €
Estudios de Exportación y Agenda Comercial	30.000 €	42.000 €	54.000 €
Tramitación de Ayudas y Subvenciones	18.000 €	24.000 €	30.000 €
Estudios de Mejoras de las Instalaciones	24.000 €	24.000 €	24.000 €
Construcción Entramado Web 2.0	4.500 €	4.500 €	4.500 €
Community Manager	24.000 €	36.000 €	60.000 €
TOTAL	135.500 €	173.500 €	221.500 €

Fuente: Elaboración propia

Los gastos para el desarrollo de una actividad son de carácter más diverso. A continuación mostramos una enumeración de los posibles costes que se encuentran en una PYME:

COSTES VARIABLES: En nuestro caso sólo de incluirán los de mano de obra directa, se incluyen los costes de los salarios brutos y de la Seguridad Social a cargo de la empresa, de las personas que intervienen en el proceso productivo o prestación del servicio.

COSTES FIJOS, en función del tipo de empresas, pueden ser: arrendamientos, comunicación, transportes, material de oficina, mano de obra indirecta, suministros, tributos, amortizaciones, etc.

Entonces, por un lado, están los costes de cada servicio. En nuestro caso estos costes corresponderán al coste de las horas que cada servicio requiere para ser llevado a cabo. Este coste por hora corresponderá a la imputación de los costes de la empresa de la empresa a las horas trabajadas por los 4 socios trabajadores.

Tabla 52: Costes totales

Costes Totales	122.798,0	
h Trabajo Productivas/Día	7,5	
Nº Trabajadores Productivos	4,0	
Días Productivos/Mes	21,0	
Meses Productivos/Año (Ej. Econ.)	11,0	
h estimadas Trbj. Productivas/Año (Ejercicio Económico)	6.930,0	h/Año (Ejerc.Ec.)
Coste Fijo (o de Estructura) / Hora:	17,7	€/hora

Fuente: Elaboración propia

Una vez que sabemos cuál es el coste real por hora trabajada, podemos calcular el coste de cada servicio en función de las horas que se requieran para su desarrollo. Así, podremos hallar el margen sobre el precio de venta.

Tabla 52: Margen sobre el precio de venta

DESCRIPCIÓN	Precio Venta Unitario	HORAS	Precio Coste Unitario	Margen Bruto Unitario	% Margen Bruto S/Ventas
ESTUDIOS DE MARKETING	1.000,0	36	637,2	362,8	36,3%
ESTUDIOS DE MERCADO	1.000,0	40	708,0	292,0	29,2%
ANÁLISIS ECON. FIN.	500,0	12	212,4	287,6	57,5%
ESTUDIOS DE EXPORTACIÓN	3.000,0	135	2.389,5	610,5	20,4%
TRAMITACIÓN DE AYUDAS	3.000,0	70	1.239,0	1.761,0	58,7%
ESTUDIO INGENIERÍA	12.000,0	200	3.540,0	8.460,0	70,5%
ENTRAMADO WEB	750,0	30	531,0	219,0	29,2%
COMMUNITY MANAGER	6.000,0	216	3.823,2	2.176,8	36,3%

Fuente: Elaboración propia

A partir de ahí y conociendo los demás costes se calcula la cuenta de resultados, de la que habría que explicar determinadas peculiaridades:

- Relativo a la partida de Sueldos y Salarios, ésta únicamente recoge la mano de obra indirecta, es decir aquella que no se ha empleado en el desarrollo o prestación de un servicio. El resto de mano de obra está imputada en el coste de cada servicio.
- En cuanto a las cargas sociales, se refieren a las cuotas de autónomos de los cuatro socios trabajadores. Por defecto, éstas se incrementan en la misma proporción que los salarios.
- Los suministros y material de oficina se refieren al coste de teléfonos, comunicaciones y utillaje de oficina.
- Como se expuso con anterioridad el arrendamiento corresponde al pago de la tasa del Vivero de Empresas de Toledo.
- Se ha estipulado un gasto de 9.000 € en actividades de promoción, que irá aumentando un 3 % cada año, aunque esta cifra quedará a expensas de las decisiones que se adopten al final de cada ejercicio.

Tabla 53: Cuenta de resultados

	Cierre Ej. 2011	Cierre Ej. 2012	Cierre Ej. 2013
Ventas (Ingresos)	125.500,0	158.431,0	196.036,6
ESTUDIOS DE MARKETING	12.000,0	13.992,0	15.992,9
ESTUDIOS DE MERCADO	20.000,0	25.000,0	28.000,0
ANÁLISIS ECON. FIN.	3.000,0	3.999,0	4.998,8
ESTUDIOS DE EXPORTACIÓN	30.000,0	42.000,0	53.760,0
TRAMITACIÓN DE AYUDAS	18.000,0	23.940,0	29.925,0
ESTUDIO INGENIERÍA	24.000,0	24.000,0	24.000,0
ENTRAMADO WEB	4.500,0	4.500,0	4.500,0
COMMUNITY MANAGER	14.000,0	21.000,0	34.860,0
Coste de Ventas (Costes Variables)	79.968,6	100.952,2	124.914,5
Margen Bruto s/Ventas	45.531,4	57.478,8	71.122,1
Sueldos y Salarios	12.000,0	14.400,0	15.840,0
Cargas Sociales	12.000,0	14.400,0	15.840,0
Suministros (Luz, Agua, Teléfono, Gas)	1.800,0	1.854,0	1.909,6
Material de Oficina	240,0	247,2	254,6
Publicidad, Propaganda y Relaciones Públicas	9.000,0	9.270,0	9.548,1
Arrendamientos y Cánones	3.000,0	3.090,0	3.182,7
Resultado Operativo (EBITDA)	7.491,4	14.217,6	24.547,0
Dotación Amortizaciones	1.933,1	1.933,1	1.933,1
Total Gastos de Explotación	39.973,1	45.194,3	48.508,2
Resultado de Explotación (EBIT) o (BAII)	5.558,3	12.284,4	22.613,9
Gastos Financieros	366,4	291,3	213,2
Resultado Financiero	-366,4	-291,3	-213,2
Resultado Antes de Impuestos (EBT) o (BAI)	5.191,8	11.993,1	22.400,7
Provisión Impuesto sobre Beneficios	1.297,95	2.998,3	5.600,2
Resultado Neto	3.983,9	8.994,8	16.800,6
Cash-Flow Económico	6.077,0	10.928,0	18.733,7

Fuente: Elaboración propia

- En cuanto a las amortizaciones, corresponden al siguiente cuadro:

Tabla 54: Amortizaciones

CONCEPTO	IMPORTE	VIDA ÚTIL	CUOTA ANUAL
INMOVILIZADO INMATERIAL			
Equipos informáticos	2100	3 AÑOS	700
Aplicaciones informáticas, página Web	3700	3 AÑOS	1233

Fuente: Elaboración propia

- Por último, la amortización del préstamo:

Tabla 55: Amortización del préstamo

Totales por Ejercicio Operaciones de Préstamos	Cuota	Intereses	Devolución del Capital	Capital Pendiente
2011	2.210,0	366,4	1.843,5	8.156,5
2012	2.210,0	291,3	1.918,6	6.237,8
2013	2.210,0	213,2	1.996,8	4.241,0
2014	2.210,0	131,8	2.078,2	2.162,8
2015	2.210,0	47,1	2.162,8	0,0

Fuente: Elaboración propia

Como se ve, Wimba Solutions, siempre y cuando se cumplan las previsiones de ventas, tendría beneficios desde el primer año. Esto es posible a que el margen de cada uno de los servicios es bastante holgado. La respuesta a esto es que hemos apostado en unos salarios bastante bajos. Nuestra apuesta es una apuesta de futuro y creemos que sacrificar ingresos presentes (algo que se conseguiría con unos sueldos más altos) nos permitirá consolidar la empresa en aras de unos ingresos futuros mayores.

No obstante aquí no se acaban las posibles contingencias que puedan surgir, ya que tendremos que estudiar la tesorería. Punto que se analiza en el siguiente apartado.

8.4 Presupuesto de tesorería

Al analizar la viabilidad de una empresa es necesario hacer un análisis de la liquidez de la misma, ya que la carencia de liquidez puede ser causa de muerte de un negocio inicialmente rentable. Para

estudiar la liquidez de una empresa se realiza el Presupuesto de Tesorería, en el que se recogen los cobros y pagos de la empresa.

La política de cobros que hemos estipulado es que a la finalización de la prestación del servicio se pagará al contado el 20 %, a los 30 días el 40 % y a los 60 días el otro 40 % restante.

Tabla 56: Plazos de cobro

Plazos de Cobro	% sobre Total
Contado	20,0%
a 30 días	40,0%
a 60 días	40,0%

Fuente: Elaboración propia

Ahora calcularemos los cobros y los pagos mes a mes y veremos si en algún mes tenemos déficit de tesorería. Si esto ocurriera deberíamos replantearnos la inyección de liquidez en algún momento. Nosotros partimos con la ventaja de que hemos realizado un préstamo que se irá devolviendo en pagos semestrales de 750 €. Si en algún mes tuviéramos problemas de liquidez podríamos posponer algún pago de este préstamo. Nosotros somos los más interesados en que Wimba Solutions pueda seguir desarrollando su actividad con normalidad.

A continuación mostramos el cuadro de tesorería mes a mes y vemos como en todo momento hay liquidez, si bien es cierto que al final de año es bastante ajustada.

Tabla 57: Cuadro de tesorería

Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Saldo Inicial (1)	16.634,0	8.635,1	1.898,1	2.854,6	2.330,2	1.313,9	9.886,5	14.850,0	17.855,2	12.977,7	4.024,9	328,1	
Cobro de Ventas + IVA Repercutido	2.065,0	7.316,0	12.921,0	13.806,0	16.107,0	19.470,0	17.523,0	6.490,0	3.599,0	4.484,0	11.505,0	15.694,0	130.980,0
Retenciones IRPF	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	960,0
Total Entradas (2)	2.145,0	7.396,0	13.001,0	13.886,0	16.187,0	19.550,0	17.603,0	6.570,0	3.679,0	4.564,0	11.585,0	15.774,0	131.940,0
Pago de Compras y Otros Costes Variables + IVA Soportado	6.579,1	10.568,3	8.479,7	9.962,6	13.638,6	6.662,6	5.848,1	0,0	4.991,8	9.712,0	11.717,0	5.701,9	93.861,7
Sueldos y Salarios (del Periodo en Curso)	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	12.000,0
Cargas Sociales	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	12.000,0
Suministros (Luz, Agua, Teléfono, Gas)	150,0	150,0	150,0	150,0	150,0	150,0	150,0	150,0	150,0	150,0	150,0	150,0	1.800,0
Material de Oficina	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	240,0
Publicidad, Propaganda y Relaciones Públicas	750,0	750,0	750,0	750,0	750,0	750,0	750,0	750,0	750,0	750,0	750,0	750,0	9.000,0
Arrendamientos y Cánones	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	3.000,0
Gastos financieros	33,3	32,8	32,3	31,8	31,3	30,8	30,3	29,8	29,3	28,7	28,2	27,7	366,4
Devolución del Capital del Préstamo	150,8	151,3	151,8	152,3	152,9	153,4	153,9	154,4	154,9	155,4	155,9	156,5	1.843,5
Devol. Préstamos de Socios y Administradores						750,0						750,0	1.500,0
IVA Soportado Inversiones y Gastos de Explotación	210,6	210,6	210,6	210,6	210,6	210,6	210,6	210,6	210,6	210,6	210,6	210,6	2.527,2
Total Salidas (3)	10.143,9	14.133,1	12.044,5	13.527,4	17.203,3	10.977,4	9.412,8	3.564,8	8.556,5	13.276,8	15.281,8	10.016,6	138.138,9
Liquidación Trimestral del I.V.A. (4)				643,0			2.986,7			-395,3			
Liquidación IRPF (5)				240,0			240,0			240,0			
Tesorería del Periodo = (2)-(3)-(4)-(5)	-7.998,9	-6.737,1	956,5	-524,4	-1.016,3	8.572,6	4.963,5	3.005,2	-4.877,5	-8.952,8	-3.696,8	5.757,4	
Saldo Final = Tesorería Periodo Siguiente	8.635,1	1.898,1	2.854,6	2.330,2	1.313,9	9.886,5	14.850,0	17.855,2	12.977,7	4.024,9	328,1	6.085,5	

Fuente: Elaboración propia

8.5 Balances de situación al final de cada año

En ellos se recoge la situación patrimonial de la empresa al final de cada año. Si la empresa estima realizar nuevas inversiones en los años siguientes al inicial, deberá incorporar dichas cantidades a los balances finales afectados, así como las nuevas deudas que surjan como resultado de la financiación de las mismas.

Para poder entender los Balances de los años siguientes hay que tener en cuenta la distribución de beneficios que se ha acordado llevar a cabo en los siguientes años. No obstante esta decisión deberá ser ratificada cada año.

Tabla 58: Distribución de beneficios

Conceptos	Distribución (en %)
A Reservas Legales Obligatorias	10,0%
A Reservas Voluntarias	40,0%
A Resultados Pendientes de Aplicación	
Reparto de Beneficios (Pago de Dividendos)	50,0%
TOTAL	100,0%

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente página vemos el Balance de situación al inicio y al cierre del año 2011, también se exponen los Balances de cierre de los años 2012 y 2013.

Podemos observar que el modelo de negocio escogido permite tener a la empresa una estructura de activos muy liviana, esto hará que las rentabilidades sean muy altas. No obstante lo que nosotros ponemos en juego, más allá de la inversión inicial, es nuestro tiempo. Es decir el coste de oportunidad de poder realizar otra actividad remunerada.

También se observa que se dispone de un nivel muy alto de tesorería que no pone en una situación de poner desarrollar algún proyecto más ambicioso de promoción. Hay que tener en cuenta que niveles altos de tesorería generarían una pérdida de oportunidad bastante grande, ya que simplemente con adquirir bonos sin riesgo obtendríamos una rentabilidad mayor que si tenemos el dinero inmóvil.

No obstante, esto sucederá si se cumplen las previsiones de ventas que hemos estimado. Al ser un negocio de nueva creación, sabemos que es muy difícil que se cumplan de una forma completa, por lo que por el momento no vemos ningún problema en la posible acumulación de tesorería.

Tabla 59: Balances de situación al final de cada ejercicio

	Apertura Ejerc. 2011		Cierre Ejerc. 2011		Cierre Ejerc. 2012		Cierre Ejerc. 2013	
	€	%	€	%	€	%	€	%
Activo No Corriente	6.800,0	28,2%	3.866,9	14,3%	1.933,7	5,5%	0,6	0,0%
Inmovilizado Material	2.100,0	8,7%	2.100,0	7,8%	2.100,0	6,0%	2.100,0	4,3%
AAIM	0,0	0,0%	-699,9	-2,6%	-1.399,9	-4,0%	-2.099,8	-4,3%
Inmovilizado Intangible	3.700,0	15,4%	3.700,0	13,7%	3.700,0	10,5%	3.700,0	7,6%
AAII	0,0	0,0%	-1.233,2	-4,6%	-2.466,4	-7,0%	-3.699,6	-7,6%
Gastos Amortizables Netos	1.000,0	4,1%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Activo Corriente ("Circulante")	17.300,0	71,8%	23.195,5	85,7%	33.297,2	94,5%	48.973,1	100,0%
Realizable (Clientes, Deudores y H.P. Deudora)	666,0	2,8%	17.110,0	63,2%	21.599,6	61,3%	26.726,6	54,6%
Tesorería (Disponible)	16.634,0	69,0%	6.085,5	22,5%	11.697,6	33,2%	22.246,6	45,4%
Total Activo	24.100,0	100,0%	27.062,3	100,0%	35.230,9	100,0%	48.973,7	100,0%
Patrimonio Neto - Recursos Propios	5.100,0	21,2%	8.562,5	31,6%	16.228,2	46,1%	28.828,0	58,9%
Capital	5.100,0	21,2%	5.100,0	18,8%	5.100,0	14,5%	5.100,0	10,4%
Reservas Obligatorias	0,0	0,0%	0,0	0,0%	346,2	1,0%	1.285,9	2,6%
Reservas Voluntarias	0,0	0,0%	0,0	0,0%	1.385,0	3,9%	5.143,8	10,5%
Resultado del Ejercicio	0,0	0,0%	3.462,5	12,8%	9.397,0	26,7%	17.298,2	35,3%
Pasivo No Corriente ("Exigible a LP")	10.000,0	41,5%	8.156,5	30,1%	6.237,8	17,7%	4.241,0	8,7%
Acreedores L.P. Financieros - Préstamos	10.000,0	41,5%	8.156,5	30,1%	6.237,8	17,7%	4.241,0	8,7%
Pasivo Corriente ("Exigible a CP")	9.000,0	37,3%	10.343,4	38,2%	12.764,8	36,2%	15.904,8	32,5%
C/c con Socios y Administradores	9.000,0	37,3%	7.500,0	27,7%	7.500,0	21,3%	7.500,0	15,3%
Administraciones Públicas (H.P. Acreedora y S.S.)	0,0	0,0%	2.843,4	10,5%	5.264,8	14,9%	8.404,8	17,2%
Total Patrimonio Neto y Pasivo	24.100,0	100,0%	27.062,3	100,0%	35.230,9	100,0%	48.973,7	100,0%

Fuente: Elaboración propia

8.6 Análisis mediante ratios

Para realizar el análisis de la viabilidad económica y financiera del proyecto utilizaremos distintos tipos de ratios.

Tabla 60: Rentabilidad

Rentabilidad	Fórmulas	2011	2012	2013
1. ROE-Rentabilidad Financiera	Beneficio Neto/Recursos Propios	40,44%	57,91%	60,01%
2. ROI - Rentabilidad Económica	Beneficio Antes de Intereses e Impuestos/Activo Total	18,41%	36,39%	47,53%
3. ROS (Return On Sales)- Margen sobre Ventas	Beneficio Antes de Intereses e Impuestos/Ventas Totales	3,97%	8,09%	11,87%
4. EBITDA sobre Ventas	Beneficio Antes de Intereses, Impuestos y Amortizaciones / Ventas Totales	6,31%	9,31%	12,86%

Fuente: Elaboración propia

Los primeros ratios que vamos a analizar son los de rentabilidad. Como ya hemos explicado, Wimba Solutions es una empresa con unas características especiales al tratarse de una consultora. La inversión inicial necesaria es muy pequeña ya que prácticamente no se necesita adquisición de inmovilizado y la mayor apuesta es nuestro coste de oportunidad de poder desarrollar otra actividad remunerada.

Así pues, vemos como tanto la rentabilidad financiera y la económica son muy altos, debido no tanto a un nivel alto de beneficios pero sí al nivel mínimo necesario tanto de Recursos propios como de Activos. Lo que si nos interesa más, es la evolución positiva a lo largo de los años, esto sí que es debido a la mejora del nivel de beneficios.

Por otro lado, tanto el Margen sobre ventas como el EBITDA sobre ventas también tienen una evolución positiva. Las ventas totales crecen cada año, pero al disponer de unos márgenes de ventas holgados nos permiten tener una evolución positiva de estos dos ratios.

Tabla 61: Liquidez y solvencia

Liquidez y Solvencia	Fórmulas	2011	2012	2013
1. Solvencia	Activo Total / Pasivo Total	1,46	1,85	2,43
2. Tesorería (Prueba Ácida)	(Realizable + Disponible) / Pasivo Corriente	2,24	2,61	3,08
3. Disponibilidad	Disponible / Pasivo Corriente	0,59	0,92	1,40

Fuente: Elaboración propia

Como ya hemos observado en el estudio de los balances, el nivel de tesorería aumenta considerablemente a lo largo de los tres años, esto hace que los ratios de liquidez, como son el Acid test y el de Disponibilidad tengan una ascenso tan notable. Ya hemos explicado que este nivel alto de tesorería debería controlarse en aras de buscar una mayor rentabilidad.

En cuanto al ratio de solvencia, la mejora del activo corriente unido a la no necesidad de pedir más préstamos hacen que el ratio también tenga una evolución positiva.

Tabla 62: Endeudamiento

Endeudamiento y Autonomía Financiera	Fórmulas	2011	2012	2013
1. Endeudamiento	Pasivo Total / Patrimonio Neto	216,06%	117,10%	69,88%
2. Capacidad de Devolución de la Deuda con Acreedores Financieros	(Beneficio Neto+Amortizaciones)/ Acreedores Financieros	78,41%	100,00%	100,00%
3. Cobertura de Intereses	EBIT / Gastos Financieros	13,60	44,01	109,20

Fuente: Elaboración propia

Al inicio el ratio de endeudamiento es demasiado alto, no obstante, gracias a la política de reinversión que se lleva a cabo en el reparto de beneficios hace que este ratio mejore año a año, alcanzando unos niveles óptimos. A partir del tercer año, de seguir esta evolución, tendríamos que replantearnos el poder contar con mayor participación de financiación ajena, que permita aprovecharnos del apalancamiento financiero.

En cuanto a la autonomía financiera, no tendremos ningún problema ni en la devolución de la deuda ni en el pago de intereses.

Tabla 63: Punto muerto

		2011	2012	2013
Punto Muerto (Crítico) o Punto de Equilibrio o Umbral de Rentabilidad	Volumen de Ventas a partir del cual se genera Beneficio	112.892,67	124.215,07	133.051,23

Fuente: Elaboración propia

Tabla 63: Ventas estimadas

VENTAS ESTIMADAS	2011	2012	2013
TOTAL	135.500 €	173.500 €	221.500 €

Fuente: Elaboración propia

Por último hallar el punto muerto, es decir el volumen de ventas necesario para obtener beneficios. Al calcularlo y compararlo con el volumen de ventas estimado para cada año se puede ver como nuestra empresa alcanza este punto mínimo y cada año se aleja más de él.

9 Posibles Riesgos y Plan de Contingencia

En todo Plan de Negocio es necesario incluir un capítulo en el que se incluyan los riesgos presentes y las posibles estrategias de contingencia en caso de que el negocio no alcance los objetivos previstos.

Se trata de eliminar o reducir las vulnerabilidades y hacer más solvente a la empresa ante situaciones críticas, preparándola para volver a un modo de funcionamiento normal con una respuesta adecuada en la gestión de la crisis.

Por ello lo primero es identificar los posibles riesgos que debemos tener en cuenta.

Riesgos

Podríamos diferenciar dos tipos de riesgos, aquellos que son propios del mercado y los intrínsecos del proyecto en sí.

Riesgos básicos que afectan al mercado:

- Crecimiento menor al esperado.
- Incertidumbre propia del sector respecto a empresa de nueva creación.
- Costes mayores a los previstos.

Riesgos del negocio en sí:

- Entrada inesperada de un competidor.
- Falta de encaje entre el servicio y las necesidades que cubra del público objetivo.

Algunas de las estrategias de contingencia más comunes y que se puedan amoldar a nuestro negocio, pueden ser:

- Alianza con alguno de los principales líderes globales en el entorno de Internet o con un consorcio de ellos.

- Venta total o parcial de la compañía a una empresa del sector más potente, que pueda impulsar el crecimiento de la compañía.
- Venta o explotación de tecnología y su patente.
- Venta o explotación de la base de clientes.

10 Conclusiones Finales

Una vez analizado y estudiado el proyecto no queríamos acabarlo sin volver a hacer hincapié en los aspectos que consideramos claves para el futuro del mismo:

- El entorno, pese a la crisis económica mundial, es un entorno favorable, que nos ofrece numerosas posibilidades. Por una parte todas las ayudas de las administraciones destinadas a emprendedores y, por otra, el auge creciente de la internacionalización de los productos españoles. Es buena ocasión para lanzarse al mercado en busca de un hueco en el que operar y poco a poco conseguir crecer y ampliar el negocio. Nadie dice que sea sencillo, sólo que el momento parece adecuado.
- El sector es propicio para el tipo de negocio que se plantea, porque la drástica reducción del consumo nacional ha hecho que las bodegas y cooperativas deban lanzarse a la aventura de la exportación y, muchas de ellas, no están preparadas ni poseen las estructuras necesarias para hacerlo. Además, al tener que salir de la zona de confort en la que se encontraban hace años para moverse por terrenos, en ocasiones, desconocidos, necesitan emplear una serie de herramientas a las que no están habituados y que no han manejado. Es por eso que creemos que WS plantea una solución fiable a todos esos problemas.
- En Castilla-La Mancha hay censadas 225 bodegas cooperativas y SAT, 369 bodegas privadas y 23 empresas dedicadas a la concentración de mosto. La existencia de un gran mercado es incuestionable. Además la estructura tanto productiva como de recursos humanos con la que cuentan la mayoría de estas bodegas hace que WS pueda ofrecer unos servicios necesarios para la supervivencia de las mismas. Nuestros clientes objetivos serán aquellas bodegas de mediano y pequeño tamaño, ya que será a éstas a las que WS pueda ofrecer un abanico más amplio de servicios.
- Es un proyecto innovador, ya que existen distintas empresas que ofrecen servicios a las bodegas y cooperativas, pero sólo en determinados departamentos. A nuestro entender, lo que mejor puede definir la empresa consultora objeto de este proyecto, es que se ofrecen servicios especializados para contribuir a la gestión integral de la bodega, con profesionales específicos en cada uno de los ámbitos. Lo novedoso es su carácter INTEGRAL y MULTIDISCIPLINAR.
- Una vez descubierta la necesidad que tienen las bodegas de exportar y para ello de profesionalizarse, creemos que la actividad de WS servirá a aquellas bodegas y cooperativas

que no tienen presupuesto o personal suficiente para crear y mantener este tipo de departamentos, como una alternativa muy competitiva integrada por profesionales especializados. Queremos que nuestro trabajo ayude a dar un mayor valor añadido al producto y que los vinos castellano-manchegos ocupen un lugar en el mercado acorde a su calidad.

- No sólo creemos que este proyecto será bueno para el sector vitivinícola de Castilla-La Mancha, sino que será rentable para sus inversores, que no somos otros más que nosotros. Desde el punto de vista financiero hemos analizado a WS y ofrece unas rentabilidades tanto económicas como financieras muy notables. Como toda inversión rentable exige la existencia de unos riesgos, éstos no son muy altos en lo estrictamente monetario, pero sí que lo son, en lo que se refiere al coste de oportunidad que tiene embarcarnos en este proyecto empresarial dejando a un lado la posibilidad de desarrollar otra actividad mejor remunerada.

Por último decir que conociendo la existencia de un entorno favorable, las necesidades del sector, la idoneidad de nuestros servicios y la existencia de riesgos; no tenemos ninguna duda de que WS es un proyecto viable, rentable y duradero.