

PROYECTO FIN DE MASTER WIMBA 2010

INTRODUCCIÓN DE LA MARCA PARAGUAS
"VINOS DE LA ESPAÑA DE DON QUIJOTE"
("WINES FROM DON QUIJOTE'S SPAIN")
EN EL MERCADO BRITÁNICO Y EN EL DE LOS
PAISES NÓRDICOS (SUECIA, NORUEGA Y FINLANDIA)

GRUPO 5:

TUTOR: CARLOS LOZANO

**VICTORIANO DURÁN QUIRÓS
INMACULADA MORENO FERNÁNDEZ
JESÚS LUCERÓN DIAZ-ROPERO
ANA VILLACAÑAS MONTERO**

Madrid, diciembre de 2011

INDICE GENERAL

- 1. INTRODUCCIÓN**
- 2. RESUMEN EJECUTIVO**
- 3. RESUMEN NARRATIVO**
- 4. HITO I.- ANÁLISIS DE LA SITUACION INICIAL**
- 5. HITO II.- ANÁLISIS EXTERNO**
- 6. HITO III.- ANALISIS INTERNO**
- 7. HITO IV.- PLAN DE MARKETING**
- 8. HITO V.- RECURSOS HUMANOS**
- 9. HITO VI.- PLAN FINANCIERO**

INTRODUCCIÓN

El objetivo del proyecto es la introducción de los vinos embotellados de Castilla-La Mancha en el mercado británico y en el mercado de los países nórdicos, llevando como marca “Vinos de la España de Don Quijote”.

Dividiremos el proyecto en seis fases o hitos. En el primero se hará un estudio de los datos sociales, demográficos, económicos y políticos de cada una de las naciones que están incluidas en el proyecto, que son, para el mercado británico el Reino Unido. Y para el mercado de los países nórdicos, Suecia, Noruega y Finlandia.

En la segunda fase se realizará un estudio del mercado del vino de cada una de las naciones. En este estudio de mercado, se describirán la forma de introducción en el mismo, histórico de consumo y de ventas por países, y de más datos que sean interesantes para la introducción de nuestra marca en estos mercados. Se hará algo más de hincapié, en los mercados en los que ha instalado un monopolio estatal, que son Noruega y Suecia. Para conocer el mecanismo de funcionamiento de estos.

En el tercer hito, vamos a realizar un análisis interno a nivel de capacidades personales, técnicas, de gestión y financieras, para conocernos en profundidad y saber hasta que punto, vamos a poder complacer a estos mercados, que ya hemos estudiado, con nuestras capacidades. Para ello nos ayudaremos de un DAFO, en el que quedarán claramente establecidos nuestros puntos fuertes y nuestros puntos a mejorar.

En el cuarto hito, y ya conociendo los datos sociales, económicos, etc. de los países y el funcionamiento en ellos del mercado del vino, y sabiendo cuales son nuestras capacidades actuales, y cuales debemos mejorar o crear. Se realizará la definición del producto para cada uno de los mercados en cuanto a gama, cualidades, características, formato, variedades del producto. Se estudiarán las patentes necesarias, así como las normas y conveniencias en las etiquetas, que cambian para cada mercado.

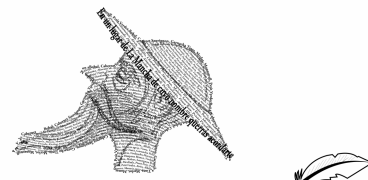
En este punto cabe destacar la creación de un plan de desarrollo de la marca paraguas “Vinos de la España de Don Quijote”, este es un punto crítico del proyecto, que ya que si se consiguiera una sólida instauración en estos mercados de la marca paraguas, podríamos optar a introducir nuevos productos en estos mercados, ya que seríamos reconocidos por nuestra calidad, y la íntima relación que tiene con el precio.

En la cuarta fase del proyecto, se realizará un completo plan de marketing, en el cual los principales puntos a desarrollar serán las políticas de producto, comercial, de precios, de distribución y de comunicación.

El quinto hito, desarrollará la política de recursos humanos, que la Fundación llevará a cabo para la introducción de sus vinos embotellados, mediante su marca paraguas en estos dos mercados. Se partirá de la situación de que en estos países la Fundación, nunca ha estado

presente. Se desarrollará el perfil de los ejecutivos, un plan de desarrollo para la empresa en el futuro. Un completo organigrama, a escala únicamente de estos dos mercados, aunque se describirá el de toda la Fundación. Y se realizará un estudio de las políticas retributivas y de personal, en las que incluiremos las de formación, promoción y motivación.

Por último, y para concluir el proyecto. En el hito seis, se realizará un exhaustivo plan financiero, en el que quedará reflejado todos los costes y beneficios, en tres escenarios diferentes, según el cumplimiento de la planificación de objetivos. Debemos poner de manifiesto que en este hito, el planteamiento de base del grupo no ha sido en ningún momento la venta directa de vino, sino la realización de un análisis financiero de una empresa consultora o de apoyo que se encargaría del lanzamiento de la marca paraguas en los mercados objetos del trabajo, cumpliendo un calendario de actuación propuesto y cuyo coste tendrá un significativo impacto para Fundación Tierra de Viñedos. En un escenario pesimista se plantearán los peores resultados que la empresa podría tener, mientras que en el optimista se refleja los datos si se cumplen al 100% los objetivos marcados. Concluidos los datos se podrán analizar los diferentes ratios, cash.flow, cuentas de resultados, etc propios del plan financiero.



WINE INTERNATIONALIZATION MBA RESUMEN EJECUTIVO

**PROYECTO:
REINO UNIDO Y PAISES NÓRDICOS
(SUECIA, NORUEGA Y FINLANDIA)**

**Victoriano Durán Quirós
Inmaculada Moreno Fernández
Jesús Lucerón Díaz-Ropero
Ana Villacañas Montero**

Proyecto.
Reino Unido y Países Nórdicos
(Suecia, Noruega y Finlandia)

Diciembre de 2011

TUTOR
Carlos Lozano

INDICE.

1. Resumen Ejecutivo.....	4
1.1.- Sinopsis del Resumen Ejecutivo	4
2. Resumen Narrativo.....	8
2.1.- Análisis de los países.....	8
2.2.- Análisis externo.....	9
2.3.- Análisis interno.....	17
2.4.- Producto, precio, promoción y distribución.....	17
2.5.- Política de RRHH.....	20
2.6.- Plan financiero.....	23

1. Resumen Ejecutivo.

1.1.- Sinopsis del Resumen Ejecutivo

El objetivo del presente estudio es el lanzamiento de la marca paraguas, *Wines From Don Quijote's Spain* en el Reino Unido y en los países nórdicos (Suecia, Noruega y Finlandia). En el estudio no hemos incluido en el grupo de países nórdicos el territorio de Dinamarca debido a su baja población y al bajo ratio de consumo de vino de sus habitantes.

Descripción de la marca:

Los valores que se quieren transmitir con la marca *Vinos de la España de Don Quijote* son los de innovación, de un vino rompedor, que se aparta de las normas establecidas, de calidad y con un gran dinamismo que le permite actuar en contra de los cánones y las normas establecidas por los productores de vinos exclusivos tipo *château*.

Misión:

La misión es el lanzamiento inicial y consolidación de la marca paraguas *Wines From Don Quijote's Spain*, en el Reino Unido y en los países nórdicos, intentando alcanzar un reconocimiento de marca del 8% en los 5 primeros años. Dicha imagen de marca debe ser reconocida también por los jóvenes y segmentos tan importantes como el de la mujer y el de los vinos ecológicos.

Etapas de desarrollo:

- Etapa 1: Lanzamiento en Reino Unido.
- Etapa 2: Lanzamiento en Suecia.
- Etapa 3: Lanzamiento en Noruega y Finlandia.

Productos y Servicios:

Los principales tipos de vino que se lanzarán en estos mercados y sus formatos son:

- Vino Joven de variedad y añada; en bag-in-box y botella bordelesa tradicional.
- Vinos blancos y tintos tradicionales en bag-in-box y botella tradicional.
- Vinos rosados en botella tradicional y rosca stelvin y en menor escala bag-in-box.
- Vinos ecológicos en botella bordelesa y corcho natural.

Mercado Objetivo:

Nuestro *target* de cliente está compuesto principalmente por:

- Jóvenes bebedores de cerveza en busca de nuevas sensaciones y mayor refinamiento.

- Mujeres entre 35 y 65 años que realizan la compra habitualmente.
- Consumidores habituales de vinos en busca de nuevos sabores y calidades a un precio moderado.

Marketing y estrategia de ventas:

Aplicación de nuevos modelos de marketing, rompedores, centrados en nuevas tecnologías y con una apuesta clara por los envases innovadores; sobre todo el formato bag-in-box. Nuevas promociones para diferenciarnos de la competencia, creando etiquetas más comerciales y vistosas y con políticas de fuertes de *branding* como principal estrategia de ventas.

Posicionamiento en redes sociales, desarrollo de aplicaciones para smartphone y acciones de colaboración con el canal del turismo para crear páginas interactivas que ayuden a descubrir Castilla-La Mancha y su vino. Catas on-line con feedback de experiencias, creación de nuestra tribu a través de *Facebook* y *Twitter*, etc.

La estrategia de ventas se enfocará en la relación calidad-precio y proximidad a los mercados de la UE; hecho que favorece la rapidez y la eficacia del transporte.

Competidores y distribución del mercado:

Nuestros competidores actuales son:

- Países productores tradicionales: Italia y Francia
- España, con todas sus Denominaciones de Origen, como Rioja, Ribera del Duero, Priorato, etc. Pese a que sean competencia directa es una competencia positiva en la medida en que se dan a conocer las calidades de los vinos de España.
- Productores de los denominados países del *Nuevo Mundo*: Argentina, Chile, Sudáfrica, Australia.
- Productores de nicho: Alemania, Austria, Israel, etc.

Actualmente el mercado del vino en el Reino Unido y los países nórdicos está copado por Francia, España e Italia. Digno de mención es la creciente importancia de los países del *Nuevo Mundo* que en los últimos años han experimentado altas cuotas con sus vinos jóvenes de variedad y añada a un precio muy competitivo y con una calidad aceptable.

DAFO

Debilidades <ul style="list-style-type: none">• Falta de marca-país• Graneles / Baja calidad• Bajo precio• Pocos vinos Premium• Falta de profesionalización• Falta de innovación	Amenazas <ul style="list-style-type: none">• Competencia nuevo mundo• Aumento de los impuestos• Crecimiento del vino a granel• Políticas de descuento agresivas• Perdida de bebedores tradicionales
Fortalezas <ul style="list-style-type: none">• Condiciones fitosanitarias y climáticas excelentes• Cultivo de diferentes variedades y terroirs• Excelente calidad-precio• Acuerdos económicos mundiales	Oportunidades <ul style="list-style-type: none">• Productos diferentes y únicos• Consumo de productos procedentes de agricultura ecológica• Éxito deportivo de España• Vinos de baja graduación alcohólica• Diferenciación del packaging.• Nuevos consumidores de nuevos productos

Operaciones:

Es importante mencionar que, Castilla-La Mancha se beneficia de unas condiciones climáticas inmejorables para la elaboración de vinos de calidad así como la mayor extensión de cultivo en el mundo.

Gracias a los modernos avances tecnológicos y a la gran amplitud de variedades cultivadas se consiguen vinos de excelente calidad, tanto convencionales como ecológicos, así como caldos elaborados con la técnica de fermentación carbónica.

La ubicación privilegiada de España con respecto a los mercados destino de Reino Unido y países nórdicos permiten un abastecimiento rápido mediante transporte por carretera, multimodal o ferrocarril.

Financiero:

Se calcula como empresa independiente para el lanzamiento de la marca paraguas en los países destino.

Los datos a resaltar en nuestro plan financiero, teniendo en cuenta los tres escenarios posibles son:

ESCENARIO PESIMISTA			ESCENARIO MEDIO			ESCENARIO OPTIMISTA		
2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014

EBIT	Beneficio antes de intereses e impuestos	-89.949,02	-65.010,36	-14.553,35	-72.128,42	11.297,40	87.947,59	-23.954,32	89.202,17	141.967,46
EBITDA	Beneficio antes de intereses, impuestos y amortizaciones	-81.157,35	-56.218,69	-5.761,68	-63.336,76	20.089,07	96.739,26	-15.162,66	97.993,83	150.759,13
EBITDA/Ventas	EBITDA/Ventas	-31,59%	-18,43%	-1,49%	-23,20%	5,26%	19,74%	-4,72%	21,29%	27,46%
ROI	EBIT/Activo Total	-144,61%	-112,22%	-31,30%	-112,63%	18,71%	178,02%	-34,90%	101,50%	138,26%
ROE	B' Neto/ RRPP Totales	-175%	-32%	21%	215%	-32%	-1016%	-210%	77%	110%

Metas

Creación de una imagen de marca fuerte en los países destinos en un plazo de 5 años, dando comienzo a una segunda fase en el periodo 5 a 10 años.

En todo lanzamiento se distinguen varias fases de implantación, una inicial de lanzamiento que determina mercados, productos y consigue una cuota de seguimiento de marca, y una segunda fase que consolidará los mercados y dará fortaleza a la imagen de marca creada, así como incremento de la cuota de seguimiento de marca.

2. Resumen narrativo

2.1- Análisis de los países

El proyecto tiene como objetivo la introducción de la marca *Wines from Don Quixote's Spain* (*Vinos de la España de Don Quijote*), en cuatro países: Reino Unido, Suecia, Noruega y Finlandia.

Cabe destacar que aunque trabajaremos sobre estos cuatro países, los agruparemos de forma que sólo vamos a tratar dos mercados. Por un lado el del Reino Unido o mercado británico, y por otro las otras tres regiones: Suecia, Noruega y Finlandia, de aquí en adelante países nórdicos, o simplemente nórdicos. Esta agrupación es debida a que son países no muy poblados, en los que el mercado del vino esta controlado por un monopolio estatal.

El **Reino Unido** es un Estado unitario comprendido por cuatro países constituyentes: Escocia, Gales, Inglaterra e Irlanda del Norte, y es gobernado por un sistema parlamentario con sede de gobierno en Londres, que es a la vez su capital. La moneda del Reino Unido es la libra esterlina (Pound sterling en inglés). Su símbolo monetario es £ y proviene del latín libra, que se refería a la unidad de masa.

El Reino Unido pertenece a la unión europea y por lo tanto se adhieren al llamado EFTA o *Acuerdo Europeo de Libre Comercio* que sentó las bases del actual mercado común.

El **Reino de Suecia** se extiende en la zona más septentrional de Europa y ocupa la vertiente oriental de la península de Escandinavia. Suecia es una monarquía constitucional, en la cual el rey Carlos XVI Gustavo es el jefe de estado, pero su poder real está limitado sólo a funciones ceremoniales y oficiales. Su gobierno está dividido en tres poderes: legislativo, ejecutivo y judicial. La moneda en curso es la corona sueca, que se divide en 100 öre. La abreviación en las tiendas es KR, SEK o SKR.

Por pertenecer a la Unión Europea, tiene *Acuerdo Europeo de Libre Comercio* con España.

Situado al oeste de la península Escandinava, **Noruega** es un país montañoso de forma alargada y de unos mil cien kilómetros de longitud, al este comparte frontera con Suecia, Finlandia y Rusia. Sus recursos naturales, en particular el petróleo y el gas del Mar del Norte, proporcionan al país no sólo una muy importante renta en divisas sino que, en torno a ellos, se ha sabido desarrollar una base industrial de tecnología punta.

Noruega es una monarquía constitucional con un sistema parlamentario de gobierno. La moneda en curso es la corona noruega. Un euro se cambia aproximadamente por unas 7,86 coronas

noruegas, aunque en la actualidad está al alza. La política del Banco de Noruega es mantener la corona en un tipo de cambio de alrededor de un 8 NOK/EUR.

Por pertenecer a la Unión Europea, tiene *Acuerdo Europeo de Libre Comercio* con España.

Finlandia, país de bosques y lagos, es conocido sobre todo por la belleza de su naturaleza intacta. Finlandia formó parte de Suecia durante siete siglos (desde el XII hasta 1809), y por ello el 6% de la población es de habla sueca. Obtuvo la independencia tras la revolución rusa de 1917. Desde esa fecha, es una república. El euro es la moneda oficial de Finlandia desde febrero del 2002. Reemplazó al marco finlandés (FIM). El tipo de cambio corresponde a: 1 EUR = 5,94573 FIM.

Por pertenecer a la Unión Europea, tiene *Acuerdo Europeo de Libre Comercio* con España.

A continuación, vemos un cuadro resumen con algunos datos económicos y sociales, más importantes de cada uno de estos cuatro Estados:

	REINO UNIDO	SUECIA	NORUEGA	FINLANDIA
Nº habitantes	62.698.362	9.088.728	4.691.849	5.259.250
Tasa crecimiento población	0,557	0,163	0,340	0,080
Esperanza de vida (años)	80,05	81,07	80,2	79,27
PIB per capita	26.289,0 €	27.969,5 €	41.166,8 €	26.934,7 €
Crecimiento del PIB	1,60%	4,10%	1,50%	3,20%
Índice de Paro	7,90%	8,30%	3,60%	8,40%

2.2. Análisis externo

Puesto que cada país experimenta unas condiciones de mercado diferentes, vamos a realizar un análisis por cada país objetivo.

El Reino Unido se compone de dos sectores comerciales, el *on-trade* y *off-trade*. Tanto el mercado *on-trade* como en el *off-trade* están regulados bajo leyes de concesión de licencias.

- El mercado *on-trade* supone la venta directa en el canal HORECA para el consumo en el propio establecimiento. Este canal supone el 20% del volumen de ventas.
- El mercado *off-trade* comprende la venta regulada en supermercados, almacenes y tiendas para el consumo fuera del establecimiento. Su volumen de ventas es del 80%.

El Reino Unido es un mercado maduro, en el que el 70% de los consumidores realizan las compras de vino en relación al bajo precio y la oferta. Es muy común en el canal *off-trade* encontrar promociones de descuento. Por este motivo el consumidor inglés es muy volátil a la hora de realizar su compra, y capaz de cambiar de marca, país y variedad en función de la oferta.

Estudios prevén que el mercado del vino en el Reino Unido aumente hasta 2014 en 601 millones de libras. Por tanto, para las bodegas que deseen exportar sus productos, dicho mercado presume de ser una buena elección.

El consumidor estrella del país responde a los perfiles de hombre, mayor de 55 años y mujer entre 35 y 54 años. Digno de mención es que las mujeres pueden llegar a representar un nicho más que importante, ya que son las responsables de las compras, son las que más vino consumen y muestran interés por los vinos blancos afrutados.

Para el 74% de los consumidores los varietales preferidos son el Merlot en los vinos tintos, Chardonnay en blancos y White Zinfandel en los rosados. Las tendencias muestran que en el futuro los vinos con más éxito serán los vinos tranquilos rosados, en botellas de 75 cl., los bag-in-box de 3 litros, los vinos de baja graduación alcohólica y las botellas de 1,5 litros.

En el mercado del vino británico operan más de 50 países que buscan ferozmente posicionarse en el sector off-trade. Históricamente, el país con mayor presencia en el Reino Unido era Francia aunque en los últimos años y debido a la gran competencia que señalábamos anteriormente, Australia se ha posicionado como la mayor potencia exportadora. Para el mercado español, los principales competidores son los vinos del nuevo mundo que están creando una fuerte marca bajo la imagen de su país.

La venta de vinos en Reino Unido puede realizarse a través de dos vías fundamentalmente:

- a) Contacto directo con el distribuidor.
- b) A través de agente o importador.

Uno de los requisitos prácticamente indispensables para ser proveedor de las cadenas de supermercados es contar con la certificación del BRC (British Retail Consortium).

Según un estudio, el canal “online” para la venta de vino tiene un gran potencial en Reino Unido, actualmente, el pico de compra se concentra en el rango de 25 a 34 años.

Hoy por hoy y en promedio, los impuestos representan el 56% del precio de una botella de vino. Los principales productos sustitutivos del vino en el Reino Unido son bebidas con menor graduación alcohólica o sin alcohol aunque la cerveza sigue siendo la bebida alcohólica más consumida en el país.

Reino Unido

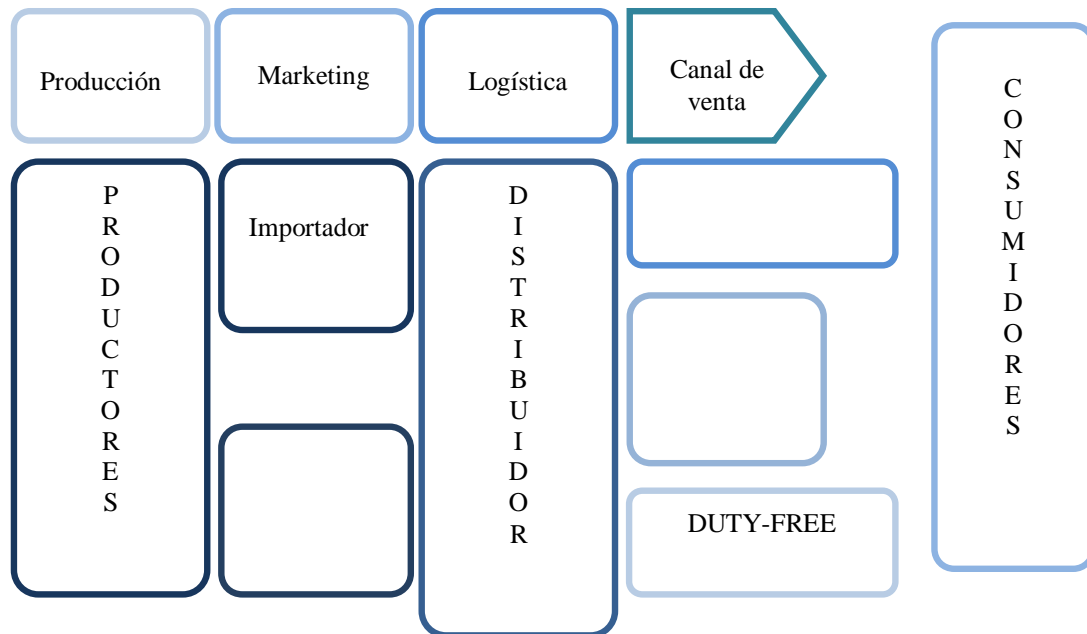
Tipo de mercado	Mercado libre
Productor	No
Tendencias de compra	Discount y ventas por volumen
Formato habitual	Botellas de cristal de 75cl
Proveedores principales	Australia
Competencia	Cerveza
Tipo de Distribución	Distribuidores Agente Importador (Con certificación del BRC)
Venta on-line	Sí
Aranceles	Los impuestos representan el 56% del precio de una botella de vino

Noruega no forma parte de la Unión Europea, pero sin embargo, participa en el espacio económico europeo (EEE). El país mantiene una política restrictiva en materia de alcoholes. Vinmonopolet constituye el órgano del estado que controla la distribución y venta de las bebidas alcohólicas en territorio Noruega. Actualmente, la gran mayoría de las transacciones se llevan a cabo a través del monopolio estatal y tan sólo un 10% tienen lugar en hoteles, restaurantes y cafeterías.

La política restrictiva del mercado del vino en Noruega se fundamenta en tres hechos:

- **Distribución.** Dos veces al año Vinmonopolet realiza un plan de compra. Si se cumplen los requisitos que el monopolio ha estipulado, el artículo presentado entra en la “Gama básica”. Si los importadores proveen al mercado el artículo entra en la “Gama de pedidos”. En ningún caso se puede importar un vino sin licencia.
- **Altos impuestos.** El precio de una botella de vino en España se multiplica por cuatro en Noruega debido a los impuestos y a las tasas.
- La **publicidad** está prohibida para bebidas de más de 2,5% vol. No se puede evitar la publicidad que por televisión llega de otros países.

Entre los canales de venta del vino en Noruega podemos diferenciar entre el **canal Horeca**, en el que el alcohol se consume en las instalaciones de estos establecimientos, **Vinmonopolet** y **Duty-Free**, que son aquellos en los que el consumidor noruego puede comprar alcohol para su consumo fuera de sus locales.



Estudios prevén que los productos con más **éxito en el futuro Noruego** serán los vinos **rosados** y el **formato bag-in-box**.

La competencia en el sector del vino en Noruega es más feroz si cabe que en el caso de Reino Unido ya que para entrar en el mercado hay que desplazar a un competidor que ya esté dentro. Históricamente los países con mayores exportaciones a Noruega por volumen y por valor han sido Francia e Italia, aunque en los últimos tiempos los denominados vinos del Nuevo Mundo se han posicionado como referentes de innovación y vinos de calidad.

Al estar en un mercado regulado por el estado, el poder de negociación está en manos del gobierno Noruego. A pesar del fuerte control, los clientes de Vinmonopolet negocian para bajar los precios y exigir calidad, aumentar las prestaciones y hacer que la competencia sea cada vez mayor.

Los principales productos sustitutos del vino en Noruega son la cerveza, con un consumo de 55,5 litros por habitante y año y los denominados Wine Packs.

Noruega

Tipo de mercado	Monopolio
Productor	No
Tendencias de compra	Renovaciones semestrales
Formato habitual	Botellas de cristal de 75cl y Bag in Box
Proveedores principales	Francia e Italia
Competencia	Cerveza
Tipo de Distribución	Importador con licencia ante el directorio noruego para la prevención de los problemas de alcohol y drogas
Venta on-line	Sólo en páginas noruegas autorizadas
Aranceles	Cuatro impuestos (sobre los productos alimenticios, el alcohol, los envases no reciclables y sobre el valor añadido) y dos tasas (para sufragar la recuperación de los envases reciclables y otra para la gestión de las licencias de importación y comercialización de vino)

Systembolaget es el monopolio estatal de tiendas de licores en Suecia. Los establecimientos de Systembolaget son las únicas tiendas al por menor que pueden vender bebidas alcohólicas que contengan un porcentaje de alcohol superior al 3,5%. Actualmente se ha experimentado una liberalización para el consumo privado de productos alcohólicos. Tan sólo el 30% del alcohol que se consume en Suecia se adquiere en Systembolaget, que tiene 420 tiendas y 590 agencias locales. La demanda de productos por Systembolaget se realiza mensualmente a sus importadores registrados.



El vino tinto tiene la mayor cuota de mercado en Suecia, alcanzando un 58% de las ventas, mientras que el vino blanco ostenta un 32%, el 3,1% restante se corresponde a vino con burbujas. Como en todos los países nórdicos el envase más vendido son el bag-in-box y el Tetra Brik, con un 61% del mercado.

Tradicionalmente los principales competidores de los vinos españoles en Suecia han sido Francia e Italia. No obstante, en los últimos años los vinos del Nuevo Mundo han irrumpido con fuerza en el mercado. Especialmente Australia, Sudáfrica, EEUU y Chile han aumentado considerablemente su cuota de mercado.

El precio es un factor determinante para el consumidor sueco, al igual que para la mayoría de países nórdicos, a la hora de adquirir un vino la mayoría de los vendidos embotellados tienen un precio inferior a 10 Euros.

El producto sustitutivo de referencia es la cerveza, con un consumo per cápita de 51,5 litros por habitante y año. Por otro lado, el vino de frutas también es un producto de referencia en Noruega. Elaborado tradicionalmente de forma artesanal y casera por los suecos, tiene una graduación alcohólica media del 13%.

Suecia	
Tipo de mercado	Monopolio
Productor	Elaborador de <i>Wine Packs</i>
Tendencias de compra	Renovaciones mensuales
Formato habitual	Bag in Box y Tetra brick
Proveedores principales	Francia e Italia
Competencia	Cerveza
Tipo de Distribución	Establecimientos Systembolaget autorizados y con licencia de alcoholes
Venta on-line	Sí
Aranceles	La introducción de productos de países comunitarios está exenta de aranceles

Finlandia, país nórdico miembro de la Unión Europea y que cuenta con una población aproximada de 5,3 millones de habitantes, cuya mayor parte se concentra en el extremo sur. Al igual que Noruega y Finlandia existe monopolio para la venta de bebidas alcohólicas. El monopolio vigente en Finlandia se denomina Alko Oy. Actualmente cuenta solamente con la exclusividad de la venta minorista, por lo que la importación y distribución de bebidas alcohólicas, así como las ventas a hostelería y restauración, están liberalizadas. Es por lo tanto Alko la principal vía de entrada al mercado, pero tiene una complejidad burocrática que se debe tener muy presente sobre todo por su vinculación a las decisiones políticas y prácticamente fuera del libre mercado. Por ello se recomienda ir de la mano de un importador.

Históricamente Finlandia ha sido un país principalmente consumidor de vinos blancos pero en los últimos años se está tendiendo a los vinos tintos. El formato bag-in-box representa el 33% del total de ventas a un precio medio-bajo.

Tradicionalmente los principales competidores de los vinos españoles en Finlandia han sido Francia e Italia. No obstante, en los últimos años los vinos del Nuevo Mundo han irrumpido con fuerza en este mercado. Chile se ha consolidado como el principal país proveedor de vino a Finlandia.

La publicidad de bebidas alcohólicas de hasta 22%vol. está permitida, aunque sujeta a una estricta normativa. En el caso Finlandés el producto sustitutivo de referencia es la cerveza, con un consumo per cápita de 85 litros por habitante y año.

Finlandia	
Tipo de mercado	Monopolio
Productor	Elaborador de <i>Wine Packs</i>
Tendencias de compra	Renovaciones mensuales
Formato habitual	Bag in Box y Tetra brick
Proveedores principales	Chile
Competencia	Cerveza
Tipo de Distribución	Agentes Importadores locales Alko Oy Establecimientos minoristas
Venta on-line	Sí
Aranceles	La introducción de productos de países comunitarios está exenta de aranceles

2.3. Análisis interno



2.4.- Producto, precio, promoción y distribución

Producto

El tipo de vino con el que se puede irrumpir en estos mercados es muy diverso.

Variedades con varietal y añada (Macabeo, Verdejo, Chardonnay, Sauvignon blanc, Tempranillo, Syrah, Cabernet sauvignon y Merlot); vino tinto multivarietal; vino blanco tradicional; y vino rosado. No debemos olvidar el vino ecológico, un producto que va ganado cuota de mercado por la calidad y el respeto al medio ambiente, algo muy valorado en estos países.

El etiquetado queda regulado bajo el reglamento europeo 607/2009. Sin olvidar de poner en la contra etiqueta: *Wines from Don Quijote's Spain*.

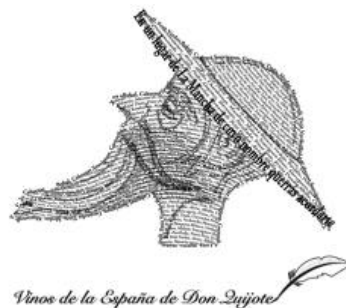
Los envases recomendados son botella bordelesa con corcho sintético o cierre stelvin (rosca) y bag-in-box innovador con cierre con grifo vitop.

Marca

Los valores que se quieren transmitir con la marca *Vinos de la España de Don Quijote* son los de innovación, de un vino rompedor, que se aparta de las normas establecidas, de calidad y con un gran dinamismo que le permite actuar en contra de los cánones y las normas establecidas por los productores de vinos exclusivos tipo *château*.

Estos valores encajan perfectamente con las características de un vino joven, relativamente económico, con diferentes ofertas en varietales, sin olvidar los tradicionales vinos españoles, con trazas de ecológico y de calidad.

Nuestra marca se refleja en el siguiente logo:



Precio:

En el caso del mercado de Reino Unido hay que añadir al precio ex-works los impuestos especiales, el transporte estimado y los márgenes de minoristas e importadores para obtener el precio final del producto.

En los mercados de los países nórdicos el cálculo del precio final es algo más complejo debido a los monopolios y se estima con las fórmulas establecidas por estos monopolios estatales: Systembolaget en Suecia, Vinmonopolet en Noruega y Alko en Finlandia. En estos países existen más impuestos para la importación de vino.

El precio en Euros de base exworks, para los vinos objetos de trabajo serían:

<u>TIPO</u>	<u>ENVASE</u>	<u>CIERRE</u>	<u>PRECIO</u>
VARIETAL BLANCO	BOTELLA	SCREW CUP	1,10-3,00 €
VARIETAL BLANCO	BOTELLA	SINTETICO	1,00-3,00 €
VARIETAL BLANCO	BAG IN BOX 5 L.	TRADICIONAL	4,15- 13,00 €
VARIETAL TINTO	BOTELLA	SCREW CUP	1,30- 3,80 €
VARIETAL TINTO	BOTELLA	SINTETICO	1,15- 3,60 €
VARIETAL TINTO	BAG IN BOX 5 L.	TRADICIONAL	4,80 – 14,00 €
BLANCO GENERICO	BOTELLA	SCREW CUP	0,87 – 2,00 €
BLANCO GENERICO	BOTELLA	SINTETICO	0,80 – 2,00 €
BLANCO GENERICO	BAG IN BOX 5 L.	TRADICIONAL	3,20 – 8,50 €
TINTO GENERICO	BOTELLA	SCREW CUP	0,91 – 2,08 €
TINTO GENERICO	BOTELLA	SINTETICO	0,85 – 2,00 €
TINTO GENERICO	BAG IN BOX 5 L.	TRADICIONAL	3,45 – 14,00 €
ROSADO	BOTELLA	SCREW CUP	0,90 – 3,00 €
ROSADO	BOTELLA	SINTETICO	0,86 – 3,00 €
ROSADO	BAG IN BOX 5 L.	TRADICIONAL	3,85 – 14,25 €

Comunicación:

- Participación activa en ferias internacionales y en especial en Fenavin.
- El plan de comunicación se llevará a cabo de la mano de una agencia de comunicación especializada en cada país objetivo.
- Desde dichas agencias se trabajará y se coordinarán las acciones necesarias para hacer que los *Vinos de la España de Don Quijote* se promocionen y se conozcan en los destinos elegidos.
- Las acciones en punto de venta y restaurantes, por un lado, y en los medios, por otro, son los recursos promocionales más habituales a los que recurren las bodegas, pero existen otras herramientas que pueden resultar efectivas, sobre todo si se utilizan de forma complementaria a las ya mencionadas.
- Más innovadoras son la realización de catas, seminarios y cursos dirigidos a compradores y distribuidores y también a periodistas.
- Las apariciones en los medios especializados pueden ser muy útiles para presentar nuevos productos y afianzarse.
- Estar presente en las redes genera confianza en los usuarios y puede llegar a posicionarnos como referente en nuestro sector.
- Posicionamiento de publicidad en zonas de entrada a los países, como aeropuertos y estaciones de Ferrocarril.
- Utilización de material promocional, *merchandising* con el logo de *Vinos de la España de Don Quijote* para crear una mayor imagen de marca y que ésta esté presente en todas las campañas y actos promocionales e informativos.

Distribución:

En el mercado de Reino Unido:

Los dos canales más usuales en el negocio del vino son los siguientes:

Productores – mayoristas – minoristas o detallistas

Productores – intermediarios – mayoristas – consumidores. El más lógico en Reino Unido.

En el mercado de los países nórdicos:

En este cuadro queda resumida la distribución para cada país:

Registrados	Suecia	Finlandia	Noruega
Monopolio	Si	Si	Si
Horeca	Si	Si	Si
No registrados			
Internet	No	Si	No
Ferías	Si	Si	Si
Duty-free	Si	Si	Si

2.5.- Política de RRHH

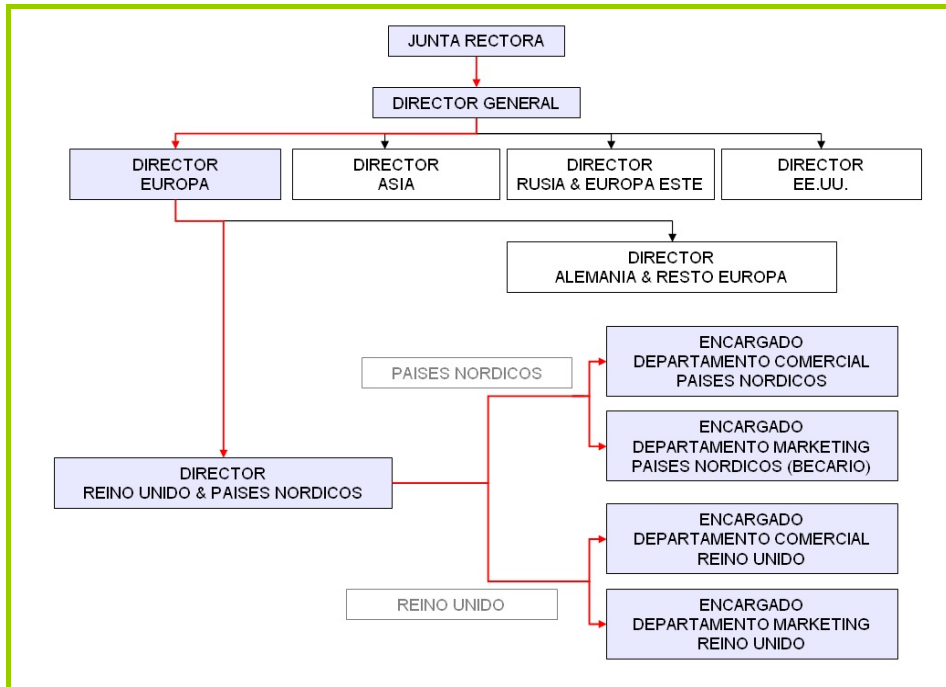
Existe una Junta Rectora formada por once personas, diez directivos y el presidente. Estas once personas deben dar un determinado perfil, deben ser personas con mucha experiencia en el sector, a ser posibles vinculadas a la empresa. Se intentará que haya especialistas de todos y cada uno de los distintos ámbitos, en los que el equipo de *Vinos de la España de Don Quijote* se mueva.

Cada cinco años, se votará la nueva Junta Rectora, y ésta votará el nuevo Presidente. Este deberá ser ratificado con un 80% de los votos de la Junta, se realizarán sucesivas votaciones, eliminando para la siguiente el que haya quedado con menos votos en la anterior, hasta que un miembro de la Junta, consiga reunir esta mayoría necesaria para convertirse en Presidente.

Se estudiará en profundidad, las fases de crecimiento y maduración de la empresa en los dos mercados en los que queremos entrar, el Reino Unido y los países nórdicos (en este caso Suecia, Finlandia y Noruega).

El primer año, se trabajará colaborando con *partners* y teniendo un “equipo volante” para los dos mercados. Posteriormente este “equipo volante” se dividiría en dos, uno para cada mercado. En el plazo de un año estarán formados por dos empleados cada uno, siendo uno de los componentes del mercado en los países nórdicos becario en prácticas. A comienzo del segundo

año, la idea es establecer una oficina comercial en el Reino Unido, exactamente en Londres. Esto conllevaría la disolución de los equipos volantes, y el traslado del equipo a esta oficina. Los encargados del mercado en los países nórdicos, controlarán el mercado desde esta oficina y se desplazarán hasta estos países cuando les sea necesario.



El departamento continental europeo, tiene a la cabeza el director de Europa, y se divide en dos departamentos territoriales el primero controla Reino Unido y los países nórdicos, y el segundo Alemania y resto de Europa occidental.

El departamento territorial de Reino Unido y países nórdicos tiene su propio director, que coordina y supervisa los proyectos que se realizan en estos dos mercados. También es el encargado de repartir y supervisar las ventas y el trabajo del grupo del mercado de los países nórdicos. Por debajo de este, están un encargado de departamento comercial y uno de departamento de marketing, tanto para el mercado del Reino Unido, como en para el mercado de los países nórdicos.

Al igual que hemos hecho con el organigrama, la política retributiva que se muestra, incluye a todos los miembros de la empresa, desde la Junta Rectora. En el plan financiero, solamente trataremos lo que atañe a nuestros mercados.

En el siguiente cuadro aparecen las retribuciones netas, para cada uno de los puestos de la empresa, a esta hay que sumarle unos *bonus*, obtenidos del beneficio neto de la empresa.

PUESTO	RETRIBUCION ANUAL*	RETRIBUCION MENSUAL
JUNTA RECTORA	67.600,00 €	5.200,00 €
DIRECTOR GENERAL	92.000,00 €	7.146,00 €
DIRECTOR CONTINENTAL EE.UU.	70.980,00 €	5.460,00 €
RESTO DIRECTORES CONTINENTALES	64.220,00 €	4.940,00 €
DIRECTOR TERRITORIAL	50.700,00 €	3.900,00 €
DEPARTAMENTO MKT UK	42.250,00 €	3.250,00 €
DEPARTAMENTO COMERCIAL	33.800,00 €	2.600,00 €
DEPARTAMENTO MKT NORDICOS	19.500,00 €	1.500,00 €

* 13 mensualidades

PUESTO	BONUS
DIRECTOR TERRITORIAL	15 %
DEPARTAMENTO MKT UK	10 %
DEPARTAMENTO COMERCIAL	9 %

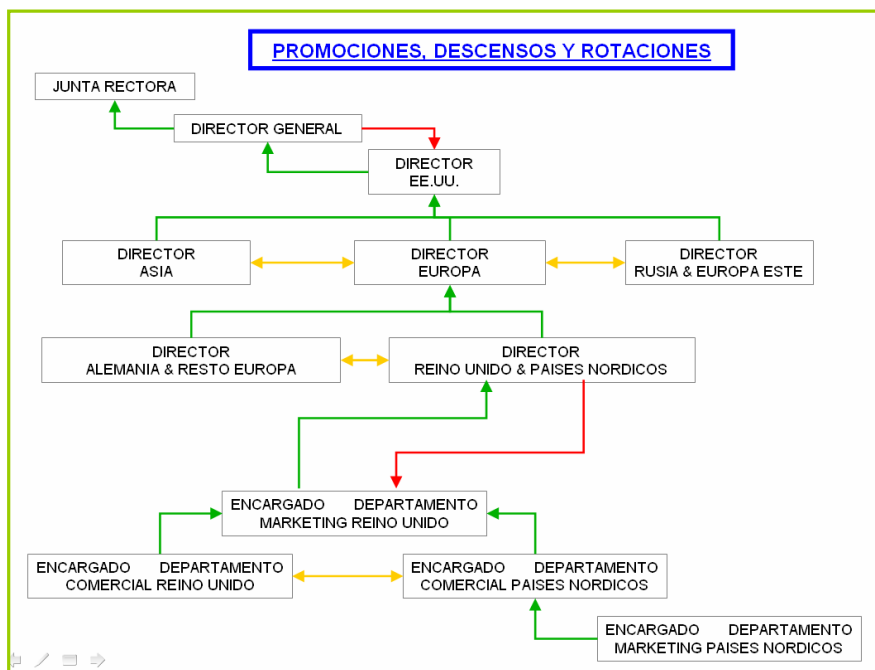
En cuanto a las políticas de personal, se desarrollan tres: formación, promoción y motivación.

La política de formación esta dividida en tres niveles de formación en la empresa:

- Obligatorio
- Opcional abonado por la empresa
- Opcional financiado en parte

Dependiendo del nivel varia la financiación, por parte de la empresa, y obviamente como el nombre indica, la obligatoriedad de realizarla.

La promoción en la empresa, se pretende que sea por meritos u objetivos, marcando siempre un mínimo de estancia en cada uno de los puestos También tienen mucha importancia en la empresa las rotaciones, para evitar estancamientos tanto para la empresa como para el empleado. En el siguiente gráfico se muestra visualmente cuales serán los posibles ascensos (verde), descensos (rojo) y rotaciones (ámbar) posibles en la empresa:



En las políticas de motivación se intentará por todo los medios que el empleado se sienta valorado por la empresa, para que de este modo corresponda de la misma manera y valore la empresa, haciendo una unión y evitando la fuga de capital intelectual, que es uno de los mas importantes de la empresa.

2.6.- Plan financiero

En un principio, y dado que el objetivo del trabajo era el lanzamiento de la marca paraguas *Wines from Don Quijote's Spain* en los países objetos de estudio, se plantea realizar un plan financiero para este lanzamiento. No obstante para dotar de mayor realismo y datos, se toma la decisión de plantearlo como contratación de una empresa consultora o de apoyo para el lanzamiento de la citada marca en los mencionados mercados. En ningún momento del presente trabajo se plantea la situación de que la empresa venda directamente ningún tipo de productos en los mercados, sino sencillamente la prestación de un servicio para el lanzamiento de la marca paraguas.

En un inicio se determinaron los costes aproximados en los que dicha empresa debería incurrir para la realización de la actividad, así como la determinación de un balance de partida, del que pueden encontrar detalle en los anexos del trabajo.

A la hora de determinar los costes, en un inicio se realiza una división por cliente, ya que se tiene en cuenta que al tratarse de una empresa independiente a Fundación Tierra de Viñedos, no es lógico basar una cuenta de resultados en un solo cliente, por lo que se tienen en cuenta otros clientes principales y minorizaros que van a sustentar la cuenta de clientes, y marcando con el computo global de la empresa los objetivos de la misma. Una vez determinados los costes por clientes se procede a determinar el importe por país según la importancia ponderada de cada uno de los países objetivos en el mercado total del vino así como por lo determinado en el presente estudio.

Para realizar la cuenta de resultados, se determinaron tres escenarios posibles de actuación, pesimista, medio y optimista, con una proyección a tres años, debido al ritmo cambiante de los ciclos en la época actual. En estos escenarios y con el fin de plasmar la situación económica del momento, se determina que el cumplimiento del 100% de los objetivos pactados será el escenario optimista siendo los otros dos decrecientes en consecución de objetivos según la tabla anexa.

	Escenario Pesimista	Escenario Medio	Escenario Optimista
2012	80 % Objetivos UK	85% Objetivos UK	100% Objetivos UK
2013	95% Objetivos UK	90 % Objetivos UK 80% Objetivos Suecia	100% Objetivos UK 7% incremento UK 100 % Objetivos Suecia
2014	100 % Objetivos UK 70% Objetivo Suecia	100% Objetivo UK 7% incremento UK 100% Objetivos Suecia 50% Objetivos Noruega 60 % Objetivos Finlandia	100% Objetivos UK 7% incremento UK 100 % Objetivos Suecia 100% Objetivos Noruega 100 % Objetivos Finlandia

Así una vez desarrollada la cuenta de resultados que pueden ver detallada en los anexos del trabajo, encontramos los siguientes datos a destacar:

		ESCENARIO PESIMISTA			ESCENARIO MEDIO			ESCENARIO OPTIMISTA		
		2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
EBIT	Beneficio antes de intereses e impuestos	-89.949,02	-65.010,36	-14.553,35	-72.128,42	11.297,40	87.947,59	-23.954,32	89.202,17	141.967,46
EBITDA	Beneficio antes de intereses, impuestos y amortizaciones	-81.157,35	-56.218,69	-5.761,68	-63.336,76	20.089,07	96.739,26	-15.162,66	97.993,83	150.759,13
EBITDA/Ventas	EBITDA/Ventas	-31,59%	-18,43%	-1,49%	-23,20%	5,26%	19,74%	-4,72%	21,29%	27,46%
ROI	EBIT/Activo Total	-144,61%	-112,22%	-31,30%	-112,63%	18,71%	178,02%	-34,90%	101,50%	138,26%
ROE	B' Neto/ RRPP Totales	-175%	-32%	21%	215%	-32%	-1016%	-210%	77%	110%

En cuanto a los ratios de rentabilidad y solvencia, pueden encontrar gran cantidad de ellos en nuestro estudio, pero son claves a la hora de determinar un correcto análisis de cuentas los siguientes:

análisis financiero											
RATIOS	PESIMISTA			MEDIO			OPTIMISTA			FORMULA	EXPLICACIÓN
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014		
TESORERÍA	0,39	0,32	0,24	0,55	0,79	0,52	3,18	6,36	7,69	$\frac{\text{DISPON. + REALIZABLE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	Capacidad para atender las obligaciones de pago a corto sin realizar existencias
LIQUIDEZ	0,39	0,32	0,24	0,55	0,79	0,52	3,18	6,36	7,69	$\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$	Capacidad para hacer frente a las obligaciones a corto basándose en la realización del activo circulante
AUTONOMÍA	-0,86	-1,36	-2,13	-0,54	-0,38	-0,12	0,19	0,89	0,89	$\frac{\text{RECURSOS PROPIOS}}{\text{ACTIVOS TOTALES}}$	Autonomía financiera que indica nivel de autofinanciación
ENDEUDAMIENTO	-2,16	-1,74	-1,47	-2,85	-3,60	-9,49	4,32	0,13	0,12	$\frac{\text{PASIVO EXIGIBLE}}{\text{RECURSOS PROPIOS}}$	Relación entre financiación propia y ajena
ESTABILIDAD	-4,04	-0,74	-0,34	3,35	1,48	-3,52	0,60	0,32	0,18	$\frac{\text{INMOVILIZADO}}{\text{EXIG. LARGO + R. PROP.}}$	Estructura de financiación del inmovilizado
FONDO DE MANIOBRA	-43.049	-64.416	-81.225	-24.208	-8.953	-26.316	23.396	52.823	75.042	$\frac{\text{RECURS. A LARGO}}{\text{MENOS INMOVILIZADO}}$	Capital de trabajo. Parte de activo circulante financiado con recursos a largo plazo.

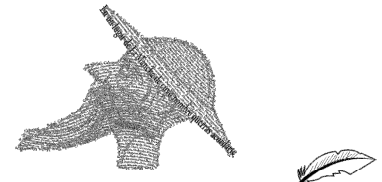
Con el fin de determinar los estados de flujos de tesorería, podemos desglosar los siguientes datos principales para su conocimiento, pudiendo entrar en detalle en los anexos del estudio.

	PESIMISTA			MEDIO			OPTIMISTA		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Cash-Flow	-125.716,05	-78.416,74	-90.194,11	-94.548,98	-35.705,38	40.385,50	-41.083,65	120.384,13	183.116,71
NPV	-267.633,19 €			-94.233,70 €			212.381,71 €		

En cuanto al valor actual se ha calculado con una tasa del 12%, rendimiento mínimo requerido por un accionista para asumir el riesgo que se determina en el estudio.



EOI Escuela de
organización
industrial



Vinos de la España de Don Quijote

HITO I.- ANALISIS DE LA SITUACIÓN INICIAL

INDICE

1.- REINO UNIDO	2
1.1.- Introducción	2
1.2.- Datos demográficos	2
1.3.- Datos Económicos	6
1.4.- Datos Políticos	10
1.5.- Datos geográficos	12
2.- SUECIA	14
2.1.- Introducción	14
2.2.- Datos demográficos	14
2.3.- Datos Económicos	17
2.4.- Datos Políticos	21
2.5.- Datos geográficos	23
3.- NORUEGA	25
3.1.- Introducción	25
3.2.- Datos demográficos	25
3.3.- Datos Económicos	29
3.4.- Datos Políticos	33
3.5.- Datos geográficos	34
4.- FINLANDIA	35
4.1.- Introducción	35
4.2.- Datos demográficos	35
4.3.- Datos Económicos	37
4.4.- Datos Políticos	40
4.5.- Datos geográficos	41
4.- PREVISIONES PARA EL FUTURO DE PIB Y RENTA PER CAPITA	43
4.1.- UK	43
4.2.- SUECIA	47
4.1.- NORUEGA	49
4.1.- FINLANDIA	52

1.- REINO UNIDO

1.1.- Introducción

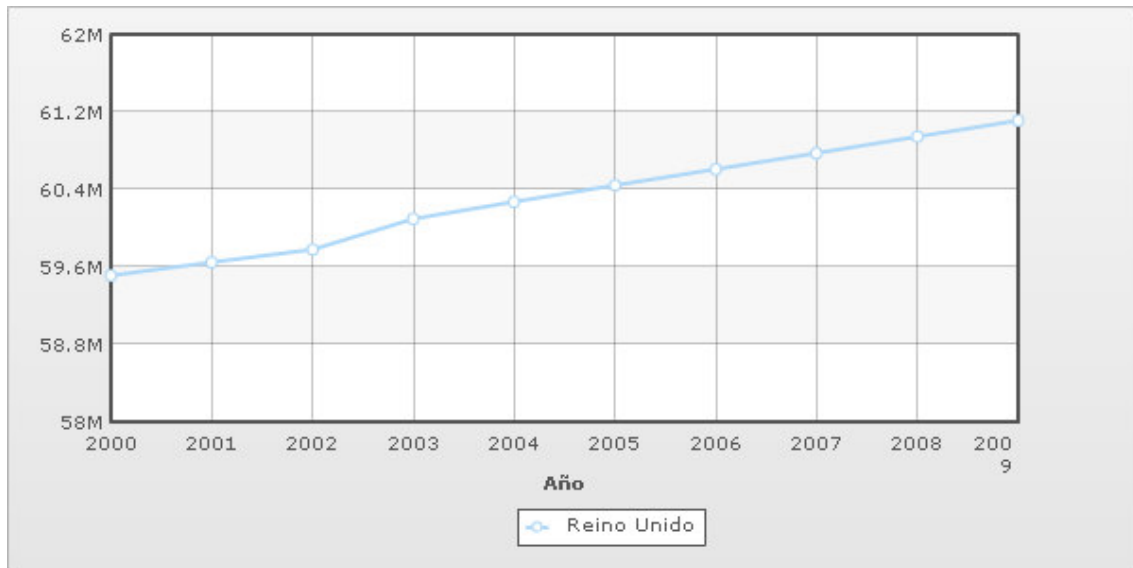
El Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte, de manera abreviada Reino Unido (en inglés, *United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland*, de manera abreviada *United Kingdom, UK* o *Britain*), es un Estado soberano miembro de la Unión Europea y ubicado al noroeste de la Europa Continental. Su territorio está formado geográficamente por la isla de Gran Bretaña, el noreste de la isla de Irlanda y pequeñas islas adyacentes. Irlanda del Norte es la única parte del país con una frontera terrestre, que la separa de la República de Irlanda. Aparte de esta frontera, está rodeado al norte y al oeste por el océano Atlántico, al este por el Mar del Norte, al sur por el Canal de la Mancha y al oeste por el Mar de Irlanda.

El Reino Unido es un Estado unitario comprendido por cuatro países constituyentes: Escocia, Gales, Inglaterra e Irlanda del Norte, y es gobernado por un sistema parlamentario con sede de gobierno en Londres, la capital, pero con tres administraciones nacionales descentralizadas en Edimburgo, Cardiff y Belfast, las capitales de Escocia, Gales e Irlanda del Norte, respectivamente. A su vez, es una monarquía parlamentaria con Isabel II como jefa de Estado. Las Dependencias de la Corona de las Islas del Canal y la Isla de Man no forman parte del país, pero sí se integran en una unión personal con él. Reino Unido tiene catorce Territorios de Ultramar, todos ellos vestigios de lo que fue el Imperio británico, que en su cúspide territorial llegó a abarcar cerca de una cuarta parte de la superficie terrestre. Isabel II continúa estando a la cabeza de la Mancomunidad de Naciones y siendo jefe de Estado de cada uno de los Reinos de la Mancomunidad.

1.2.- Datos demográficos

- N° Habitantes:

Año	Población	Posición	Cambio Porcentual	Fecha de la Información
2003	60.094.648	21		July 2003 est.
2004	60.441.457	21	0,58 %	July 2005 est.
2005	60.441.457	22	0,00 %	July 2005 est.
2006	60.609.153	22	0,28 %	July 2006 est.
2007	60.776.238	22	0,28 %	July 2007 est.
2008	60.943.912	22	0,28 %	July 2008 est.
2009	61.113.205	22	0,28 %	July 2009 est.
2010	62.348.447	22	2,02 %	July 2010 est.
2011	62.698.362	22	0,56 %	July 2011 est.



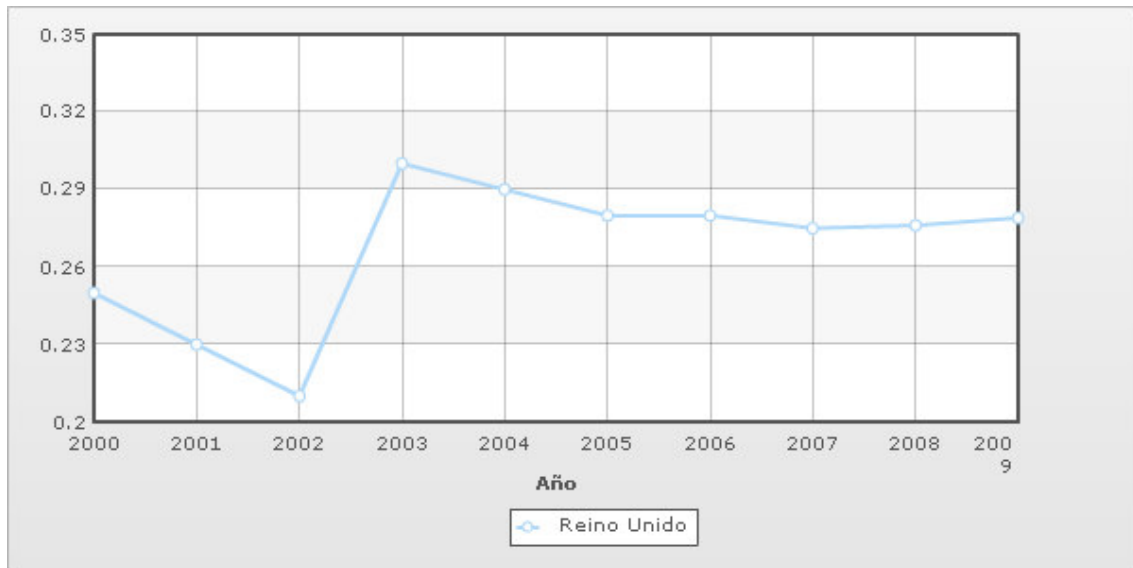
- Estructura por edad y sexos:

Según estimaciones estadísticas las previsiones de población y su distribución a fecha de julio de 2011 es:

Edad	%	Mujeres	Hombres
0-14	17,3%	5.301.301	5.575.119
14-64	66,2 %	20.500.913	20.979.401
65+	16,5%	937.169	753.608
Total	100%	5.777.253	4.564.375

- Tasa de Crecimiento de la población:

Año	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2009	2010	2011
Tasa crecimiento	0,25	0,23	0,21	0,3	0,29	0,28	0,28	0,28	0,56	0,557



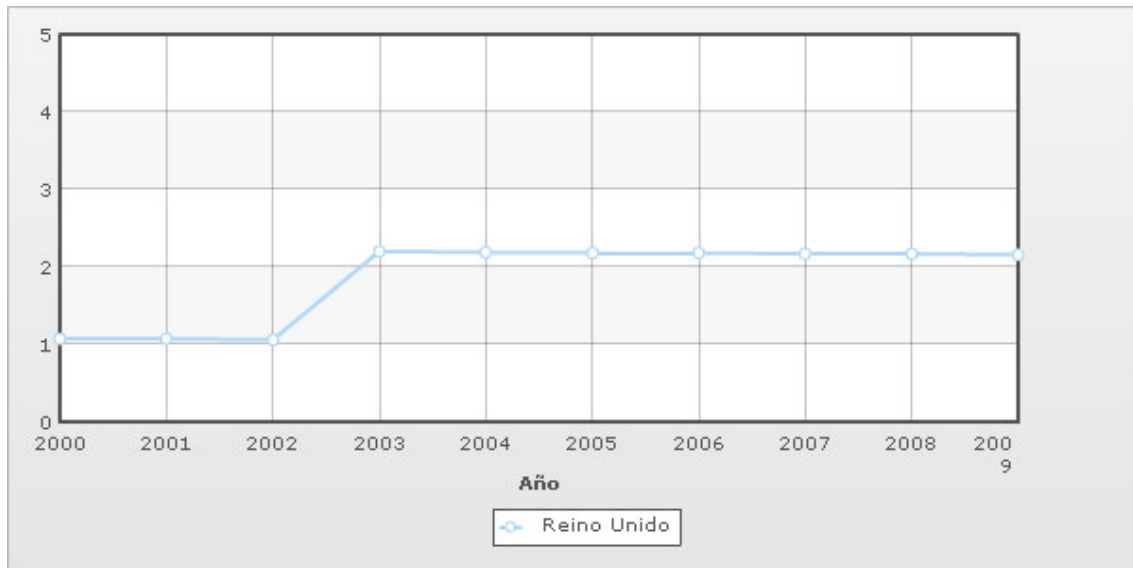
- Estructura de sexos

Edad	Ratio sexo	
Por nacimiento	1,052	hombre(s)/mujer
Menos de 15	1,05	hombre(s)/mujer
15 - 64	1,03	hombre(s)/mujer
Más de 64	0,76	hombre(s)/mujer
Total población	0,98	hombre(s)/mujer

- Migración

Su tasa de migración neta es 2,6 migrantes por cada 1.000 habitantes, Reino Unido sigue siendo uno de los primeros destinos europeos para la migración, bien sea por cuestiones laborales como por temas académicos, siendo las migraciones de alta variedad de nacionalidades.

País	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Reino Unido	1,07	1,07	1,06	2,2	2,19	2,18	2,18	2,17	2,17	2,16

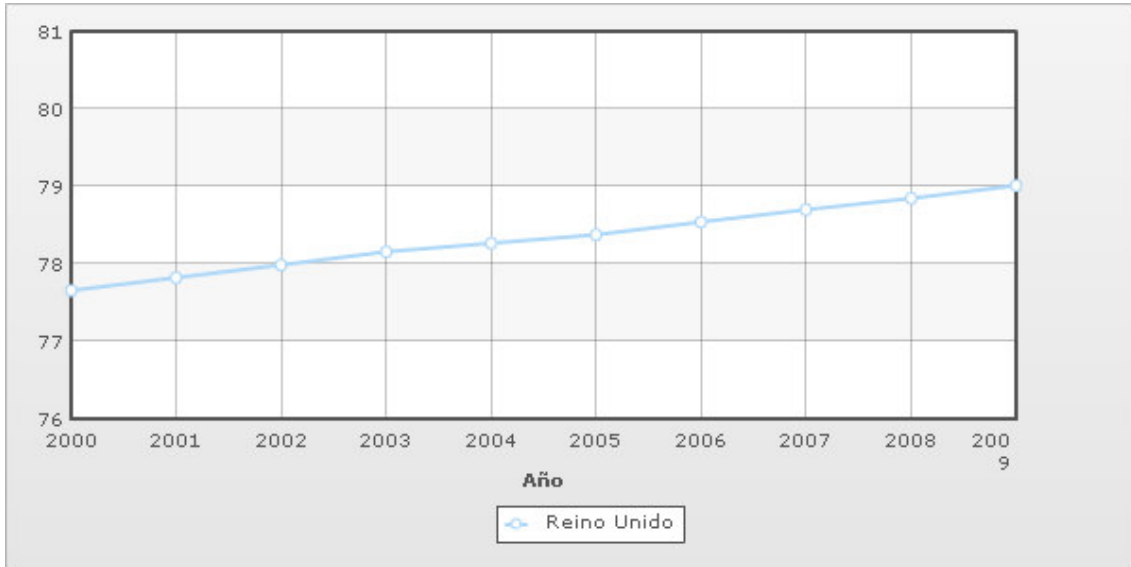


- Idiomas

El Reino Unido no tiene un idioma oficial. El idioma más predominante, hablado por un 95% de los habitantes como primer lengua, es el inglés. El escocés es hablado por alrededor de 1,5 millones de personas en Escocia y 30.000 en Irlanda del Norte. El galés es hablado por alrededor de 610.000 personas y el escocés gaélico es hablado principalmente en Escocia por alrededor de 60.000 personas.

- Esperanza de vida

Año	Esperanza vida	Posición Mundial	Cambio porcentual
2003	78,16	36	
2004	78,38	38	0,28 %
2005	78,38	38	0,00%
2006	78,54	38	0,20%
2007	78,7	36	0,20%
2008	78,85	36	0,19%
2009	79,01	36	0,20%
2010	79,92	28	1,15%
2011	80,05	29	0,16%

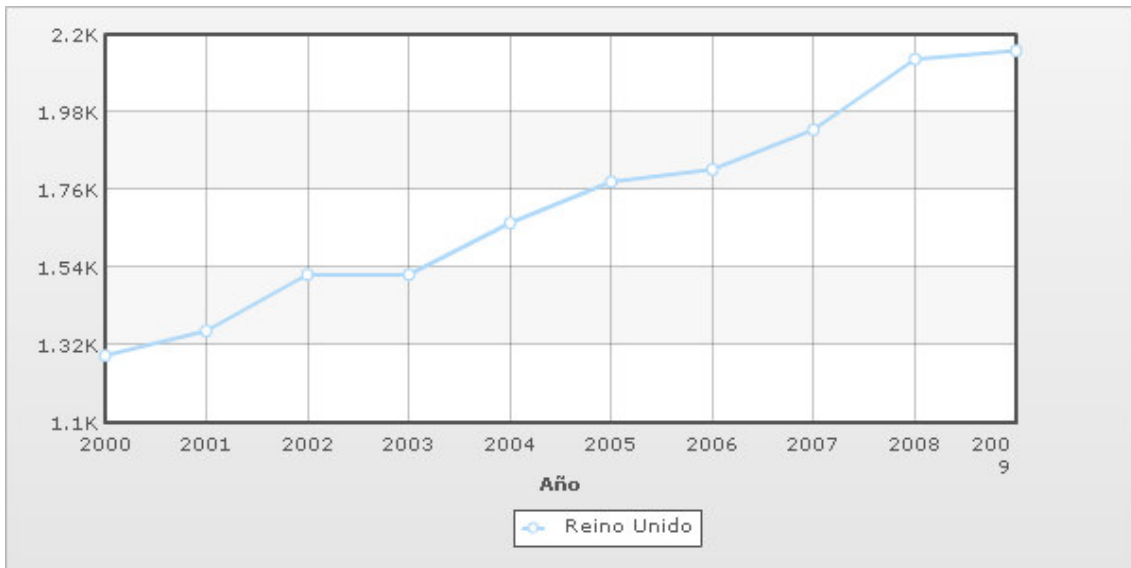


1.3.- Datos Económicos

- PIB

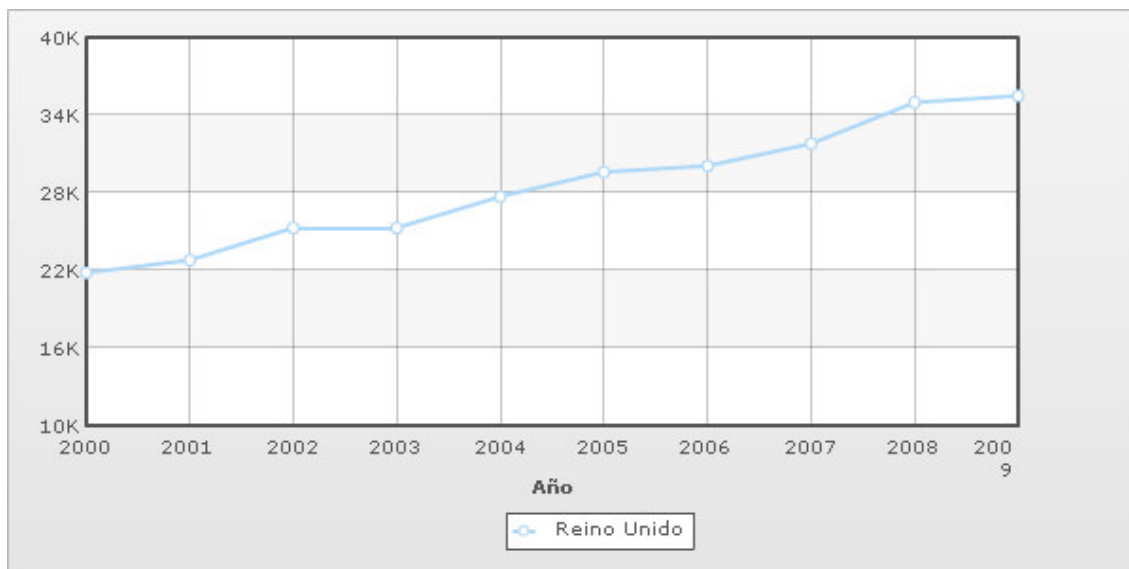
PIB TOTAL (en billones de euros)

País	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Reino Unido	1.290	1.360	1.520	1.520	1.666	1.782	1.818	1.930	2.130	2.154



PIB PER CAPITA (en dólares)

País	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Reino Unido	21.800	22.800	25.300	25.300	27.700	29.600	30.100	31.800	35.000	35.500



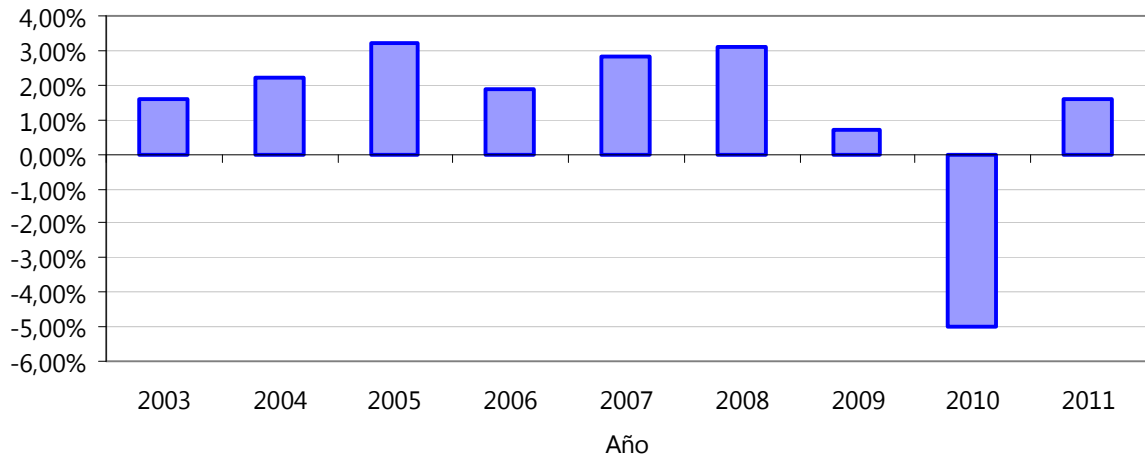
PIB por sector: Primario, secundario y terciario

Composición del PIB por sectores	
Sector	%
Agricultura	0,9
Industria	22,1
Servicios	77,1

Crecimiento del PIB e Historial

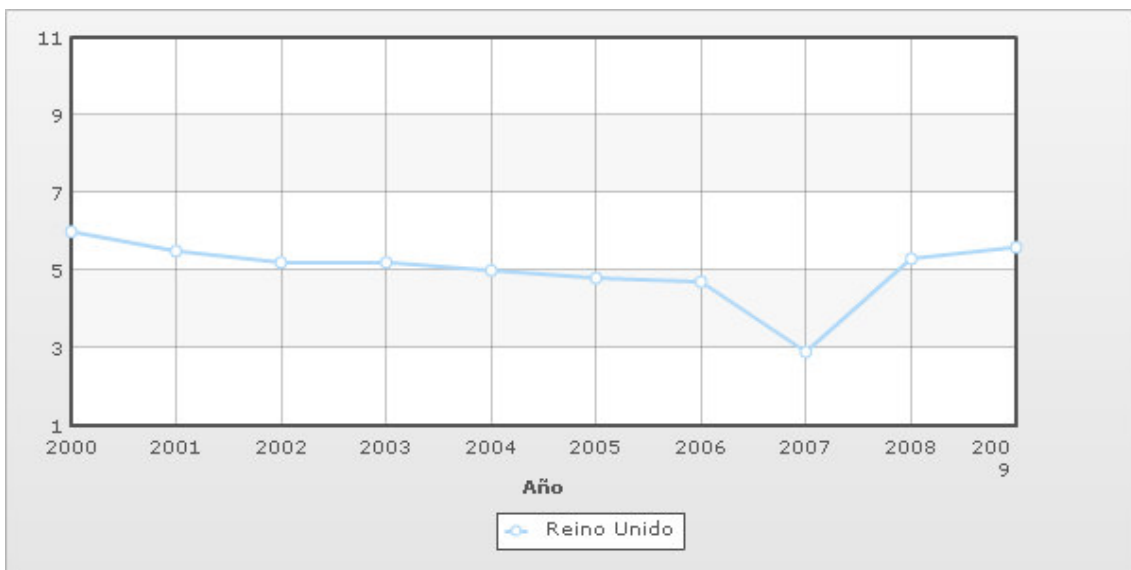
Año	PIB. Tasa de Crecimiento Real	Posición Mundial
2003	1,60 %	146
2004	2,20 %	138
2005	3,20 %	130
2006	1,90 %	176
2007	2,80 %	165
2008	3,10 %	160
2009	0,70 %	186
2010	-5,00 %	187
2011	1,60 %	162

PIB Tasa de crecimiento



- Índice de paro y población activa

Año	Tasa de desempleo	Posición Mundial	Cambio Porcentual
2003	5,20 %	148	
2004	5,00 %	149	-3,85 %
2005	4,80 %	43	-4,00 %
2006	4,70 %	47	-2,08 %
2007	2,90 %	27	-38,30 %
2008	5,30 %	69	82,66 %
2009	5,60 %	69	5,66 %
2010	7,60 %	75	35,71 %
2011	7,90 %	87	3,95 %



- Nivel de pobreza

La línea de pobreza relativa en el Reino Unido se define comúnmente por debajo del 60% del ingreso promedio. Entre 2007 y 2008, 13,5 millones de personas, o sea, el 22% de la población, vivían por debajo de esta línea. Se trata de uno de los niveles de pobreza relativa más altos entre los miembros de la Unión Europea.

- Moneda y tipo de cambio. Evolución histórica

La libra esterlina (*Pound sterling* en inglés) es la moneda del Reino Unido así como de las Dependencias de la Corona y Territorios Ultramarinos británicos. En sus demás territorios coloniales se usan diferentes divisas pero fijadas a la esterlina: la libra gibraltareña, libra malvinense y libra de Santa Helena. Su símbolo monetario es £ y proviene del latín *libra*, que se refería a la unidad de masa. Un libra se divide en cien peniques.

Banco Central

El Banco de Inglaterra (en inglés, Governor and Company of the Bank of England) es el banco central del Reino Unido, y es el encargado de dictar la política monetaria del país a través de su Comité de Política Monetaria. Funciona como el Banco Central del Gobierno del Reino Unido y entre otras su función es la de emitir y controlar la circulación de la libra esterlina.

Pertenece al Sistema Europeo de Bancos Centrales si bien, como el Reino Unido no ha adoptado el euro, no ha cedido sus competencias en materia de política monetaria al Banco Central Europeo.

Tipo de interés del banco central.

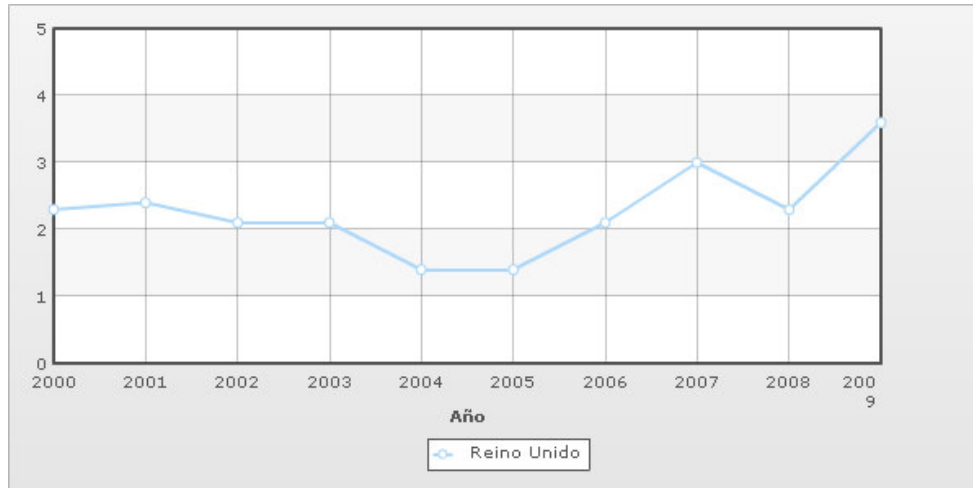
El tipo interés actual del banco de Inglaterra está situado en el 0,5% desde que en marzo de 2009 decidieran bajar los tipos del 1,00% al 0,5% por situaciones de mercado, aunque los informes financieros anticipan una posible subida de tipos.

Los tipos de interés en Reino Unido han sido descendentes desde el 5,75 de noviembre de 2007.

- Inflación: actual e histórica

Históricamente Reino Unido a tenido una inflación muy controlada gracias a sus políticas monetarias. No obstante en los últimos años, el control ha sido más difícil por la situación económica mundial que impide políticas monetarias agresivas en favor de incentivar la inversión y el crecimiento económico.

Año	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Reino Unido	2,3	2,4	2,1	2,1	1,4	1,4	2,1	3	2,3	3,6



- Principales productos agrícolas y materias primas.

La agricultura representa únicamente el 1% del PIB y contribuye apenas con el 2% de la PPA. Altamente mecanizada, sus principales producciones son de patatas, remolacha, trigo y cebada.

- Industria principal.

El sector servicios es el que más aporta el PIB del país, destacando entre ellos la Bolsa y los servicios financieros banca y compañías de seguros. La Bolsa de Londres es la segunda plaza financiera mundial tras la de Nueva York, y la capital británica es la ciudad europea con más actividad en el mercado de capitales. La otra gran capital financiera e industrial del Reino Unido es Edimburgo donde se sitúan importantes empresas del país y mundiales.

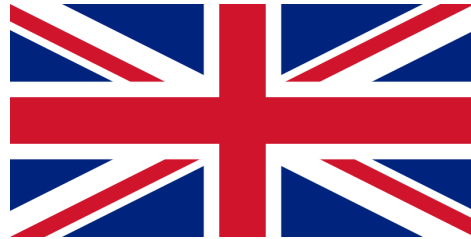
En la industria, las principales actividades son la maquinaria, el material de transporte (vehículos, ferrocarriles y aeronáutica) y los productos químicos. El alto desarrollo tecnológico y las grandes sumas destinadas a investigación hacen que la economía británica goce en estos de buena salud. Los sectores en crisis son el textil y el naval.

1.4.- Datos Políticos

- Bandera y escudo de país

La bandera del Reino Unido (denominada Union Flag; Bandera de Unión o Union Jack; Torrotito de Unión) es una combinación de las cruces de los santos patronos de Inglaterra, de Escocia y de Irlanda del Norte, tres de las cuatro regiones que, con Gales, forman el Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte. La cruz roja sobre fondo blanco del centro es la de San Jorge, de Inglaterra. El aspa blanca sobre fondo azul es la cruz de San Andrés, de

Escocia. Y el aspa roja sobre fondo blanco es la cruz de San Patricio, de Irlanda. Es, dada la absoluta hegemonía inglesa en el Reino Unido, muy comunmente confundida con la bandera de Inglaterra.



El escudo de armas del monarca británico también es usado como blasón nacional en el Reino Unido. En él aparecen reunidos los escudos de Inglaterra, Escocia e Irlanda (del Norte).



- Tipo de gobierno

El Reino Unido es una Monarquía Constitucional que, a diferencia de otros regímenes carece de Constitución escrita, estos es, de un código político único y que requiera un procedimiento especial de elaboración y reforma para determinar las instituciones básicas del Estado, su régimen territorial y los derechos y libertades públicas.

- Años de independencia.

El 12 de abril 1927 (Real y Parlamentarios Títulos Ley establece el nombre actual del Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte); notables fechas anteriores: 927 (reinos menores Inglés unidos); 03 de marzo 1284 (entrada en vigor del Estatuto de Rhuddlan una Inglaterra y Gales), 1536 (Acta de Unión formalmente incorpora Inglaterra y Gales), 01 de mayo 1707 (Acta de Unión formalmente unir Inglaterra y Escocia, Gran Bretaña); 01 de enero 1801 (Acta de Unión formalmente unir a Gran Bretaña e Irlanda como el Reino Unido de Gran Gran Bretaña e Irlanda), 06 de diciembre 1921 (Tratado Anglo-Irlandés formaliza la partición de Irlanda, y seis condados siguen siendo parte del Reino Unido como Irlanda del Norte)

- Convenios de libre comercio con España

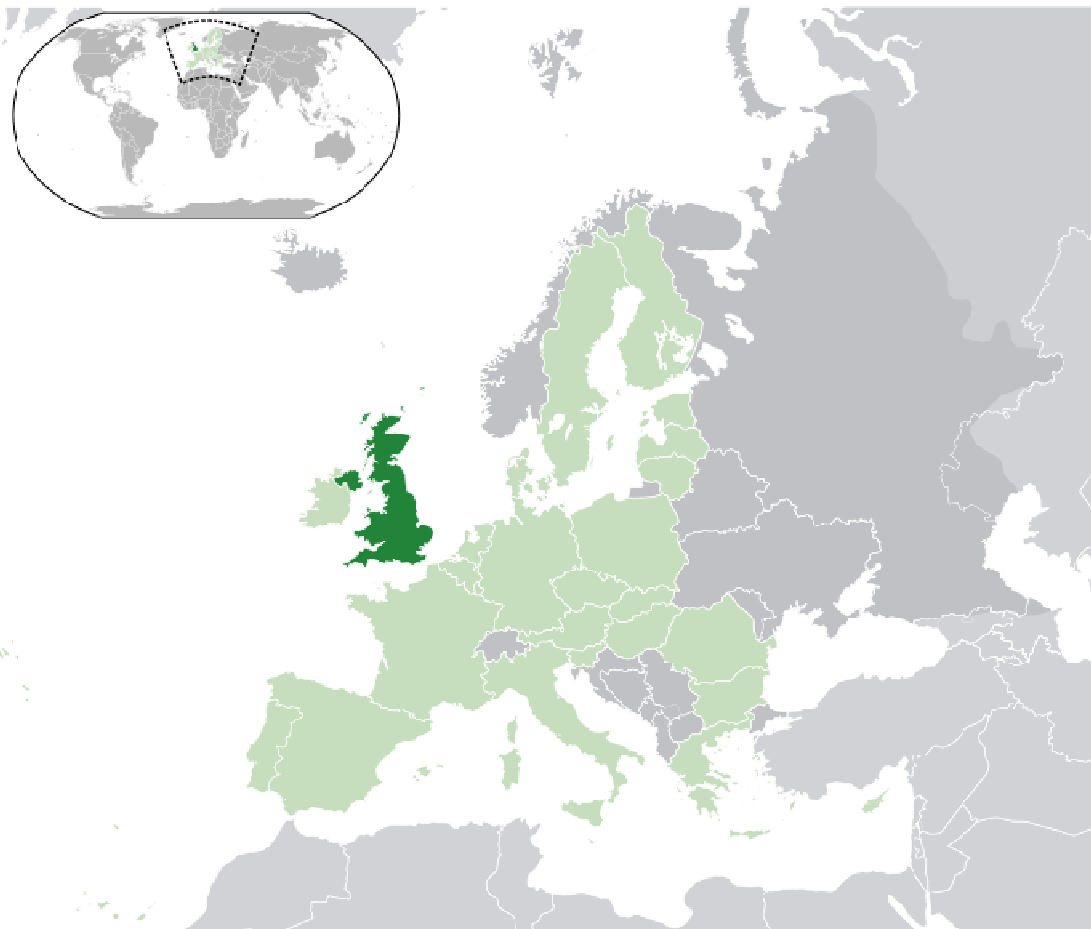
El Reino Unido pertenece a la unión europea y por lo tanto se adhieren al llamado EFTA o Acuerdo Europeo de Libre Comercio que sentó las bases del actual mercado común.

- Disputas internacionales.

Reino Unido mantiene disputas internacionales con España desde hace más de 300 años. Esta disputa internacional no ha impedido el desarrollo de acuerdos comerciales entre ambos países, aunque puntualmente las negociaciones internacionales se han visto enrarecidas por sucesos relacionados con la soberanía y propiedad del peñón.

1.5.- Datos geográficos

- Posición geográfica: Red de carreteras, aeropuertos y puertos



El Reino Unido de la Gran Bretaña e Irlanda del Norte está formado por la mayor isla de Europa, Gran Bretaña, situada en el océano Atlántico frente a las costas noroccidentales del continente.

Se forma por la unión de Inglaterra, Escocia y Gales o Gran Bretaña, con seis condados de Irlanda del Norte y un gran número de islas y archipiélagos próximos. Están además unidas a la

corona británica la isla de Man, en el mar de Irlanda y las islas Anglonormandas, situadas junto a las costas francesas.

Su posición exacta de coordenadas es: 54 00 N, 2 00 O

En cuanto a su red de infraestructuras tenemos:

- Ferrocarriles Total: 16,454 km
 - broad gauge: 303 km 1.600-m gauge (in Northern Ireland)
 - standard gauge: 16,151 km 1.435-m gauge (5,248 km electrified) (2008)
- Carreteras Total: 394,428 km
 - paved: 394,428 km (includes 3,519 km of expressways) (2009)
- Vías fluviales Total: 3.200 km (620 km used for commerce) (2009)

- Aeropuertos Total: 504
- Helipuertos Total: 11
- Puertos y Bahías Total: 10

- Climatología

El Reino Unido tiene un clima templado y clima oceánico con abundantes lluvias todo el año.³ La temperatura varía con las estaciones, pero rara vez cae por debajo de -10 °C, o se eleva por encima de los 35 °C. El viento predominante proviene del suroeste, trayendo consigo el clima húmedo y cálido desde el océano Atlántico.³ La parte oriental se encuentra más protegida de este viento y por lo tanto tiene un clima más seco. Las corrientes atlánticas, calentadas por la corriente del Golfo, hacen que los inviernos no sean tan severos, especialmente en el oeste, donde los inviernos son húmedos. Los veranos son más cálidos en el sureste de Inglaterra, siendo la parte más cercana al continente europeo, y más frescos conforme se avanza hacia el norte. Las nevadas ocurren durante el invierno y la primavera, aunque las nevadas intensas rara vez caen en las tierras bajas.

2.- SUECIA

2.1.- Introducción

El Reino de Suecia se extiende en la zona más septentrional de Europa y ocupa la vertiente oriental de la península de Escandinavia desde la cadena montañosa o Alpes Escandinavos hasta el golfo de Botnia y el Mar Báltico, compartiendo frontera terrestre con Noruega en el oeste y Finlandia hacia el noreste. Asimismo, comparte frontera marítima a tan sólo 4 km. de distancia en el sur-oeste con Dinamarca, a través del estrecho de Öresund. Suecia es el tercer país más extenso de la Unión Europea, con una superficie total de 449.964 km², de los que el 9% corresponde a lagos y un sorprendente 54% del territorio está cubierto de bosques. Tan solo el 8 % del mismo es tierra cultivable.

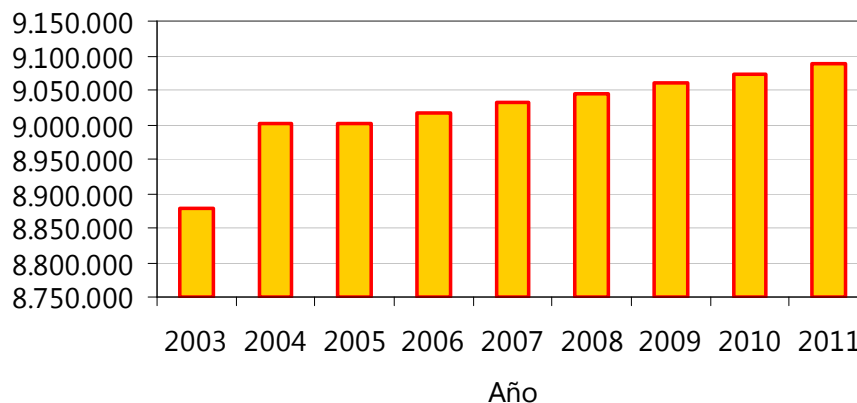
Suecia está dotada de abundantes recursos naturales, en forma de bosques de coníferas, energía hidráulica, minerales de hierro, cobre, plomo, zinc y uranio, que fueron la base de la industrialización del país, a pesar de la carencia de yacimientos importantes de gas, carbón o petróleo.

2.2.- Datos demográficos

- Nº Habitantes:

Año	Población	Posición mundial	Cambio porcentual
2003	8.878.085	84	
2004	9.001.774	84	1,39%
2005	9.001.774	85	0,00%
2006	9.016.596	85	0,16%
2007	9.031.088	88	0,16%
2008	9.045.389	88	0,16%
2009	9.059.651	87	0,16%
2010	9.074.055	89	0,16%
2011(estim.)	9.088.728	90	0,16%

Población



Su ciudad más poblada es Estocolmo con 829.417 habitantes, aunque suma un total de 2.019.182 habitantes en las zonas anexas a la ciudad (en un radio de unos 50 km).

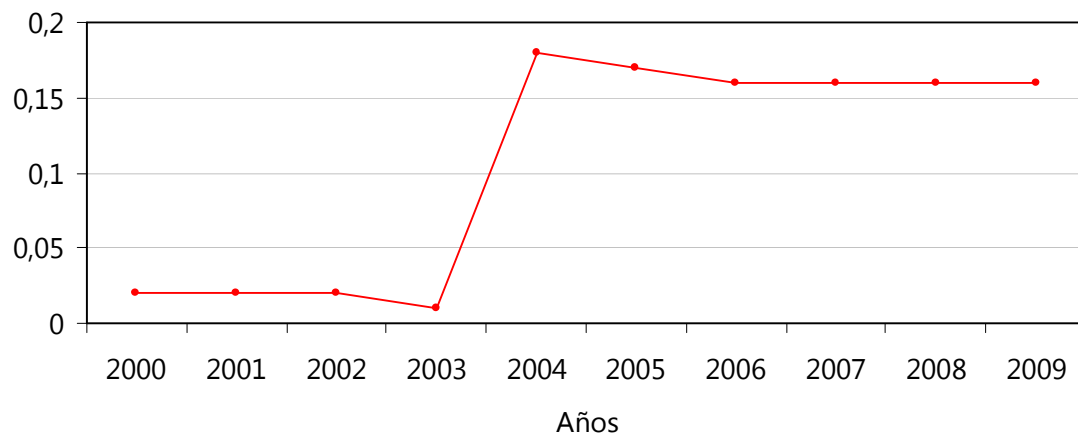
- Estructura por edad y sexos:

Edad	Mujeres	%	Hombres	%
0-17	934.746	10,01	986.347	10,56
18-64	2.819.753	30,19	2.909.059	31,14
65+	937.169	10,03	753.608	8,07
Total	4.691.668	50,23	4.649.014	49,77

- Tasa de Crecimiento de la población

Año	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Tasa crecimiento	0,02	0,02	0,02	0,01	0,18	0,17	0,16	0,16	0,16	0,163

Tasa crecimiento población



- Estructura de sexos

Edad	Ratio sexo	
Por nacimiento	1,061	hombre(s)/mujer
Menos de 15	1,06	hombre(s)/mujer
15 - 64	1,02	hombre(s)/mujer
Más de 64	0,8	hombre(s)/mujer
Total población	0,98	hombre(s)/mujer

- Migración

Su tasa de migración neta es 1,65 migrantes por cada 1.000 habitantes, que esta cifra sea positiva, quiere decir que recibe inmigrantes, aunque en poco volumen. En los últimos 30 años esta cifra ha sido siempre positiva.

- Idiomas

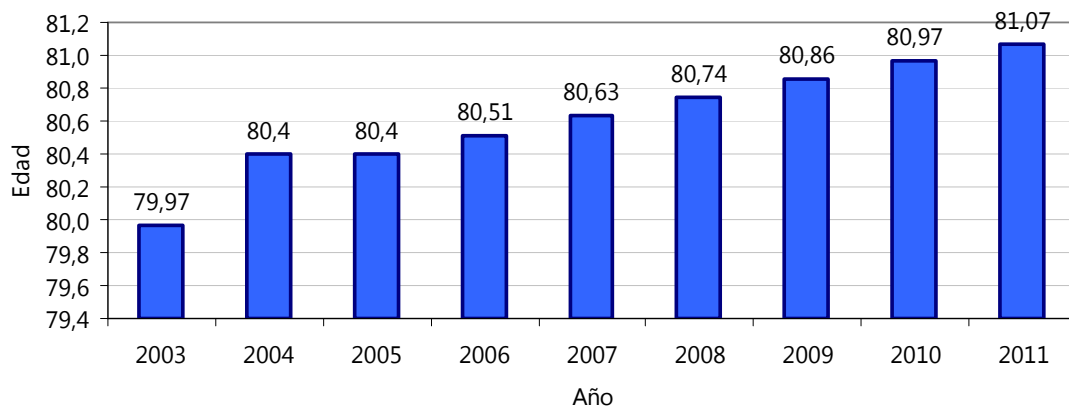
El idioma más hablado en el país es el sueco, una lengua germánica relacionada y muy similar al danés y al noruego, pero con diferencias en pronunciación y ortografía. El sueco es comprensible para noruegos y daneses, teniendo los segundos un poco más de dificultad que los primeros. Aunque el sueco es el idioma predominante, la ley sueca no lo considera como el idioma oficial. Los finlandeses que habitan al este son la minoría lingüística más significativa del país, componen más del 3% de la población y el finés es reconocido como un idioma minoritario. Además, cuenta con otros cuatro idiomas reconocidos como minoritarios: el meänkieli, el sami, el romaní y el yidis. En 2005, se presentó ante el parlamento una propuesta para que el sueco fuera declarado el idioma oficial del país, pero finalmente fue rechazada.

La gran mayoría de sus habitantes nacidos después de la Segunda Guerra Mundial, entienden y hablan el inglés gracias a los vínculos comerciales, la popularidad de los viajes al extranjero, una fuerte influencia anglo-estadounidense y la tradición de subtítular los programas de televisión y películas extranjeras en vez de doblarlas al sueco. A partir de 1849, el inglés se convirtió en una materia obligatoria en la escuela secundaria para aquellos que estudiaban ciencias naturales, y se convirtió en obligatoria para todos los alumnos a finales de la década de 1940. Dependiendo de las autoridades escolares locales, el inglés es una materia obligatoria entre primer y noveno grado, con al menos un año extra de estudio en la secundaria. Muchos estudiantes aprenden uno o dos idiomas aparte del inglés, entre los cuales destacan el alemán, el francés y el castellano.

- Esperanza de vida

Año	Esperanza vida	Posición Mundial	Cambio porcentual
2003	79,97	9	
2004	80,4	7	0,54%
2005	80,4	7	0,00%
2006	80,51	7	0,14%
2007	80,63	7	0,15%
2008	80,74	10	0,14%
2009	80,86	10	0,15%
2010	80,97	14	0,14%
2011	81,07	15	0,12%

Esperanza vida

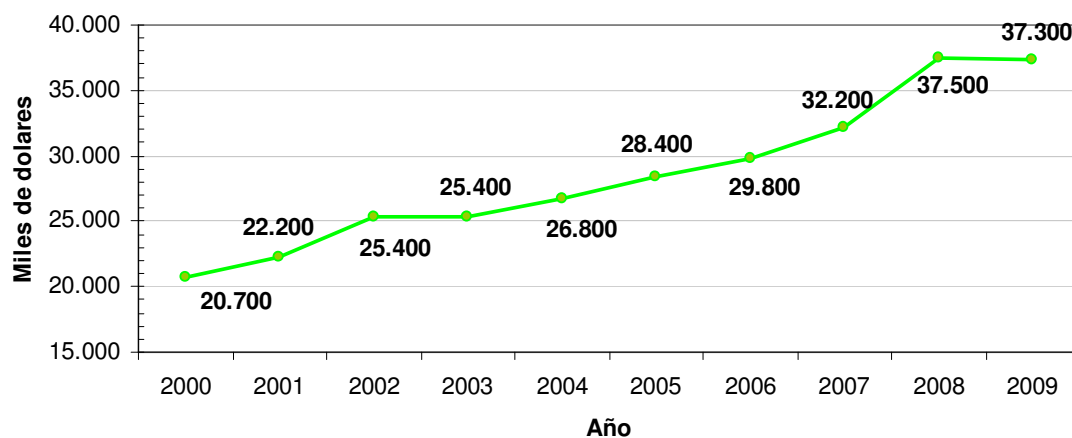


2.3.- Datos Económicos

- PIB total y per capita.

Año	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
PIB total (miles millones dólares)	184	197	227,4	227,4	238,3	255,4	268,3	290,6	338,5	336,6
PIB per capita (miles dólares)	20.700	22.200	25.400	25.400	26.800	28.400	29.800	32.200	37.500	37.300

Historial PIB per capita



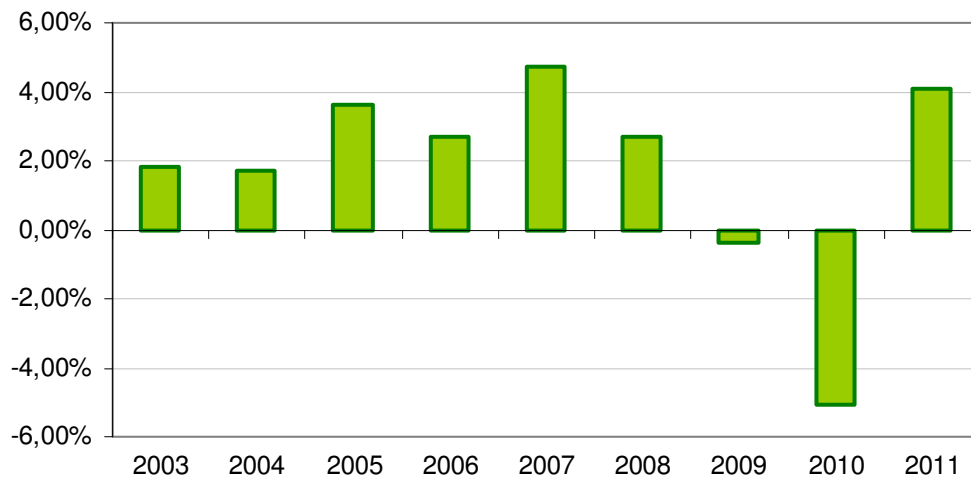
- PIB por sector: Primario, secundario y terciario

Composición del PIB por sectores	
Sector	%
Agricultura	1,7
Industria	26,1
Servicios	72,2

- Crecimiento del PIB e Historial

Año	PIB. Tasa de Crecimiento Real	Posición Mundial
2003	1,80%	140
2004	1,70%	153
2005	3,60%	119
2006	2,70%	156
2007	4,70%	112
2008	2,70%	170
2009	-0,40%	202
2010	-5,10%	189
2011	4,10%	80

PIB. Tasa de Crecimiento Real



- Índice de paro y población activa

Suecia cuenta a día de hoy con una población activa de 4,93 millones de habitantes y su tasa de desempleo es:

Año	Tasa de desempleo	Posición Mundial	Cambio Porcentual
2003	4,00%	161	
2004	4,90%	150	22,50%
2005	5,60%	50	14,29%
2006	5,80%	58	3,57%
2007	5,60%	64	-3,45%
2008	6,10%	76	8,93%
2009	6,20%	77	1,64%
2010	8,30%	96	33,87%
2011	8,30%	95	0,00%

- Nivel de pobreza

No están registrados datos para este parámetro, ni en Factbook de la CIA, ni en los informes del ICEX. Esto es debido a que es un porcentaje mínimo, y a que los distintos países y organismos tienen distintos parámetros para determinar el nivel de pobreza.

- Moneda y tipo de cambio. Evolución histórica

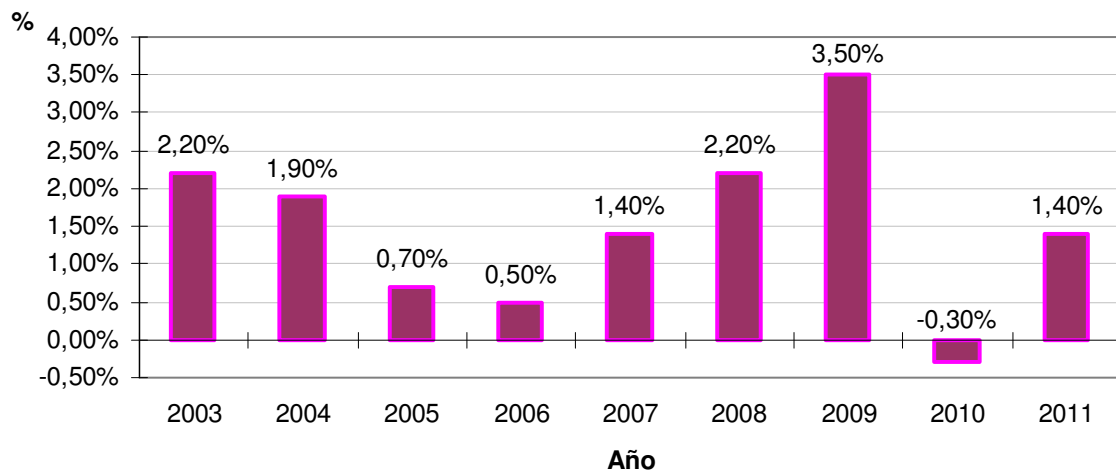
La moneda en curso es la corona sueca. Un euro se cambia aproximadamente por unas 9,5 coronas suecas, aunque en 2009 este cambio está al alza. La corona sueca se divide en 100 öre. La abreviación en las tiendas es KR o SKR . En los bancos, y para los intercambios internacionales, se utiliza SEK. En billetes de banco existen los siguientes valores: 20, 50, 100, 500, 1.000 y 10.000 coronas suecas. En monedas: 50 öre, 1, 5 y 10 coronas. No hay restricciones en la cantidad de dinero con la que puedes entrar en Suecia.



- Inflación: actual e histórica

Año	Tasa de Inflación	Posición
2003	2,20%	153
2004	1,90%	162
2005	0,70%	14
2006	0,50%	16
2007	1,40%	27
2008	2,20%	49
2009	3,50%	48
2010	-0,30%	21
2011	1,40%	33

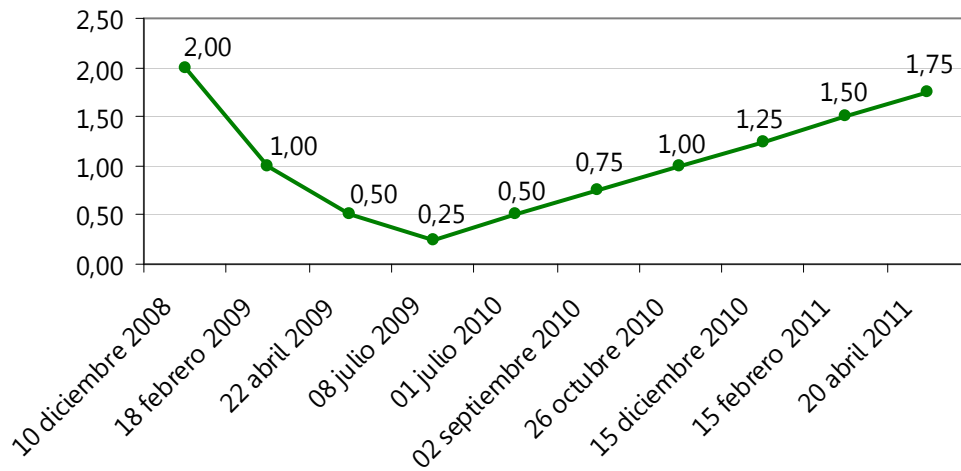
Historica de la Tasa de inflación



- Tipo de interés del banco central

Fecha de modificación	Tipo Interés
10 diciembre 2008	2,00
18 febrero 2009	1,00
22 abril 2009	0,50
08 julio 2009	0,25
01 julio 2010	0,50
02 septiembre 2010	0,75
26 octubre 2010	1,00
15 diciembre 2010	1,25
15 febrero 2011	1,50
20 abril 2011	1,75

Tipo de interes Banco Central Suecia



- Principales productos agrícolas y materias primas

Los principales productos agrícolas son cebada, trigo, remolacha azucarera, carne y leche.

Sus materias primas mas explotadas son la madera y minerales como cobre y hierro.

- Industria principal

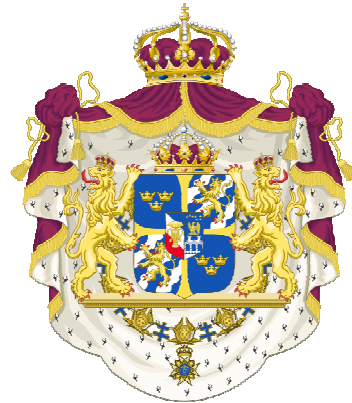
Entre sus principales industrias destacan las de hierro y acero, equipos de precisión (cojinetes, radio y partes de teléfono, armamento), pasta de madera y productos de papel, alimentos procesados y los vehículos de motor (Volvo)

2.4.- Datos Políticos

- Bandera de país



Suecia tiene dos escudos nacionales: uno pequeño y otro grande, conforme a la ley que los regula vigente desde 1982.



En la mayoría de los casos oficialmente se emplea el escudo pequeño, que tiene tres coronas abiertas de oro sobre campo azul (azul), superpuestas dos sobre una. El escudo está rematado con una corona real y, eventualmente, va rodeado también el collar de la Orden de los Serafines, fundada en 1748 que es la condecoración de mayor rango en Suecia.

El escudo de las tres coronas ha sido utilizado como símbolo de Suecia por lo menos desde 1336. Las tres coronas eran en aquel tiempo un símbolo muy conocido de los Reyes Magos. Otra teoría sobre el significado del escudo señala que el rey Magnus Eriksson (1319–64) lo adoptó como símbolo de su título de “rey de Suecia, Noruega y Escania”.

El escudo grande es el blasón del monarca y también es usado en ocasiones solemnes por el Gobierno y el Parlamento. Su composición fue creada ya en la quinta década del siglo XV en el sello del rey Carlos VIII Knutsson, utilizándose desde entonces. Se compone del escudo de las tres coronas, combinado con el llamado león de los Folkungar, el escudo del linaje que dirigió los destinos de Suecia de 1250 a 1364. Sobre el centro del escudo aparece un escusón con el blasón de la dinastía gobernante (Casa de Bernadotte), es decir, el blasón configurado en la segunda década del siglo XIX para el príncipe heredero recién elegido, el mariscal francés Jean Baptiste Bernadotte, que adoptó el nombre de Carlos XIV Juan. El escusón lleva una gavilla que recuerda a la dinastía de los Vasa (1523–1654), junto con un puente que representa el principado de Pontecorvo en Italia (obsequio a Bernadotte del emperador Napoleón en 1806), el águila napoleónica y siete estrellas.

- Tipo de gobierno:

Suecia es una monarquía constitucional, en la cual el rey Carlos XVI Gustavo es el jefe de estado, pero su poder real está limitado sólo a funciones ceremoniales y oficiales.

Su gobierno está dividido en tres poderes: legislativo, ejecutivo y judicial. El poder legislativo es el *Riksdag* (el parlamento sueco), que según la constitución sueca, es la autoridad suprema del gobierno. Está conformado por 349 miembros, los cuales eligen al Primer Ministro, quien dirige los ministerios. Las elecciones parlamentarias se llevan a cabo cada cuatro años, en el tercer domingo de septiembre.

- Años de independencia

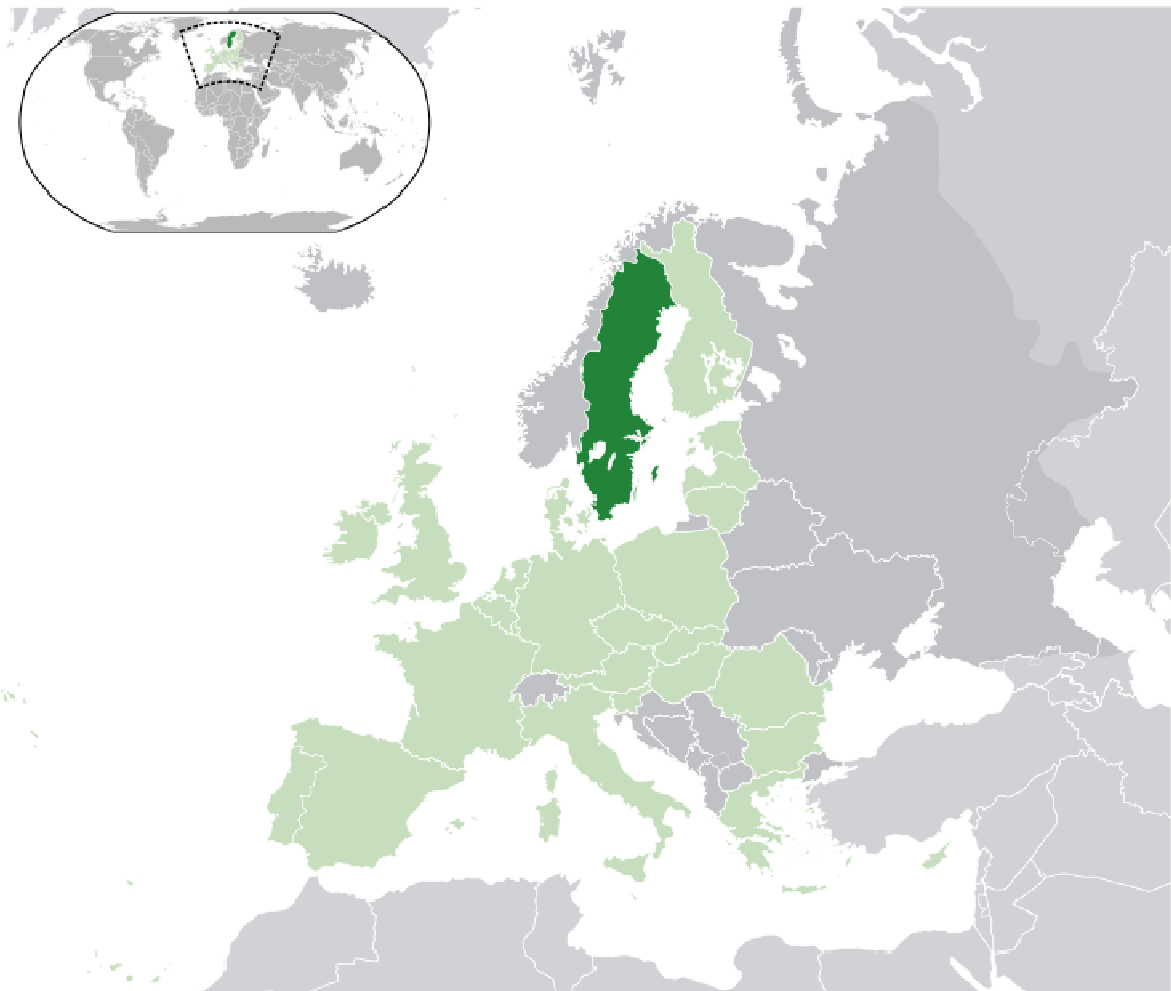
La Suecia moderna surgió de la Unión de Kalmar en 1397 , y de la unificación del país por el rey Gustavo Vasa en el siglo XVI En el siglo XVII, amplió sus territorios para formar el Imperio sueco La mayor parte de los territorios conquistados fuera de la península escandinava se perdieron durante los siguientes siglos. La mitad oriental de Suecia constituida por la mitad oriental de Norrland y Österland se perdió frente a Rusia en 1809. Desde 1814, no ha participado en ningún conflicto, manteniendo una política exterior de paz y neutralidad en tiempo de guerra.

- Pertenecientes a convenios de libre comercio con España, al pertenecer a la UE.

- Disputas internacionales: Ninguna desde 1814 ni militar ni diplomática.

2.5.- Datos geográficos

- Posición geográfica: Red de carreteras, aeropuertos y puertos



		Ranking mundial
Aeropuertos	249	26
Ferrocarril (km)	11.633	20
Carreteras (km)	572.900	12
Vías fluviales (km)	2.052	42
Buques marina mercante	163	39
Puertos	9	-

- Climatología

Aunque Suecia es uno de los países más alejados del Ecuador (Estocolmo se encuentra casi a la misma latitud que el Sur de Groenlandia o Alaska), el efecto de la corriente cálida del Golfo le confiere un clima menos frío que el que se derivaría en otro caso de su posición geográfica, al menos en lo que se refiere a la zona central y meridional del país, que son las más densamente habitadas.

Al tratarse de uno de los países más septentrionales del mundo, el clima presenta duros rasgos continentales. En el interior de Norrland la temperatura media en enero es de -15°C y la nieve dura unos seis meses, mientras que en Escania sólo dura dos. Los inviernos son más suaves en Estocolmo, aunque la media en enero se sitúa en $-2,8^{\circ}\text{C}$. Sin embargo, los suecos han sabido adaptarse a condiciones climatológicas adversas y la actividad económica y la vida en general continúan su ritmo cotidiano incluso en los peores momentos del invierno. Sin embargo, dentro de las condiciones climatológicas difíciles el principal enemigo no es tanto el frío sino la falta de luz en algunas épocas del año.

3.- NORUEGA

3.1.- Introducción

Situado al oeste de la península Escandinava, Noruega es un país montañoso de forma alargada y de unos mil cien kilómetros de longitud, con fuertes tradiciones de pesca y de navegación. Al este comparte frontera con Suecia, Finlandia y Rusia y al norte, oeste y sur el país se encuentra rodeado de zonas oceánicas. Sus más de veinte mil kilómetros de costas forman un frente marítimo recortado por fiordos. Su interior es montañoso y recoge algunos de los glaciares más grandes de Europa. Más de 500 kilómetros cuadrados del país se asientan al norte del círculo Polar Ártico, pero su costa oeste mantiene unas temperaturas más o menos moderadas durante todo el año gracias a las cálidas aguas de la corriente del Golfo. Las regiones montañosas del interior experimentan variaciones de temperaturas más extremas y las tierras altas del norte sufren condiciones climáticas polares.

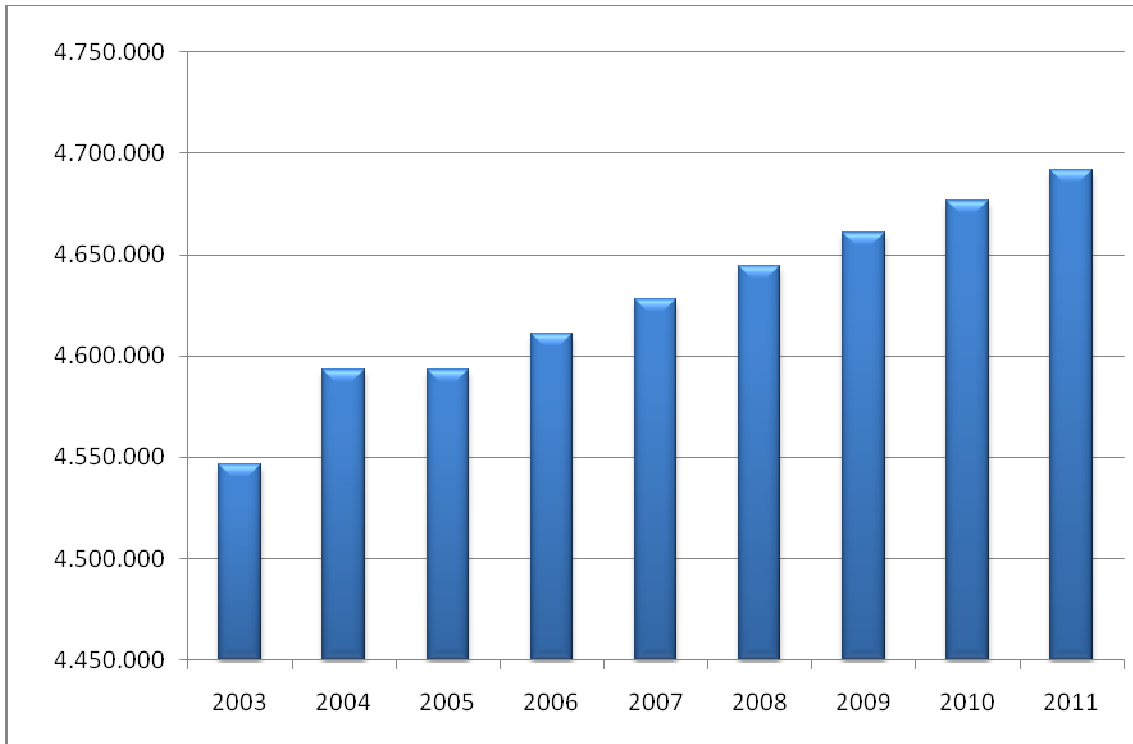
Noruega es un país algo mayor que la mitad de España, con una superficie de 385.155 kilómetros cuadrados, ocupados por cuatro millones ochocientos mil habitantes concentrados en un 70 por ciento en la zona sur y oeste del país. Aproximadamente el 38 por ciento del territorio se compone de zona forestal, que se está viendo afectada por la lluvia ácida. Sólo el 3 por ciento de la superficie total del país es cultivable. La escasez de tierras agrícolas productivas ha provocado que Noruega confiera una mayor importancia al mar: la pesca desempeña un papel muy importante, tanto en la economía como en el tejido social de la nación.

Sus recursos naturales, en particular el petróleo y el gas del Mar del Norte, proporcionan al país no sólo una muy importante renta en divisas sino que, en torno a ellos, se ha sabido desarrollar una base industrial de tecnología punta. Destacan también los yacimientos de minerales y metales, las grandes extensiones de bosques, la abundancia de pesca en sus aguas y unos casi ilimitados recursos hidroeléctricos, capaces de generar energía eléctrica barata la cual permite a la industria orientada hacia la exportación competir en los mercados internacionales frente a países con mayores costes de producción.

3.2.- Datos demográficos

- Nº Habitantes:

Año	Población	Posición mundial	Cambio Porcentual
2003	4.546.123	116	
2004	4.593.041	115	1,03%
2005	4.593.041	116	0,00%
2006	4.610.820	116	0,39%
2007	4.627.926	116	0,37%
2008	4.644.457	115	0,36%
2009	4.660.539	116	0,35%
2010	4.676.305	118	0,34%
2011(estim.)	4.691.849	118	0,33%



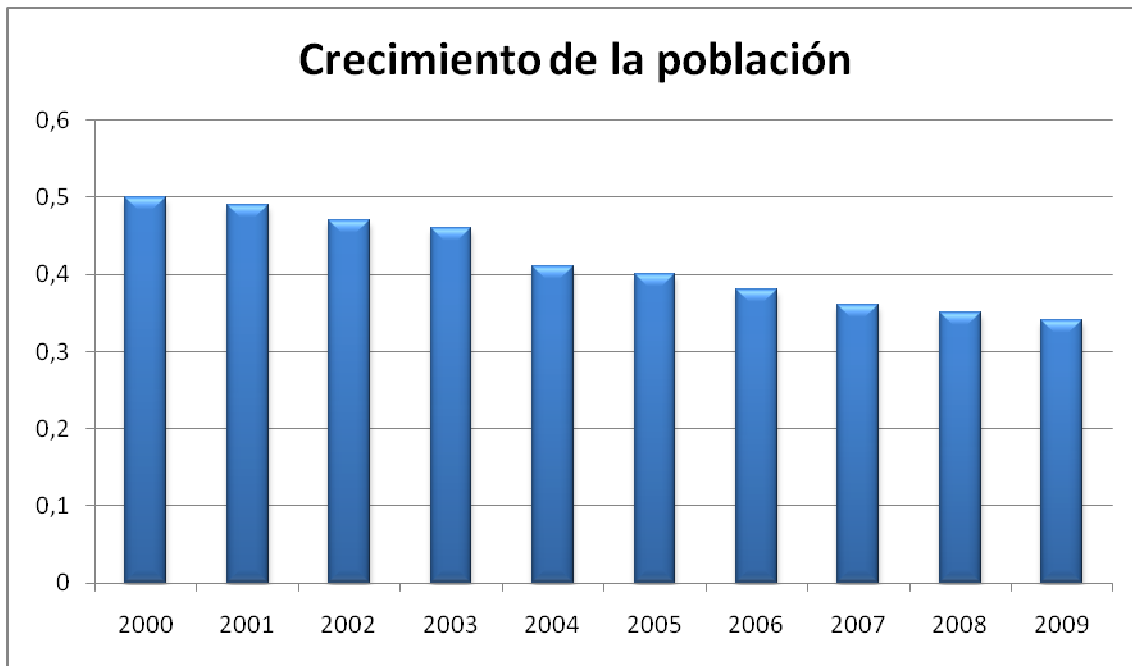
En el último medio siglo, la tendencia migratoria interior ha sido clara en lo que respecta a la migración de los noruegos del campo a la ciudad. Aproximadamente tres cuartas parte de la población vive en ciudades, siendo las más importantes junto a Oslo (587.000 habitantes) capital administrativa y centro financiero y comercial, Bergen (256.600), Trondheim (170.936) y Stavanger (123 850), esta última sede de las principales compañías que operan en la plataforma continental petrolífera noruega.

- Estructura por edad y sexos:

Edad	Mujeres	%	Hombres	%
0-14	412.864	8,8	431.111	9,2
15-64	1.529.799	32,5	1.568.729	33,5
65+	937.169	8,9	753.608	7,1
Total	2.879.832	50,2	2.753.448	49,8

- Tasa de Crecimiento de la población

Año	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Tasa crecimiento	0,5	0,49	0,47	0,46	0,41	0,4	0,38	0,36	0,35	0,34



- Estructura por sexos

Edad	Ratio sexo	
Por nacimiento	1,054	hombre(s)/mujer
Menos de 15	1,04	hombre(s)/mujer
15 - 64	1,03	hombre(s)/mujer
Más de 64	0,76	hombre(s)/mujer
Total población	0,98	hombre(s)/mujer

- Migración

La población inmigrante asciende a un 11,4% de la población total. Los 552.300 inmigrantes censados a finales del 2009 proceden de unos 185 países diferentes. Aunque en todos los municipios del país se encuentran censados inmigrantes, Oslo es la ciudad con un porcentaje mayor de su población inmigrante, un 27 % (160.500).

- Idiomas

El idioma oficial de Noruega es el noruego, una lengua germánica del norte relacionada directamente con el danés y el sueco. En su mayor parte los hablantes de noruego, danés y sueco pueden entenderse fácilmente entre sí.

La geografía y las formas de asentamiento de población han dado lugar a una serie de dialectos, hablados locales y regionales que todavía hoy en día gozan de gran fuerza. Hay dos versiones oficiales de noruego escrito, Bokmål (“Noruego de Libro”) y Nynorsk (“Noruego Nuevo”). El Bokmål se basa en el dano-noruego y ha evolucionado a partir del danés escrito adaptado a la fonología del dialecto que se habla al este de Noruega. El Nynorsk fue creado por

el lingüista Ivar Aasen en la década de 1850 y se basa en un compendio de varios dialectos del oeste de Noruega.

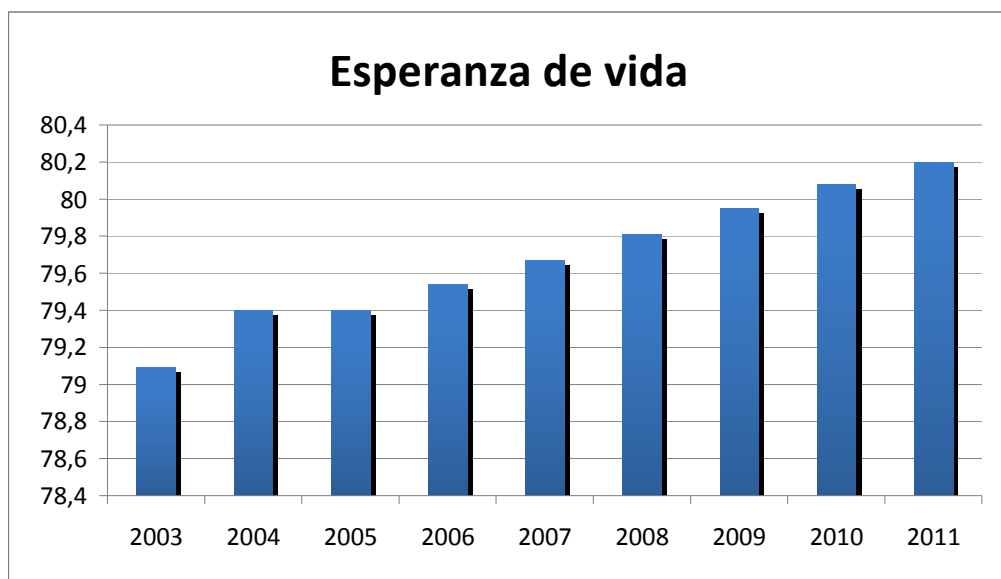
El Bokmål y el Nynorsk disfrutaban igualmente de la condición de lenguas oficiales, aunque el Bokmål está más extendido y se habla en Oslo y las grandes ciudades. El Nynorsk es utilizado por un 10-15% de la población, principalmente en la costa oeste, y en textos oficiales, literatura, arte dramático, retransmisiones públicas y servicios religiosos.

En la actualidad unas 20 000 personas hablan la lengua sami como lengua materna. El sami es una lengua perteneciente a la rama finougria y sus raíces en Noruega se extienden a mucho tiempo antes que el noruego. El sami es lengua oficial junto con el noruego en los distritos de Kárásjohka-Karasjok, Guovdageaidnu-Kautokeino, Unjárga-Nesseby, Porsanger y Deatnu-Tana y Gáivuotna-Kåfjord al norte de Noruega.

Debido a la cantidad de inmigrantes y refugiados cuya primera lengua no es el noruego, existen en la actualidad unas 110 lenguas maternas diferentes representadas en las escuelas de primaria. Hoy en día el inglés es la lengua extranjera más importante en Noruega para uso internacional, seguido del alemán y el francés. Además unas 4000 personas con problemas en la audición utilizan el lenguaje de los signos, que tiene dos versiones principales que proceden de las escuelas para sordos más antiguas de Noruega, una en Oslo y la otra en Trondheim.

- Esperanza de vida

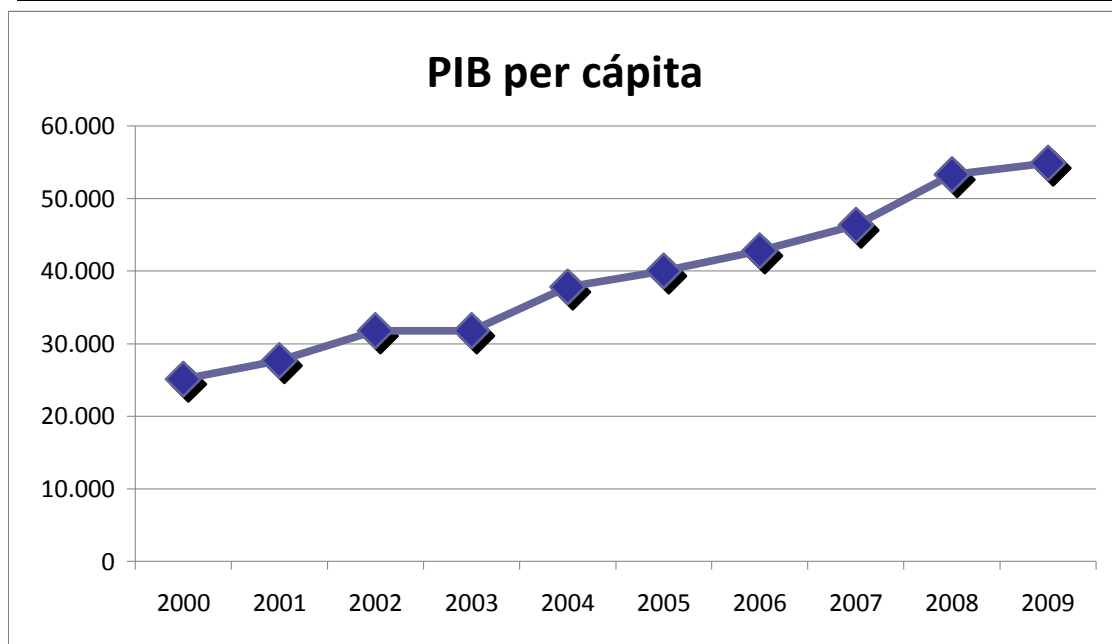
Año	Esperanza vida	Posición Mundial	Cambio porcentual
2003	79,09	20	
2004	79,4	20	0,39%
2005	79,4	20	0,00%
2006	79,54	20	0,18 %
2007	79,67	20	0,16 %
2008	79,81	23	0,18 %
2009	79,95	24	0,18 %
2010	80,08	25	0,16 %
2011	80,2	25	0,15 %



3.3.- Datos Económicos

- PIB total y per capita.

Año	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
PIB total (miles millones dólares)	111,3	124,1	143	143	171,7	183	196,4	213,6	246,6	253,2
PIB per capita (miles dólares)	25.100	27.700	31.800	31.800	37.800	40.000	42.800	46.300	53.300	54.900

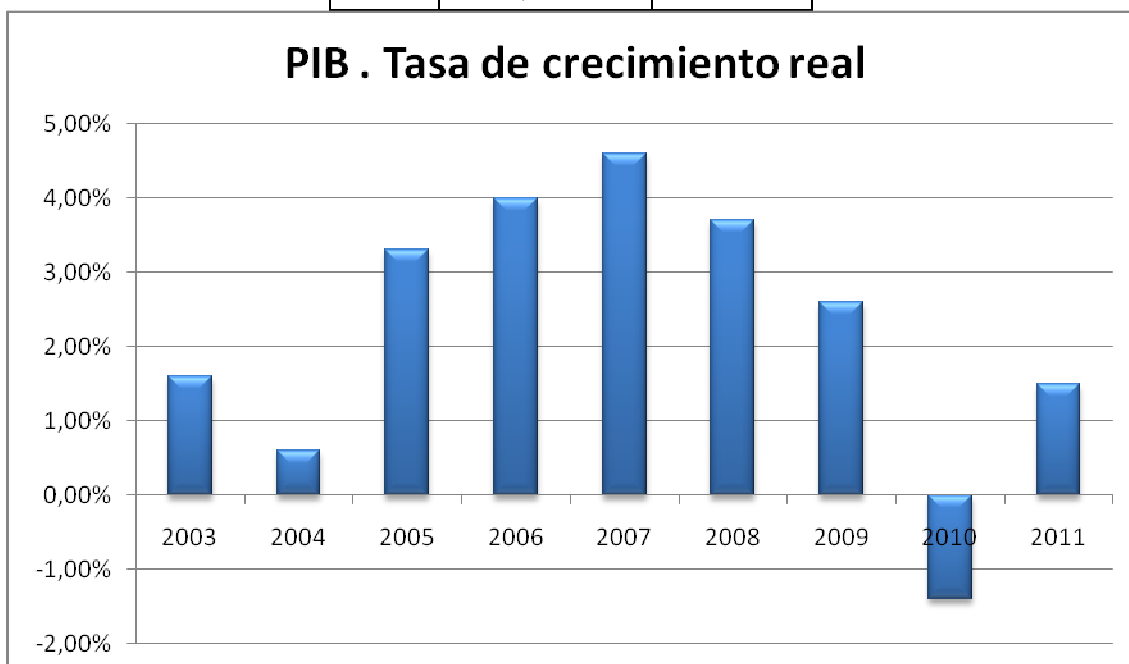


- PIB por sector: Primario, secundario y terciario

Composición del PIB por sectores	
Sector	%
Agricultura	2,1
Industria	40,1
Servicios	57,8

- Crecimiento del PIB e Historial

Año	PIB. Tasa de Crecimiento Real	Posición Mundial
2003	1,60 %	145
2004	,60 %	181
2005	3,30 %	127
2006	4,00 %	117
2007	4,60 %	118
2008	3,70 %	142
2009	2,60 %	142
2010	-1,40 %	138
2011	1,50 %	164



- Índice de paro y población activa

Suecia cuenta a día de hoy con una población activa de 4,93 millones de habitantes y su tasa de desempleo es:

Año	Tasa de desempleo	Posición Mundial	Cambio Porcentual
2003	3,90 %	162	
2004	4,70 %	153	20,51 %
2005	4,30 %	36	-8,51 %
2006	4,60 %	46	6,98 %
2007	3,50 %	37	-23,91 %
2008	2,50 %	30	-28,57 %
2009	2,60 %	29	4,00 %
2010	3,20 %	26	23,08 %
2011	3,60 %	30	12,50 %

- Nivel de pobreza

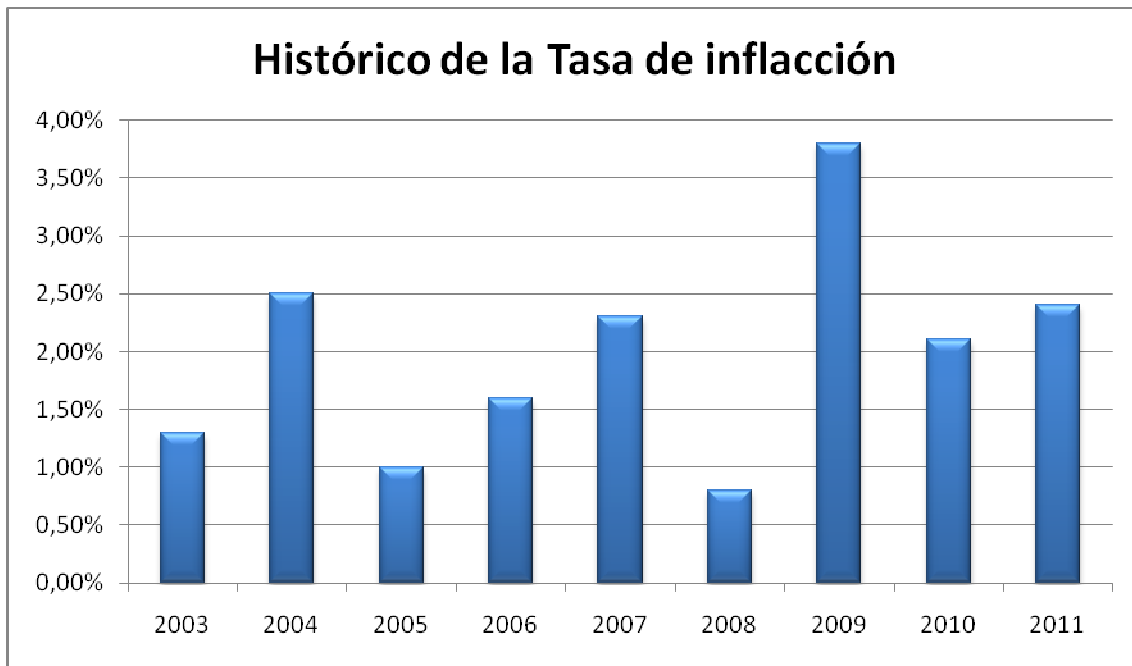
No están registrados datos para este parámetro, ni en Factbook de la CIA, ni en los informes del ICEX. Esto es debido a que es un porcentaje mínimo.

- Moneda y tipo de cambio. Evolución histórica

La moneda en curso es la corona noruega. Un euro se cambia aproximadamente por unas 7,86 coronas noruegas, aunque en la actualidad está al alza. La política del Banco de Noruega es mantener la corona en un tipo de cambio de alrededor de un 8 NOK/EUR como tipo de cambio de referencia, aunque sin ningún tipo de límite obligatorio. El año 2009 fue un mal periodo para la corona noruega (NOK) ya que estuvo sometida a una fase de alta inestabilidad.

- Inflación: actual e histórica

Año	Tasa de Inflación	Posición
2003	1,30 %	183
2004	2,50 %	135
2005	1,00 %	21
2006	1,60 %	35
2007	2,30 %	52
2008	,80 %	11
2009	3,80 %	54
2010	2,10 %	75
2011	2,40 %	63



- Principales productos agrícolas y materias primas

La latitud de Noruega sólo permite unos cultivos muy determinados, y estos son estacionales durante los pocos meses de verano. Como consecuencia de esta climatología las frutas y verduras que se consumen en este país proceden casi íntegramente de la importación - y en buena parte de España.

Es un tanto paradójico que ciertas materias primas como la pasta de papel y los productos químicos, que son exportados por Noruega en grandes cantidades, registren tasas de importación considerables. Esto sucede porque las empresas noruegas están especializadas en unos tipos de productos muy determinados pero carecen por completo de otros similares. El reducido tamaño del tejido empresarial no permite una diversidad muy grande en la gama de productos, produciéndose una gran especialización.

- Industria principal

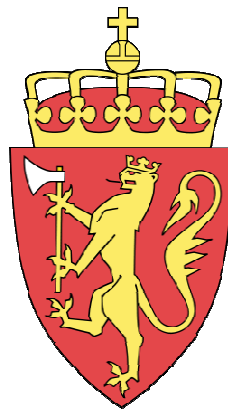
El sector manufacturero es relativamente reducido y está concentrado en ramas vinculadas a la producción de equipos utilizados en la extracción y elaboración de recursos naturales.

3.4.- Datos Políticos

- Bandera de país



El escudo de Noruega está compuesto por un único campo de gules (rojo) con un león rampante de oro, linguado, ñado, armado y coronado que porta un hacha con la hoja de plata y mango de oro. El escudo está rematado con una corona real. Se considera que su origen está vinculado con el rey Erik Magnusson y que se remonta al año 1280.



El actual diseño data de 1992, tiene un carácter esquemático. Se han eliminado los tenantes (figuras que rodean con frecuencia a los escudos de armas) que eran dos leones.

- Tipo de gobierno:

Noruega es una monarquía constitucional con un sistema parlamentario de gobierno. Las funciones del rey son principalmente ceremoniales, pero posee una influencia como el símbolo de unión nacional. Aunque la constitución de 1814 garantiza poderes ejecutivos importantes al rey, estos son en casi todo caso ejecutados por el consejo de estado en el nombre del rey (consejo del rey). El consejo de estado o gabinete consta del Primer Ministro y su consejo, nombrado por el rey. Desde 1884, el sistema parlamentario ha asegurado que el consejo tenga aprobación del parlamento, por lo que los nombramientos realizados por el rey son una simple formalidad.

Los 165 miembros del parlamento noruego, o *Storting*, son elegidos desde los 19 condados por términos de cuatro años de acuerdo a la representación proporcional. Aunque sea una legislatura unicameral, para considerar o modificar la legislación, el parlamento noruego eligen un cuarto de sus miembros para formar una cámara alta o *Lagting*, mientras los otros miembros constituyen una cámara baja u *Odelsting*.

3.5.- Datos geográficos



		Ranking mundial
Aeropuertos	98	61
Ferrocarril (km)	4.114	40
Carreteras (km)	92.946	52
Vías fluviales (km)	1.577	52
Buques marina mercante	632	19
Puertos	6	-

- Climatología

Clima templado en la costa del sur del país; frío en el centro y norte del país; costa oeste muy lluviosa.

4.- FINLANDIA

4.1.- Introducción

Finlandia, país de bosques y lagos, es conocido sobre todo por la belleza de su naturaleza intacta. En el extremo norte, las noches blancas, durante las cuales no se pone el sol, duran unas diez semanas en verano. En invierno, la misma zona atraviesa casi ocho semanas sin que el sol apenas despunte por el horizonte.

Finlandia formó parte de Suecia durante siete siglos (desde el XII hasta 1809), y por ello el 6% de la población es de habla sueca. Obtuvo la independencia tras la revolución rusa de 1917. Desde esa fecha, es una república. Posee un Parlamento unicameral cuyos 200 miembros se eligen cada cuatro años.

El país cuenta con una economía moderna y competitiva, y ostenta la primacía mundial en equipos de telecomunicaciones. Además, exporta maquinaria, papel, pulpa de papel y madera, vidrio, acero inoxidable y cerámica.

4.2.- Datos demográficos

- Nº Habitantes:

Año	Población	Posición	Cambio Porcentual
2003	5.190.785	110	
2004	5.223.442	111	0,63 %
2005	5.223.442	111	0,00 %
2006	5.231.372	111	0,15 %
2007	5.238.460	112	0,14 %
2008	5.244.749	113	0,12 %
2009	5.250.275	113	0,11 %
2010	5.255.068	112	0,09 %
2011	5.259.250	113	0,08 %

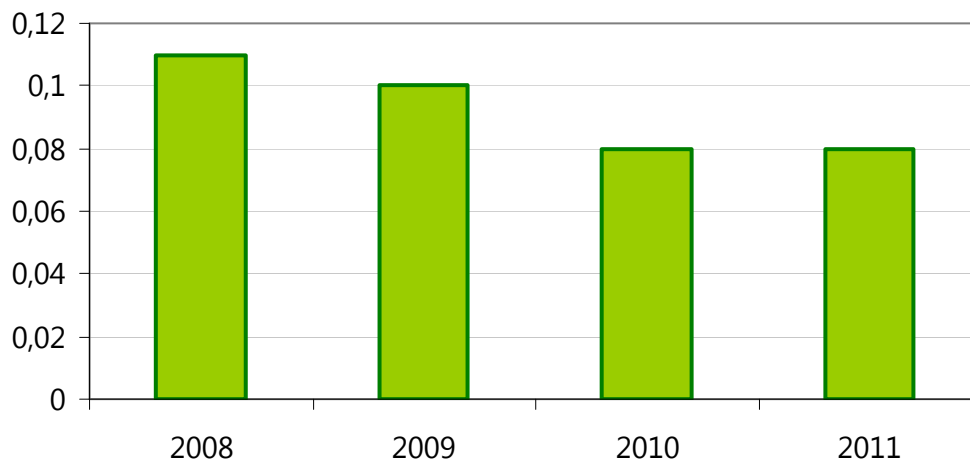
- Estructura por edad y sexos:

Edad	%
0-14	16,6
15-64	66,4
65+	17
Total	100

- Tasa de Crecimiento de la población

Año	Tasa de crecimiento	Posición	Cambio Porcentual
2008	0,11	192	
2009	0,1	190	-9,09 %
2010	0,08	186	-20,00 %
2011	0,08	186	0,00 %

Tasa de crecimiento



- Estructura de sexos

Hombres 49%	Mujeres 51%
----------------	----------------

- Migración

Año	Tasa de migración neta	Posición	Cambio Porcentual
2008	0,73	61	
2009	0,68	61	-6,85 %
2010	0,62	60	-8,82 %
2011	0,62	60	0,00 %

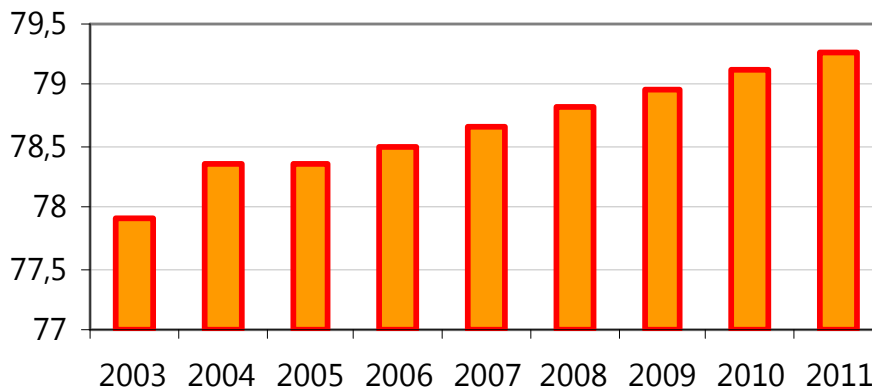
- Idiomas

Las lenguas oficiales en Finlandia son el finlandés (91.3% de la población) y el sueco (5.5% de la población). El lapón (sami) es la lengua materna de 1 700 personas.

- Esperanza de vida

Año	Expectativa de vida al nacer	Posición	Cambio Porcentual	
2003	77,92	39		
2004	78,35	39	0,55 %	
2005	78,35	39	0,00 %	
2006	78,5	39	0,19 %	
2007	78,66	37	0,20 %	
2008	78,82	37	0,20 %	
2009	78,97	37	0,19 %	
2010	79,13	39	0,20 %	2010 est.
2011	79,27	39	0,18 %	2011 est.

Expectativa de vida al nacer

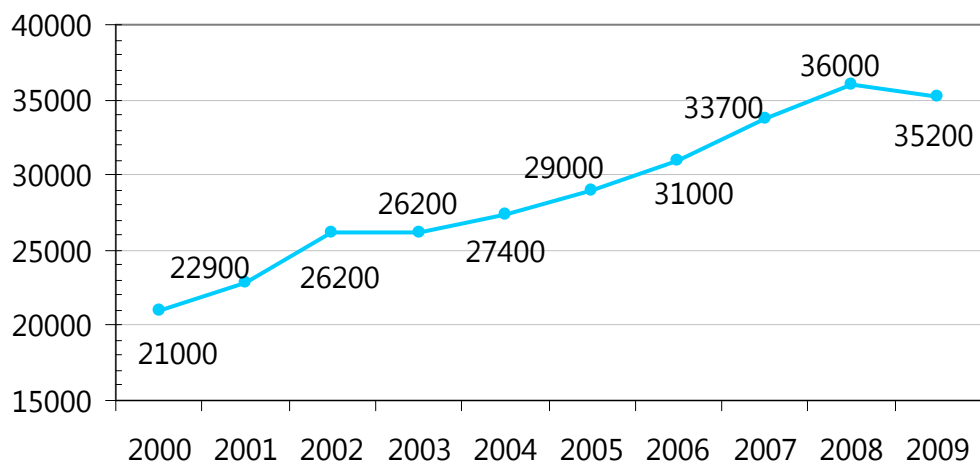


4.3.- Datos Económicos

- PIB

Año	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
PIB total (miles millones dólares)	108,6	118,3	136,2	136,2	142,2	151,2	161,9	176,4	188,4	184,1
PIB per capita (miles dólares)	21.000	22.900	26.200	26.200	27.400	29.000	31.000	33.700	36.000	35.200

PIB per capita (miles dólares)



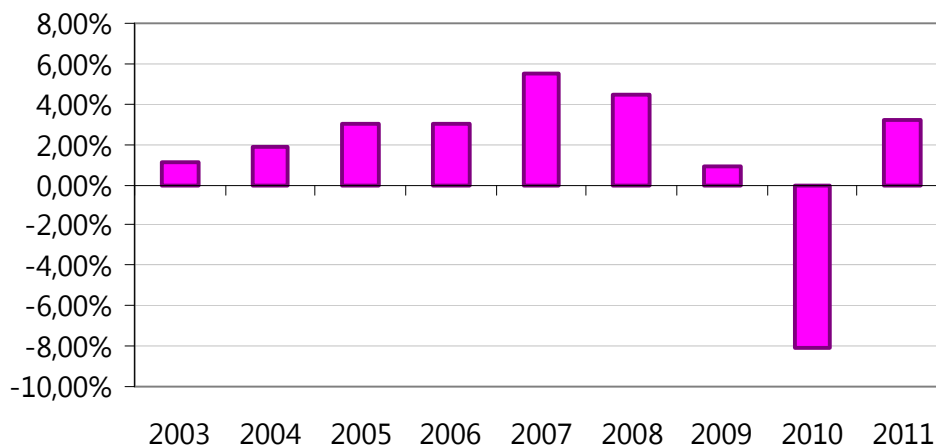
- PIB por sector: Primario, secundario y terciario

Composición del PIB por sectores	
Sector	%
Agricultura	2,6
Industria	29,1
Servicios	68,2

- Crecimiento del PIB e Historial

Año	PIB - Crecimiento Real	Posición	Cambio Porcentual
2003	1,10 %	158	
2004	1,90 %	147	72,73 %
2005	3,00 %	140	57,89 %
2006	3,00 %	144	0,00 %
2007	5,50 %	83	83,33 %
2008	4,50 %	126	-18,18 %
2009	,90 %	180	-80,00 %
2010	-8,10 %	205	-1.000,00 %
2011	3,20 %	112	-139,51 %

PIB - Tasa de Crecimiento Real



- Índice de paro y población activa

Año	Tasa de desempleo	Posición	Cambio Porcentual
2003	8,50 %	113	
2004	9,00 %	109	5,88 %
2005	8,90 %	80	-1,11 %
2006	8,40 %	88	-5,62 %
2007	7,00 %	77	-16,67 %
2008	6,90 %	86	-1,43 %
2009	6,40 %	81	-7,25 %
2010	8,20 %	93	28,13 %
2011	8,40 %	97	2,44 %

-Nivel de pobreza

No están registrados datos para este parámetro, ni en Factbook de la CIA, ni en los informes del ICEX. Esto es debido a que el porcentaje es mínimo.

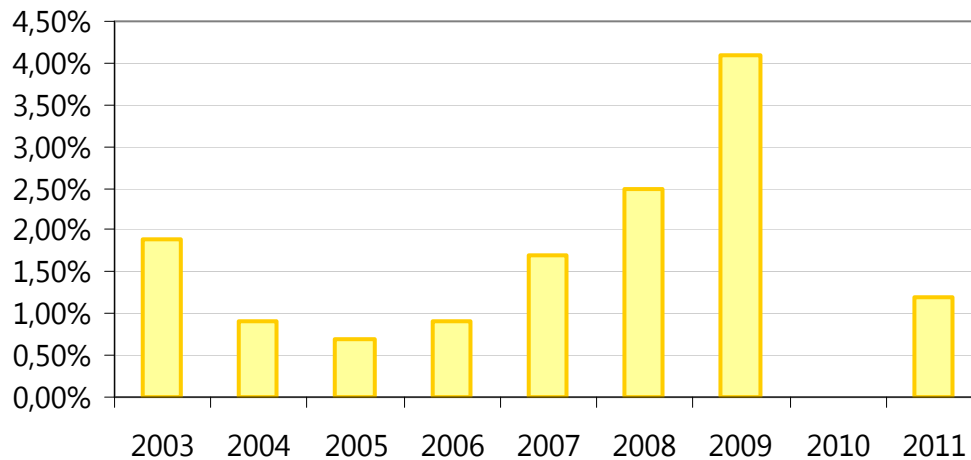
-Moneda y tipo de cambio. Evolución histórica.

El euro es la moneda oficial de Finlandia desde febrero del 2002. Reemplazó al marco finlandés (FIM). El tipo de cambio corresponde a: 1 EUR = 5,94573 FIM.

-Inflación: actual e histórica

Año	Tasa de inflación (precios al consumidor)	Posición	Cambio Porcentual
2003	1,90 %	167	
2004	0,90 %	197	-52,63 %
2005	0,70 %	13	-22,22 %
2006	0,90 %	21	28,57 %
2007	1,70 %	32	88,89 %
2008	2,50 %	61	47,06 %
2009	4,10 %	66	64,00 %
2010	0,00 %	26	-100,00 %
2011	1,20 %	26	

Tasa de inflación (precios al consumidor)



-Principales productos agrícolas y materias primas.

Trigo, cebada, patatas, remolacha azucarera y algunos tipos de legumbres son los cultivos más extendidos.

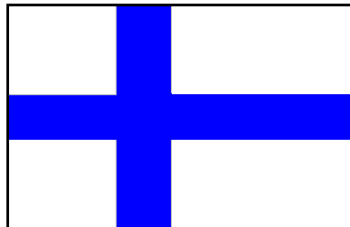
Los bosques suponen el recurso natural más importante. Representan el 68% de la superficie del país.

- Industria principal.

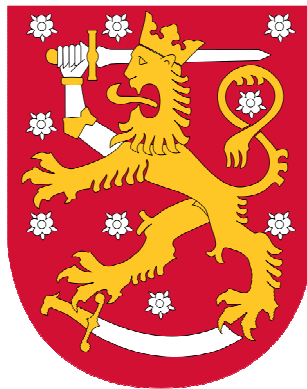
Los sectores relacionados con la industria metal-mecánica, electrotécnica y electrónica. La industria forestal, pero con los subsectores químico y papelerero como los más importantes.

4.4.- Datos Políticos

-Bandera de país:



Declarada oficial en 1918. Es blanca con una cruz azul hasta sus extremos. El azul representa los miles de lagos que hay en Finlandia y el blanco, la nieve que cubre el país en sus inviernos.



El escudo de Finlandia muestra un león coronado de pie sobre un fondo de gules (rojo). El león alza una espada con su enguantada mano derecha y está pisando un sable curvado. El león, la corona, y el asa de la espada y del sable son de oro, del mismo modo que la ensambladura del guante. Las hojas de las armas y el guante son plateados. El fondo está adornado con nueve rosas plateadas.

Cuando en 1917 Finlandia consiguió su independencia, "las armas del león" se convirtieron en el escudo de armas de la nueva nación. Antes de ésta, había servido como símbolo común para todo el territorio sueco al este del golfo de Botnia, y de 1809 a 1917, como escudo de armas del Gran Ducado de Finlandia, periodo en el que el país estaba bajo gobierno ruso.

El escudo de armas finlandés aparece en la bandera oficial del estado, en los sellos oficiales, monedas, billetes y sellos postales. En el coche de la presidenta éste ocupa el lugar de una matrícula.

No fue hasta 1978 que se aprobó una legislación oficial sobre el escudo de armas de Finlandia. Ésta especifica la descripción oficial y prohíbe la venta del escudo de armas nacional, so pena de multa.

-Tipo de gobierno:

Finlandia es una democracia parlamentaria que se rige por una constitución republicana.

-Año de independencia

El 6 de diciembre de ese año, poco después de la Revolución Bolchevique en Rusia, Finlandia declaró su independencia. En 1918 el país experimentó una breve pero amarga Guerra Civil que conmocionó su escena política durante años.

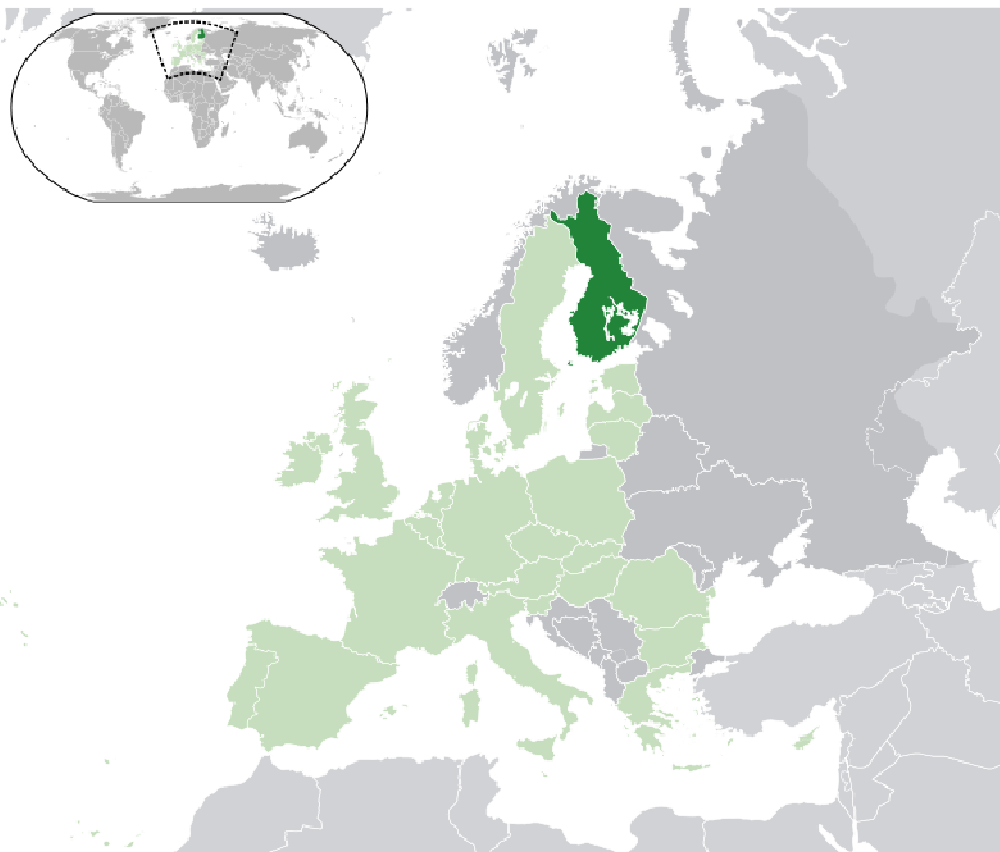
-Pertenece a convenios de libre comercio con España:

Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea (TLCUEM) con: Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, España, Finlandia, Francia, Grecia, Holanda, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Portugal, Reino Unido y Suecia.

El 1º de mayo de 2004 se incorporaron diez nuevos miembros a la Unión Europea: Chipre, Eslovenia, Malta, República Checa, Hungría, Polonia, Estonia, Eslovaquia, Letonia y Lituania.

Fecha de publicación en el Diario Oficial de la Federación: 26 de junio de 2000. Entrada en vigor: 1 de julio de 2000

4.5.-Datos geográficos



-Posición geográfica: Red de carreteras, aeropuertos y puertos.

Red viaria de unos 453.000 kilómetros, de los que 78.000 kms. Son carreteras públicas (50.600 km pavimentados y 655 km de autopistas). Las carreteras privadas son aquéllas cuya propiedad es detentada por los dueños de las fincas por las que discurren y cuyos gastos de mantenimiento y mejora son también soportados por ellos mismos. El 67% del tráfico circula por carreteras públicas. La red de carreteras públicas se financia con fondos públicos.

Los aeropuertos están administrados por la empresa estatal FINAVIA, que se ocupa de la seguridad aérea y del mantenimiento de la red de aeropuertos y sistemas de navegación aérea. En Finlandia hay 25 aeropuertos que operan vuelos regulares, siendo los más importantes, después de Helsinki-Vantaa, los de Oulu, en el norte, y Turku. Finnair Oy, empresa con participación estatal del 57% es la línea aérea de bandera del país. El aeropuerto de Helsinki-Vantaa acoge casi el 95 del tráfico internacional.

Puertos y terminales en: Helsinki, Kotka, Naantali, Porvoo, Raahe y Rauma.

El siguiente cuadro recoge un resumen con los principales datos:

Ferrocarril	5794 km
Aeropuertos	148
Carreteras	78141 km
Vías fluviales	7842 km

-Climatología

La capital, Helsinki, situada en la costa meridional, registra una variación anual de temperatura media de 22 °C aproximadamente, siendo la temperatura media en invierno de -6 °C. En la parte septentrional y en el centro, las temperaturas alcanzan fácilmente los -20 °C durante el invierno.

En el sur, nieva normalmente de diciembre a marzo mientras que en el norte nieva de octubre a abril. Los inviernos son largos y fríos y los veranos, templados y cortos.

4.- PREVISIONES PARA EL FUTURO DE PIB Y RENTA PER CAPITA

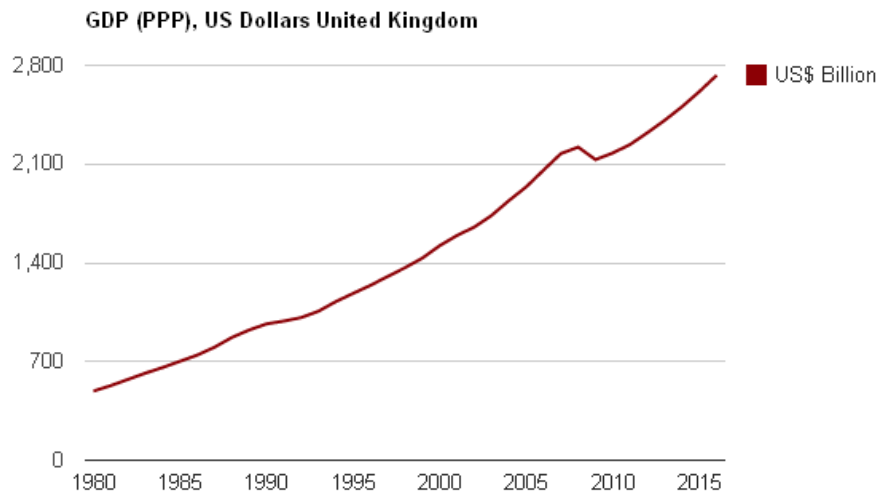
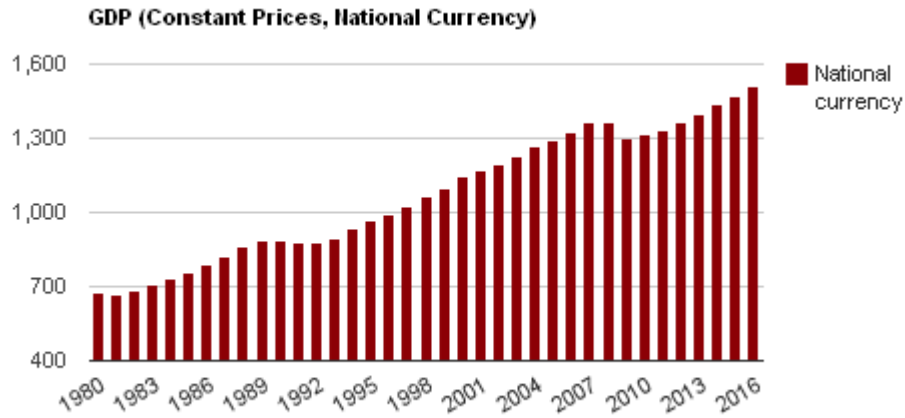
4.1.- UK

Para realizar un estudio completo y fiable, y así asegurar las posibles exportaciones es necesario realizar proyecciones sobre el futuro del país.

Proyecciones de PIB

GDP (Constant Prices, National Currency) for United Kingdom, in other Years	
Year	Billion
2016	1,509.36
2015	1,471.44
2014	1,434.67
2013	1,399.87
2012	1,365.79
2011	1,334.69
2010	1,312.91
2009	1,296.69
2008	1,363.14
2007	1,364.03
2006	1,328.36
2005	1,292.34
2004	1,264.85
2003	1,228.60
2002	1,195.04
2001	1,170.49
2000	1,142.37
1999	1,099.33
1998	1,062.43
1997	1,025.45
1996	992.617
1995	964.78
1994	936.204
1993	897.777
1992	878.26
1991	876.974

Fuente: Economy Watch



Proyecciones de población

La población de Reino Unido en el año 2010 era de 62.222 millones. Esto hace que el Reino Unido ocupe el N ° 22 en el ranking mundial de acuerdo a la población del año 2010.

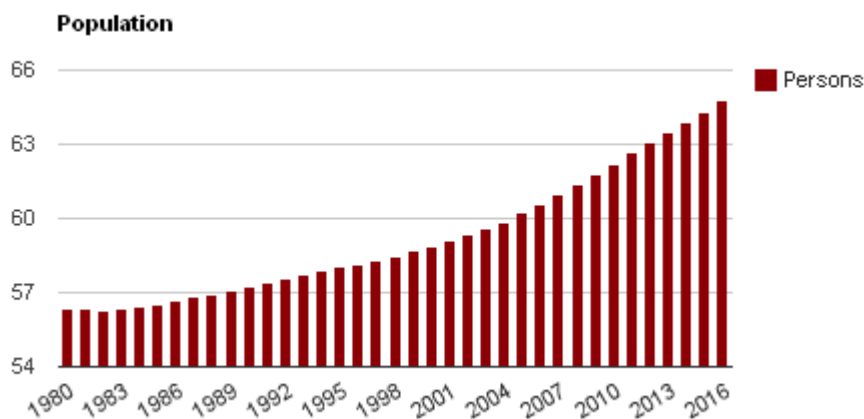
En el año anterior, 2009, la población de Reino Unido fue de 61,80 millones por lo que el incremento de población con respecto a 2010 fue o será un 0,69%

La previsión para el año 2011, es de 62,64 millones, lo que supone un incremento de un 0,68%.

Las proyecciones muestran que la población aumentará relativamente en los próximos años, como podemos comprobar en tablas mas abajo detalladas.

Population for United Kingdom, in other Years

Year	Million
2016	64.763
2015	64.332
2014	63.906
2013	63.486
2012	63.065
2011	62.644
2010	62.222
2009	61.798
2008	61.373
2007	60.975
2006	60.587
2005	60.238
2004	59.846
2003	59.557
2002	59.323
2001	59.113
2000	58.886
1999	58.684
1998	58.475
1997	58.314
1996	58.164
1995	58.025



Proyecciones de renta per cápita

El Reino Unido es uno de los países más ricos del mundo. Es la quinta economía mundial en términos absolutos. Tiene un índice de desarrollo humano de 0,946 (muy alto). Pertenece a la Unión Europea, pero a diferencia de la mayoría de estos países no pertenece a la zona euro, y continúa teniendo por moneda la libra esterlina. El Reino Unido es un país de servicios. La agricultura supone algo menos del 1% del PIB y acoge a poco más del 1% de la población

activa. La industria supone el 23% del PIB y acoge al 18% de la mano de obra y los servicios suponen el 76%, adquiriendo especial importancia el sector financiero. del PIB y da trabajo al 81% de la fuerza laboral.

El subsector financiero es uno de los principales del mundo: bancos, compañías de seguros y la bolsa de Londres. El comercio exterior garantiza la salida de los productos industriales y la importación de alimentos, y otros productos industriales.

Todas estas circunstancias, hacen que reino unido tenga una de las rentas per capita más importantes del mundo.

Así encontramos que los históricos de renta per cápita de Reino Unido y su proyección son, según datos estimados los reflejados más abajo en tablas y gráficos.

Al analizar el PIB per capita, encontramos que en el caso de Reino Unido, encontramos que el crecimiento desde 1995 es casi constante a una tasa de crecimiento cercana a las 500 libras anuales. Encontramos de esta forma los siguientes datos:

GDP Per Capita (Constant Prices, National Currency) for United Kingdom, in other Years	
Year	
2016	23,305.77
2015	22,872.58
2014	22,449.76
2013	22,050.13
2012	21,656.73
2011	21,305.90
2010	21,100.37
2009	20,982.54
2008	22,210.84
2007	22,370.30
2006	21,924.89
2005	21,453.82
2004	21,135.11
2003	20,628.89
2002	20,144.55
2001	19,800.87
2000	19,399.72
1999	18,732.99
1998	18,169.01
1997	17,584.92
1996	17,065.83
1995	16,626.97



Fuente: Economy Watch

4.2.- SUECIA

Para realizar un estudio fundamentado y asegurar las posibles exportaciones es necesario realizar proyecciones sobre el futuro del país.

Proyecciones de PIB

GDP in other years			
Year	US\$ Billion	Year	US\$ Billion
2016	720.64	1997	253.178
2015	694.939	1996	276.458
2014	663.71	1995	253.681
2013	629.953	1994	217.547
2012	591.544	1993	202.037
2011	544.716	1992	264.939
2010	455.848	1991	255.749
2009	403.613	1990	242.502
2008	486.159	1989	202.741
2007	462.513	1988	192.262
2006	399.076	1987	170.172
2005	370.58	1986	139.614
2004	362.09	1985	105.488
2003	314.713	1984	100.761
2002	250.96	1983	96.928
2001	227.359	1982	105.441
2000	247.259	1981	119.588
1999	258.813	1980	131.033
1998	254.724		

Fuente: Economy Watch



Proyecciones de población

Según los estudios el crecimiento de la población irá en aumento de unas 500.000 personas cada 10 años, hasta 2030, a partir de aquí el crecimiento se prevee muy lento. De esta forma un poco antes del 2030 Suecia llegaría a los 10 millones de habitantes, y en 2060 estaría cercano a los 11 millones. Podemos observar también que el número de hombres de avanzada edad aumentará más que el de las mujeres, mientras que en los jóvenes es al contrario.

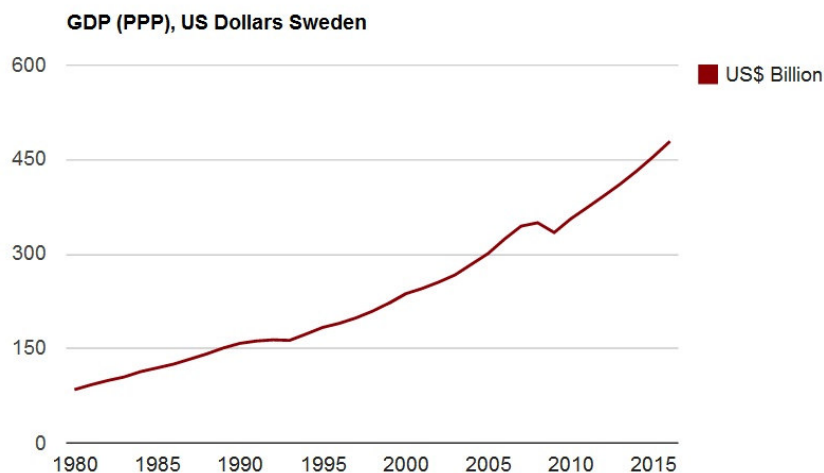
Year	Total	Age						Country of birth			
		0-19		20-64		65-		Sweden		Born abroad	
		Men	Women	Men	Women	Men	Women	Men	Women	Men	Women
2008	9 195	1120	1 060	2732	2 646	725	912	3984	3 991	593	626
2010	9 385	1113	1 055	2783	2 699	778	956	4010	4 006	664	705
2020	9 863	1152	1 091	2828	2 717	966	1 108	4162	4 107	784	809
2030	10219	1184	1 120	2857	2 723	1104	1 232	4282	4 201	863	874
2040	10398	1163	1 100	2896	2 735	1194	1 312	4334	4 226	919	920
2050	10578	1174	1 110	2969	2 788	1220	1 317	4407	4 270	956	946
2060	10721	1200	1 135	2943	2 755	1307	1 382	4473	4 316	977	955

Fuente: SCB. Statistics Sweden

Proyecciones de renta per cápita

La economía de Suecia se basa en el mercado abierto o libre y la intervención del gobierno. El crecimiento económico de Suecia ha tenido una pauta similar a la de los otros países escandinavos. En los años 1990 su PIB per cápita nominal decayó al igual que en Finlandia, en parte por factores que tuvieron que ver con el colapso económico de la URSS. A partir de finales de la década el PIB se recuperó alcanzando nuevamente niveles altos.

Actualmente está alrededor de los 38.000 US\$, y se prevee un crecimiento en los próximos 5 años, llegando en el mejor de los casos por encima de los 45.000 US\$.



Fuente: Economy Watch

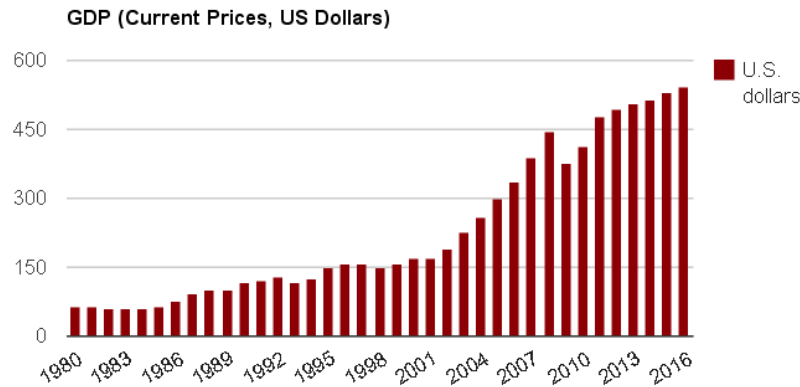
4.1.- NORUEGA

Para realizar un estudio fundamentado y asegurar las posibles exportaciones es necesario realizar proyecciones sobre el futuro del país.

Proyecciones de PIB

GDP (Current Prices, US Dollars) for Norway, in other Years	
Year	US\$ Billion
2016	543.944
2015	529.924
2014	516.789
2013	504.897
2012	494.242
2011	478.964
2010	414.462
2009	378.614
2008	446.319
2007	387.583
2006	336.723
2005	302.009
2004	258.564
2003	225.117
2002	191.924
2001	170.932
2000	168.288
1999	159.047
1998	151.141
1997	158.233
1996	160.003
1995	148.918
1994	124.479
1993	118.167
1992	128.324
1991	119.67
1990	117.624

Fuente: Economy Watch



Proyecciones de población

El crecimiento de la población probablemente aumentará durante unos cuantos años antes de observar una reducción. Los la barrera de los 5 millones de habitantes parece que se alcanzará en 2012 y los 6 millones alrededor de 2028 según las últimas proyecciones.

Las proyecciones muestran que la población aumentará considerablemente en los próximos 50 años, de 4,9 millones en 2011 a 6,9 millones en 2060.

Assumptions for the population projections 2011-2060

	Registered	Alternatives				
		L	M	H	K	0
Fertility Total fertility rate (children per woman)						
2010	1,95					
2015		1,85	1,97	2,12		
2060		1,71	1,93	2,08		
Life expectancy at birth (years): Men						
2010	78,9					
2060 ⁱⁱ		81,9	86,0	88,9	78,9	
Life expectancy at birth (years): Women						
2010	83,2					
2060 ⁱⁱ		84,4	89,1	92,2	83,2	
Immigration per year						
2010	73 852					
2011		64 071	72 689	81 307		
2060		19 961	40 251	87 048		0
Net immigration per year						
2010	42 346					
2015		32 077	42 837	52 907		
2060		1 387	8 495	26 940		
Inter-municipal migrations						
2011-2040		Migration pattern as in 2006-2010 ⁱ .				0

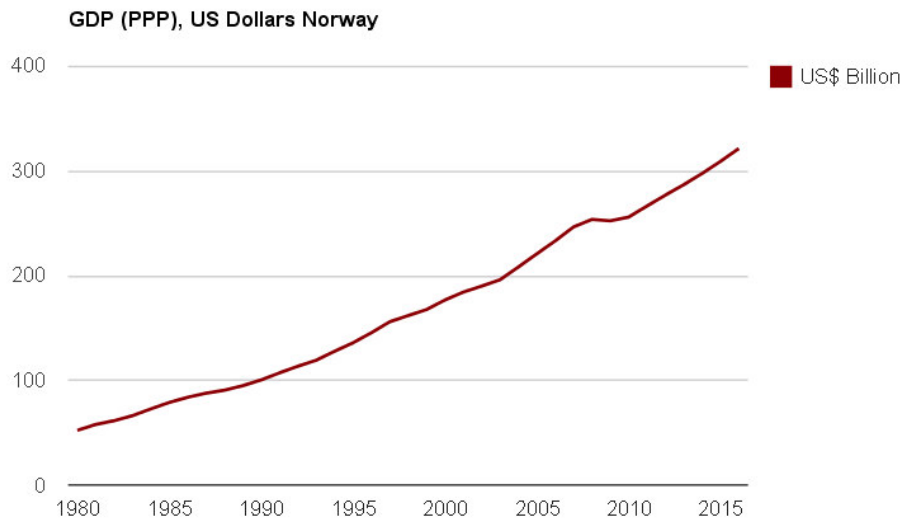
ⁱ A small decline in mobility has been assumed for 2011-2015.

ⁱⁱ Figures were corrected for columns L, M and H 17 June 2011 at 16.50 om.

Fuente: Statistics Norway

Proyecciones de renta per cápita

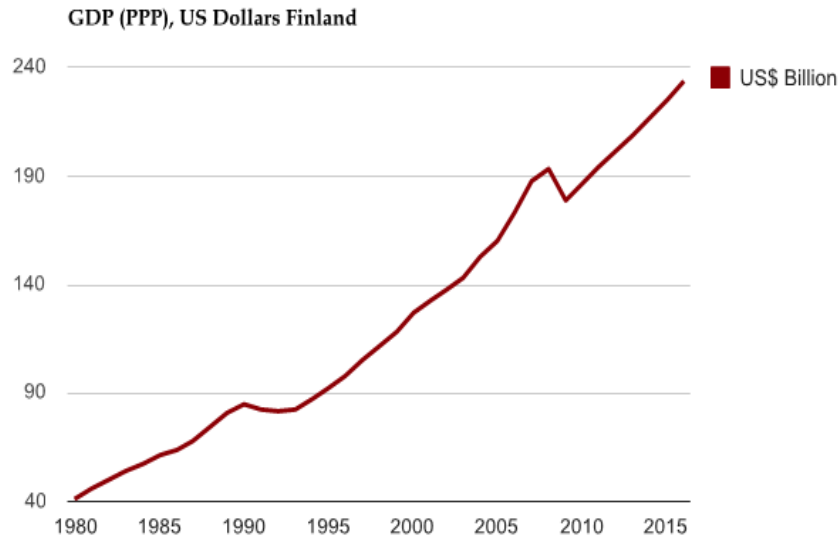
La economía de Noruega se basa en el mercado abierto o libre y la intervención del gobierno. El gobierno controla áreas clave, tales como el petróleo y el sector del gas a través de las empresas estatales de gran escala. En previsión de una eventual disminución en la producción de hidrocarburos, Noruega ahorra casi totalidad de los ingresos estatales del sector de petróleo y gas en un fondo de riqueza soberana. Después de un crecimiento mediocre de menos de 1,5 por ciento en 2002-03, el Producto Interno Bruto (PIB) aumentó hasta el 2,5-6,2 por ciento en 2004-07, en parte debido a los mayores precios del petróleo y de gas y a la fijación de precios. El crecimiento cayó al 2,3 por ciento en el 2008 como resultado de la disminución de la economía mundial y la caída de los precios del petróleo y el gas.



Fuente: Economy Watch

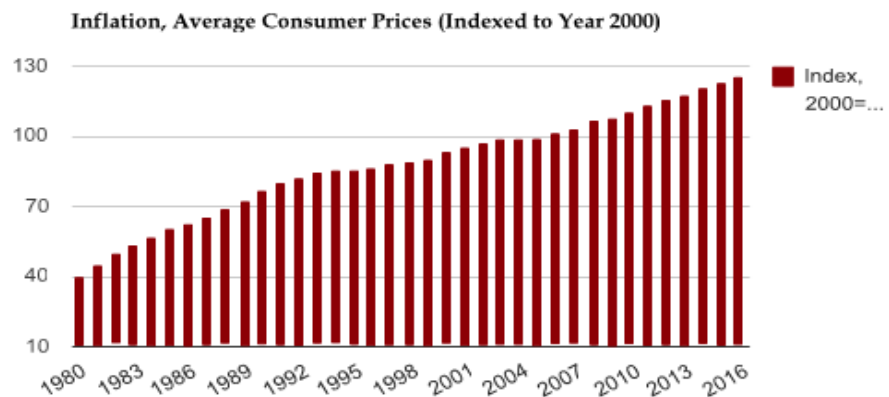
4.1.- FINLANDIA

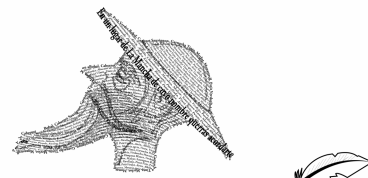
Previsiones para Finlandia



Como se refleja en el cuadro, el PIB seguirá aumentando progresivamente en los próximos años. Y se recuperará de la caída que tuvo en el año 2009.

En el siguiente cuadro queda explicado el incremento de los precios en los próximos años en Finlandia. La inflación aumentará más de un 15% en 2016 con respecto al 2011.





WINE INTERNATIONALIZATION MBA

2ª Entrega

PROYECTO

REINO UNIDO

Y PAISES NORDICOS

(SUECIA, NORUEGA Y FINLANDIA)

Victoriano Durán Quirós

Inmaculada Moreno Fernández

Jesús Lucerón Díaz-Ropero

Ana Villacañas Montero

2010 / 2011

Proyecto.
Reino Unido y Países Nórdicos
(Suecia, Noruega y Finlandia)

Julio de 2011

TUTOR
Carlos Lozano

ÍNDICE

1.- REINO UNIDO: ANÁLISIS EXTERNO.....	3
1.1.- Datos del sector.....	3
1.1.1. Consideraciones políticas, económicas y legales.....	3
1.1.2. Mercado.....	4
1.1.3. Competidores.....	5
1.1.4. Canales de distribución.....	6
1.1.5. Proveedores.....	8
1.2.- Análisis del sector.....	9
1.2.1. Barreras de entrada y salida.....	9
1.2.2. Posibles nuevos competidores.....	10
1.2.3. Poder de negociación de los clientes.....	11
1.2.4. Posibles estrategias de respuesta de los competidores.....	11
1.2.5. Productos o servicios sustitutivos.....	11
1.3.- Resumen.....	12
2.- SUECIA: ANÁLISIS EXTERNO.....	13
2.1.- Datos del sector.....	13
2.1.1. Consideraciones políticas, económicas y legales.....	13
2.1.2. Mercado.....	16
2.1.3. Competidores.....	18
2.1.4. Canales de distribución.....	20
2.2.- Análisis del sector.....	20
2.2.1. Barreras de entrada y salida.....	20
2.2.2. Posibles nuevos competidores.....	20
2.2.3. Poder de negociación de los clientes.....	21
2.2.4. Posibles estrategias de respuesta de los competidores.....	22
2.2.5. Poder de negociación de los proveedores.....	22
2.2.6. Productos o servicios sustitutivos.....	22
2.3.- Resumen.....	23

3.- NORUEGA: ANÁLISIS EXTERNO.....	24
3.1.- Datos del sector.....	24
3.1.1. Consideraciones políticas, económicas y legales.....	24
3.1.2. Mercado.....	26
3.1.3. Competidores.....	31
3.1.4. Canales de distribución.....	34
3.1.5. Proveedores.....	36
3.2.- Análisis del sector.....	39
3.2.1. Barreras de entrada y salida.....	39
3.2.2. Posibles nuevos competidores.....	39
3.2.3. Poder de negociación de los clientes.....	40
3.2.4. Posibles estrategias de respuesta de los competidores.....	40
3.2.5. Poder de negociación de los proveedores.....	41
3.2.6. Productos o servicios sustitutivos.....	41
3.3.- Resumen.....	42
4.- FINLANDIA: ANÁLISIS EXTERNO.....	43
4.1.- Datos del sector.....	43
4.1.1. Consideraciones políticas, económicas y legales.....	43
4.1.2. Mercado.....	47
4.1.3. Competidores.....	52
4.1.4. Canales de distribución.....	55
4.2.- Análisis del sector.....	59
4.2.1. Barreras de entrada y salida.....	59
4.2.2. Posibles nuevos competidores.....	60
4.2.3. Poder de negociación de los clientes.....	61
4.2.4. Posibles estrategias de respuesta de los competidores.....	61
4.2.5. Poder de negociación de los proveedores.....	61
4.2.6. Productos o servicios sustitutivos.....	62
4.3.- Resumen.....	63

1.- REINO UNIDO: ANÁLISIS EXTERNO

1.1.- Datos del sector

1.1.1. Consideraciones políticas, económicas y legales.

Con respecto a la normativa para acceder al mercado, al tratarse de intercambios intracomunitarios de bienes, se rige por la legislación europea. En concreto las regulaciones se basan en las enmiendas del Régimen Europeo del Vino (CE) 822/87.

Reino Unido se compone de dos sectores comerciales de los que hablaremos más adelante, el on-trade y off-trade. Estos sectores se han creado mediante leyes de concesión de licencias tanto para pubs, hoteles, restaurantes, etc., como para supermercados, grandes almacenes y tiendas tradicionales off-licence especializadas en bebidas.

Normas sobre el etiquetado del vino:

- Elementos específicos obligatorios: el volumen nominal, la graduación alcohólica, datos del embotellador, país de origen y el tipo de vino.
- Elementos específicos opcionales: puede añadirse toda la información adicional que desee, como el tipo de uva y año de cosecha.
- El número de lote también debe ir incluido, usualmente con el prefijo L.
- El tamaño y tipo de letra están regulados por la UK Trading Standard Authorities.
- La palabra “vino” tiene que incluirse en la etiqueta cuando se describan los contenidos de la botella. No basta con poner producto.

Todos estos requisitos están especificados por El Consejo Regulador de Vinos (WSB) y se puede encontrar en la siguiente página web: www.wsb.org.uk

Datos a tener en cuenta sobre el control de calidad:

- Existen varias empresas dedicadas a asesorar a las bodegas sobre las acciones necesarias para mantener el control de calidad.
- Para mantener las normas del control de calidad, los productores deben prestar especial atención a las condiciones en las que sus vinos son embotellados.
- Conseguir que las condiciones de almacenamiento cumplan los requisitos de forma óptima es una prioridad para toda bodega que desee responder ante la normativa de control de calidad.
- El nuevo mercado británico busca la optimización de la calidad en el punto de venta.

Con respecto al transporte: el transporte de vinos dentro de Europa se suele hacer en condiciones Ex Works, lo que significa que el comprador corre con todos los gastos y todos los riesgos desde que la mercancía sale de la bodega. Lo recomendable es contratar una empresa especializada en el transporte de vinos.

1.1.2. Mercado

Con una escasa tradición productora el Reino Unido es uno de los mercados europeos del vino más importantes y también uno de los más tradicionales.

Reino Unido no es un mercado únicamente de grandes marcas, con elevados volúmenes y amplios descuentos. Muchos compradores buscan específicamente vinos sin destacado renombre para obtener exclusividad o vinos con cierto rasgo distintivo que marque la diferencia.

El mercado del Reino Unido se compone de dos sectores comerciales distintos:

- On-trade: venta directa de bebidas alcohólicas para el consumo en el establecimiento de venta.
- Off-trade: venta regulada de bebidas alcohólicas para el consumo fuera del establecimiento de venta.

El sector off-trade es el más importante en términos de volumen, supone un 80% del mercado total.

Las tendencias generales de los consumidores: de acuerdo con un estudio de WSTA, los consumidores de vino son los que más dinero destinan a la compra de alcohol, gastando 8,60 libras de media a la semana. El vino tranquilo es la categoría de alcohol que más cuota de mercado tuvo durante el último año, siendo el rosado el que mayor crecimiento experimentó.

El siguiente gráfico recoge las previsiones de consumo de vino de los próximos años en el Reino Unido:

	2010	2011	2012	2013	2014
Valor (millones libras)	10.425	10.536	10.679	10.845	11.026
Volumen (millones de litros)	1.247	1.257	1.271	1.285	1.301

Fuente: Euromonitor International

Muchos consumidores, 70%, compran por precio/oferta. Hay que empezar desde el mercado para ver donde se va a posicionar el producto.

Los Supermercados han utilizado la herramienta B.O.G.O.F. (Buy One Get One Free) para empujar ventas. Pero destroza la marca. Si no se tiene la oferta casi no hay ventas. Más del 80% de las ventas se realizan cuando el vino está en oferta. Los consumidores habituales de vino son hombres mayores de 55 años y mujeres entre 35 y 54 años. Las mujeres consumen más vino que los hombres y además, son responsables de más de la mitad de la compra de vino, 55%, mostrando una clara preferencia por el blanco, 69%.

El siguiente gráfico refleja la cuota de mercado por tipo de vino consumido:



Fuente: ICEX

Las variedades de uva son el factor más importante para el 74% de los consumidores. La popularidad de distintas varietales viene marcada por las modas. En el último año tuvieron mayor éxito la Merlot para el vino tinto, Chardonnay para el vino blanco y White Zinfandel para el vino rosado.

El contenido bajo en alcohol es un factor que está tomando gran importancia. El 50% de los consumidores estarían dispuestos a consumir caldos con menor graduación.

Predomina la venta de vino en botellas de cristal de 75cl. El siguiente formato más vendido es la caja de 3 litros y la botella de 1,5l. Cada vez son más los vinos contenidos en botellas de vidrio ligero.

1.1.3. Competidores

Reino Unido compra a más de 50 países y en consecuencia presenta un mercado sometido a una feroz competencia.

Tradicionalmente Francia ha sido el principal proveedor de vino del Reino Unido, tanto en volumen como en valor. Pero en los últimos años todo ha cambiado. El vino australiano se ha situado por primera vez a la cabeza del mercado, tras liderar durante diez años el mercado de los vinos del Nuevo Mundo. El marketing del Nuevo Mundo orientado a las variedades y con nombres más sencillos que los del Viejo Mundo, con nombres muy complejos, les ha facilitado alcanzar el posicionamiento líder.

Los vinos del Nuevo Mundo han sabido responder rápidamente a las necesidades del consumidor. Además, los bodegueros han organizado importantes campañas de marketing y promoción para dar a conocer sus vinos y esta estrategia ha calado en el público. En el caso particular de Australia, los diferentes bodegueros han actuado como una sola industria, lo que les ha reportado enormes beneficios

El siguiente gráfico muestra la cuota de mercado en volumen y en valor en el año 2010 de las distintas bebidas alcohólicas. La cerveza sigue siendo la bebida más consumida por los británicos.



Fuente: ICEX

1.1.4. Canales de distribución

La venta de vinos en Reino Unido puede realizarse a través de dos vías fundamentalmente:

- a) Contacto directo con el distribuidor.
- b) A través de agente o importador.

Si no existe un acuerdo de compra directa con alguno de los principales supermercados, grandes almacenes o cadenas especializadas, la forma de entrada habitual es a través de un agente comercial o un importador.

Para entablar contacto con agentes o importadores se puede recurrir a publicaciones especializadas, asociaciones del sector o contactar con el departamento Wines From Spain de la Oficina Económica y Comercial de España en Londres.

Hay que tener en cuenta si se comercializa en el sector on-trade u off-trade. En el sector on-trade, lo habitual es actuar a través de un agente o importador. Este es el canal más adecuado si se producen pequeñas cantidades de vino, ya que en este sector se apuesta por vinos más exclusivos que no es frecuente encontrar en el canal de distribución. En este sector se distinguen tres canales de distribución: restaurantes, hoteles y pubs. La mayor parte de las ventas se realizan en los restaurantes aunque en los últimos años se ha incrementado el consumo de vino en los pubs, principalmente mujeres que consumen vinos ligeros blancos y rosados.

En el caso del sector off-trade se puede trabajar directamente con el importador distribuidor, sin mediación de un agente. Lo más importante para comenzar la negociación con las grandes cadenas es tener en cuenta los volúmenes de producción. Una producción de más de 20.000 cajas debe ser suficiente para satisfacer las necesidades de las grandes cadenas de supermercados. Si la producción es inferior a 7.500 cajas lo adecuado es situar el producto en los grandes almacenes y establecimientos independientes.

El siguiente gráfico muestra las cuotas de venta de alcohol en las principales cadenas detallistas:

Fuente: ICEX



1.1.5 Proveedores

Uno de los requisitos prácticamente indispensables para ser proveedor de las cadenas de supermercados es contar con la certificación del BRC (British Retail Consortium). La información de cómo conseguir esta certificación se encuentra en la página www.brc.org.uk/standards

En el siguiente gráfico podemos ver la cuota de mercado de los países proveedores de vino en el Reino Unido

	Volumen 2010*	Cuota	Volumen 2009*	Cuota	Volumen 2008*	Cuota
Total	887.022	100%	893.439	100,00%	865.476	100,00%
AUSTRALIA	186.057	21,0%	183.888	20,58%	267.372	30,89%
USA	129.321	14,6%	132.732	14,86%	142.065	16,41%
ITALY	128.322	14,5%	119.052	13,33%	109.377	12,64%
FRANCE	107.406	12,1%	111.159	12,44%	127.728	14,76%
SUDÁFRICA	99.792	11,3%	110.142	12,33%	89.586	10,35%
CHILE	78.111	8,8%	79.605	8,91%	63.423	7,33%
ESPAÑA	65.925	7,4%	63.063	7,06%	58.437	6,75%
NUEVA ZELANDA	33.615	3,8%	27.684	3,10%	18.918	2,19%
ALEMANIA	26.685	3,0%	30.159	3,38%	36.045	4,16%
ARGENTINA	10.017	1,1%	12.060	1,35%	11.403	1,32%
PORTUGAL	7.497	0,8%	8.217	0,92%	8.118	0,94%

Fuente: ICEX

Francia, país que ha liderado este mercado en el país durante muchos años, ha ido perdiendo cuota de mercado. El actual líder, Australia, ha perdido considerablemente cuota de mercado. Sin embargo, Nueva Zelanda, también país del Nuevo Mundo, va aumentando su cuota gradualmente. España va ganando cuota de mercado, pero a la cola de Italia, que sigue creciendo.

Según un estudio elaborado por Wine and Spirit Trade Association, en base a una encuesta a 1.742 adultos británicos, el canal “online” para la venta de vino tiene un gran potencial en Reino Unido, aunque los consumidores no estén plenamente convencidos todavía.

En la actualidad 1 de cada 7 compradores realiza “online” la compra de este tipo de productos; pero lo que es más llamativo es que un tercio de los encuestados afirmó que tenía el propósito de hacerlo próximamente; esta intención de compra se concentra sobre todo en el rango de 25 a 34 años.

Los principales inconvenientes o frenos observados para no optar por esta forma de compra han sido la percepción de encarecimiento del producto y los tiempos de entrega: el 25% considera que debe de ser más caro, el 21% no quiere tener que pagar por el envío y el 14% no quiere tener que esperar la entrega.

Teniendo en cuenta estas consideraciones del mercado potencial, las empresas españolas podrán considerar este canal dentro de sus estrategias de distribución.

- Principales importadores de vino español en Reino Unido:

A&A WINES Ltd, ALBION WHITE SHIPPERS LTD., ALLIED DOMEQ SPIRITS & WINE (UK) LTD, ARRIBA KETTLE & CO, BABLAKE WINES LTD, BALTIMORE AGENCIES LTD, BODEGAS UK, BURRIDGE & CO.LTD, C&D WINES LIMITED, DIRECT WINE SHIPMENTS, DOUDET & MAJOR, ELRIDGE POPE FINE WINES, FREIXENET(DWS) LTD, JAMES NICHOLSON WINE MERCHANT, LAYMONT AND SHAW LTD, MICHAEL HALL WINES, MORENO WINES IMPORTERS, SCATCHARD’S LTD, UNITED WINERIES, VINEXPORTS LTD, VINEYARD, VINITES UK, WINE IMPORTERS, EDIMBURGH LIMITED, WINESOURCE, MATTHEW CLARK WHOLESALE.

1.2.- Análisis del sector

1.2.1. Barreras de entrada y salida

En nuestro caso, exportar vino al Reino Unido, no encontramos ninguna barrera para acceder al sector en dicho país.

El Reino Unido no tiene barreras de comercio o a la inversión extranjera. No existen restricciones sobre la transferencia de capital o la repatriación de ganancias. Las pocas barreras que existen son casi siempre directivas aplicadas por la Unión Europea, las cuales no siempre reflejan la posición de las directivas del Reino Unido.

Los documentos requeridos por la Aduana de Reino Unido son la factura comercial, bill of lading o airway bill, packing list, seguros y, en caso sea requerido, certificados de origen, sanidad, propiedad, etc.

El impuesto de Aduanas grava potencialmente las importaciones de mercancías procedentes de todo el mundo salvo de los países pertenecientes a la Unión Europea (a los miembros plenamente incorporados). Los impuestos especiales recaen sobre ciertas importaciones y mercancías producidas para el consumo en UK, como son los productos derivados del tabaco, bebidas alcohólicas y petróleo.

Los impuestos sobre las bebidas alcohólicas en Reino Unido van a ser aumentados en dos puntos más sobre su inflación (5,2%), dando como resultado que el precio aumentará en total en un 7,2%. Esta medida de subida relativa a la subida de los precios se anunció hace tres años. Ahora se ha hecho efectiva, pero durante este periodo los impuestos en productos alcohólicos han aumentado de forma significativa. En consecuencia, en estos momentos los impuestos representan el 56% del precio de una botella de vino en promedio, y lo que es llamativo, el 76% de una botella de alcohol de alta graduación o espirituoso.

En función de la previsiones de WSTA, los precios subirán de la siguiente forma: las botellas de vino, en 15 peniques, las pintas de cerveza en 4 peniques; y las botellas de alta graduación (espirituosos) en 54 peniques. Los mayores perjudicados por este aumento serán previsiblemente las pequeñas y medianas empresas. Aquellas que se dediquen a la distribución verán cómo sus consumidores acudirán al reclamo de las grandes superficies que pueden ofrecer mejores descuentos, y aquellas destinadas a la fabricación verán cómo sus márgenes se aprietan por la presión de las ventas.

1.2.2. Posibles nuevos competidores

Los nuevos competidores seguirán siendo los vinos del Nuevo Mundo que están creando una fuerte marca bajo la imagen de su país.

Países de sudamericanos como Chile y Argentina se están consolidando bajo la marca país.

Los competidores ofrecen una amplia gama de productos en continua adaptación a la demanda de los consumidores. Nuevos formatos en el embotellado. El tamaño de las botellas y envases se adaptan a las nuevas formas de vida. Desde botellas para una persona a bag in box de diferentes tamaños.

El tradicional corcho deja paso a nuevos formatos de cierre en las botellas. Corchos sintéticos, de vidrio o tapones de rosca. Pero no sólo se adaptan a los nuevos formatos, también varían su gama de vinos en función de las variedades más demandadas como consecuencia de las modas. Los consumidores cada vez más respetuosos con el medio ambiente demandan botellas de vidrio fino.

1.2.3. Poder de negociación de los clientes

En un país con libre mercado, los clientes tienen el poder en la negociación. Actúan para bajar los precios y exigir más calidad.

1.2.4. Posibles estrategias de respuesta de los competidores

Las posibles estrategias de los competidores serán la adaptación continua a los gustos del consumidor, que eligen el tipo de vino y variedades en función de las modas. Hay que estar preparados para los continuos cambios en las tendencias de los consumidores.

El marketing es esencial y los bloggers son el referente para muchos consumidores que no son muy conocedores del vino. No obstante, los expertos coinciden en la consideración de que los países de Europa no deben abandonar su personalidad para adoptar las tácticas de países que no tienen nada que ver con ellos.

1.2.5. Productos o servicios sustitutivos

Bebidas con menor graduación alcohólica o sin alcohol por un mayor culto al cuerpo y mayores controles de alcoholemia.

La cerveza sigue siendo la bebida alcohólica más consumida en el Reino Unido.

1.3.- Resumen

REINO UNIDO	
Tipo de Mercado	Mercado libre
Productor	No
Tendencias de compra	Discount y Ventas por volumen
Formato habitual	Botellas de cristal de 75 cl.
Proveedores principales	Australia
Competencia	Cerveza
Tipo de distribución	Distribuidor Agente Importador (Con certificación del BRC)
Venta on-line	Sí
Aranceles	Los impuestos representan el 56% del precio de una botella de vino en el Reino Unido.

2.- SUECIA: ANÁLISIS EXTERNO

2.1.- Datos del sector

2.1.1. Consideraciones políticas, económicas y legales.

Systembolaget es el monopolio estatal de tiendas de licores en Suecia.

Los establecimientos de Systembolaget son las únicas tiendas al por menor que pueden vender bebidas alcohólicas que contengan un porcentaje de alcohol superior al 3,5%. Systembolaget también vende bebidas sin alcohol.

Para poder comprar bebidas alcohólicas en Systembolaget hay que tener 20 años o más. Además, existen varias leyes y reglamentaciones que rigen el modo en el que las tiendas de Systembolaget funcionan, por ejemplo:

- Todos los productos, incluyendo las latas de la cerveza y las botellas, se venden individualmente. No es posible comprar cajas o paquetes de seis.
- Todas las ventas y descuentos, incluyendo el "Compre 1, y llévase 1 gratis" o "Una lata 1,50, dos latas 2,50" están prohibidas
- Ningún producto puede ser favorecido, lo que significa, por ejemplo, que o bien todas las cervezas están refrigeradas, o ninguna (en la práctica es la segunda opción).

El monopolio del alcohol, incluyendo el vino, está establecido en Suecia desde hace muchos años, en 1766 el rey Adolfo Federico de Suecia decidía suprimir, después de varias tentativas infructuosas de regular el alto consumo de alcohol, todas las restricciones al consumo. Esto condujo a que virtualmente cada hogar fabricase y vendiese alcohol. A principios del siglo XIX, el consumo promedio en Suecia era de 45 litros de alcohol puro al año. La alta tasa de consumo de alcohol se convirtió en un problema de salud pública enorme.

En 1830 surgieron las primeras asociaciones de promoción de la templanza en Estocolmo. Algunas décadas más adelante, la primera organización completa a favor de la sobriedad. El beneficio obtenido por la producción privada de alcohol era severamente criticada por estos grupos, y esta opinión fue abrazada por médicos y miembros de la Iglesia. En 1850, el alcohol comenzó a ser regulado por el estado. En la ciudad de Falun se produjo la apertura de una organización estatal cuyo objetivo era regular todas las ventas del alcohol en la ciudad y cerciorarse de que la venta era realizada de modo responsable. En 1860, se abrió un bar en Gotemburgo en donde el estado había seleccionado los empleados uno a uno y había decidido cómo debía funcionar. Clientes asiduos a la bebida o borrachos debían ser expulsados. Aquí era donde la gente compraba y bebía su alcohol. Ese mismo año, se declaró ilegal vender alcohol a personas de menos de 18 años. Bares y tiendas similarmente reguladas por el estado

comenzaron a abrir en otras ciudades de todo el país, y fueron enormemente exitosas. Los beneficios fueron guardados originalmente por los dueños de tiendas y bares, pero en 1870 el estado decidió que todos los beneficios debían ir para el mismo.

Durante la Primera Guerra Mundial, el alcohol fue severamente racionado. Las tiendas y bares estatales comenzaron a registrar las compras. Los ciudadanos tenían un cupo de dos litros de licor cada tres meses, y la cerveza fue prohibida. Después de la guerra el racionamiento continuó. El sexo, los ingresos, la riqueza y la clase social determinaban cuánto alcohol podía adquirirse. Ni los parados ni las mujeres casadas podían comprar alcohol. Por todo ello, el sistema de racionamiento no era popular en absoluto. El gobierno decidió que era necesaria una nueva política, dado que el racionamiento parecía alentar el consumo. En 1955 el sistema de racionamiento fue suprimido, y se permitió a la gente comenzar a comprar tanto alcohol como quisiera en las tiendas de Systembolaget. Esto condujo a un consumo creciente, de modo que el gobierno aumentó fuertemente los impuestos que gravaban el alcohol y promulgó una ley por la que había que mostrar una identificación para poder comprar. En 1965 se permitió que tiendas en manos privadas vendieran cerveza de hasta un 4,9% de graduación alcohólica, con un límite de edad de 18. Esto duró doce años, hasta 1978. Después de que el consumo de alcohol, especialmente el de cervezas ligeras, subiera drásticamente, el límite fue colocado en 3,5%.

Después de la entrada de Suecia en la Unión Europea en 1995, se han sucedido varias liberalizaciones en el mercado del alcohol. Bares y restaurantes con una licencia para vender alcohol pueden ahora comprarlo a compañías privadas, así como vender alcohol que hayan importado. Los dueños de bares con una licencia de venta de alcohol pueden también venderse mutuamente alcohol. En 2004, los cupos de importaciones de alcohol fueron suprimidos, y los ciudadanos particulares pueden ahora importar tanto alcohol como deseen, con tal de que sea para "consumo privado". El encuentro entre las leyes restrictivas de Suecia con las leyes liberales de la EU han demostrado ser un problema enorme, o una mejora enorme, dependiendo de la opinión personal.

El hecho de que Suecia aplicara altos impuestos al alcohol, unido a que otros países de la EU tienen impuestos mucho más bajos, y a la ausencia de cupos de importaciones, ha conducido la importación de unas cantidades enormes de alcohol. Un estudio reciente demostró que solamente el 30% del alcohol consumido en Suecia es adquirido en Systembolaget. También se ha creado un mercado negro muy grande y muy lucrativo. El alcohol se vende ilegalmente bajo cuerda en tiendas de conveniencia, en los apartamentos de la gente, y mucha gente que vende el alcohol ilegalmente incluso proporciona servicio a domicilio. El mercado

negro del alcohol ha llegado a ser común en adolescentes, todos tienen "un conocido" al que le pueden comprar alcohol.

Debido a esto, mucha gente considera que Systembolaget es una idea que ya no funciona y crea más problemas que soluciones. Varios partidos políticos importantes están proponiendo su supresión y que se sustituya por un sistema más liberal, en el que el alcohol se venda en cualquier tienda que desee hacerlo.

Hoy en día Systembolaget cuenta con 420 tiendas y 590 agencias locales.

Los importadores pueden asimismo vender a restaurantes y otros comercios que dispongan de licencia para servir bebidas alcohólicas.

En Systembolaget hay 2 clases de productos, el principal es el que Systembolaget elige y renueva constantemente. El otro es el de los importadores, que tienen derecho a poner todos sus productos en el mismo catálogo pero, ninguna tienda tiene obligación de comprarlo. Se comercializa siempre y cuando un cliente haga un pedido en una tienda y entonces sí, Systembolaget tiene la obligación de hacerle el pedido al importador para que lo distribuya. En ese catálogo todo los importadores pueden poner sus productos pero no se le asegura ninguna venta.

La demanda de productos por Systembolaget se realiza mensualmente.

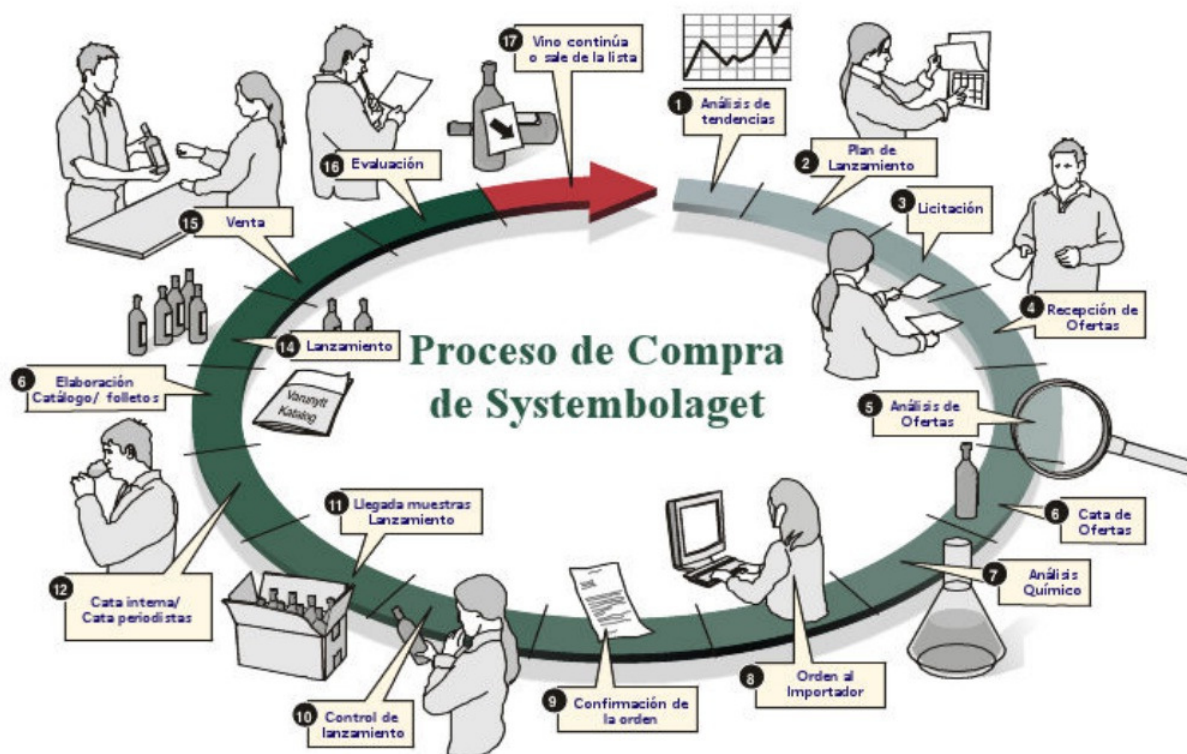
Al cabo del año, a día de hoy hay un total de 749 concursos al año de vino tinto y 422 de vino blanco. Systembolaget envía una lista de peticiones de productos a los importadores con licencia, únicas empresas autorizadas a presentar ofertas al monopolio. Entonces son los importadores, los que contactan con las empresas que pueden ofrecer los productos demandados por Systembolaget.

Los importadores suman un total de 550; y los 10 primeros tienen una cuota de mercado del alcohol del 94%, y un 72% en cuota de mercado de vino.

Un mismo producto y una misma empresa sólo puede ser presentados por un importador. Si la calidad del producto presentado por el importador no se corresponde con las exigencias de Systembolaget el importador y por consecuencia el productor puede ser penalizado.

2.1.2. Mercado

Proceso de compras de Systembolaget



El proceso es el siguiente:

1. Primero, el equipo de Systembolaget hace un análisis de las tendencias del mercado: se elabora una lista e vinos a ser incluidos en el Plan de Lanzamiento (por ejemplo, Carmenère de Chile, 2005, rango de precio SEK 80-89).

2. Se emite el Plan de lanzamiento: se hace con una anticipación de varios meses; incluye vinos estratégicos, que permanecerán listados y en las tiendas por al menos un año, o temporales, que se compra en partidas limitadas para probar su comportamiento en el mercado. Si un vino temporal resulta exitoso, es posible que se incluya es tipo de vino (es decir, del año y país de que se trata, pero no la marca específica) en un nuevo Plan de Lanzamiento. El Plan de Lanzamiento para abril de 2008, cuyo proceso de licitación está actualmente en curso, incluye entre otras categorías los siguientes vinos tintos nuevos: La primera columna contiene el “módulo” al que pertenece el vino a ser licitado. El módulo “Base” corresponde a vinos que estarán disponibles en las más de 400 tiendas de Systembolaget; el módulo complementario T1 está disponible en un número algo menor de tiendas, y así consecutivamente. Sólo una tienda muy grande tendría todos los módulos. La segunda columna muestra el rango de precio del vino

pedido, en coronas suecas (tipo de cambio referencial a septiembre de 2007, US\$ 1 = SEK 6,5). En este caso, la indicación “BIB” significa el envasado “Bag in Box”. La tercera columna muestra la procedencia del vino solicitado y la cuarta sus características.

3. Se realiza el proceso de licitación de los vinos incluidos en el Plan de Lanzamiento; la información de la licitación se manda directamente a los importadores, y no directamente a los productores;

4. Se reciben las ofertas de los importadores;

5. Se analizan de las características técnicas de las ofertas (por ejemplo, precio, año, etc.); se seccionan algunas ofertas para pasar a la siguiente etapa;

6. Se catan las muestras de vinos enviadas con las ofertas seleccionadas en la etapa anterior; se selecciona el o los vinos ganadores generalmente es uno solo por proceso);

7. Se realiza un análisis químico del vino seleccionado;

8. Si el vino es seleccionado en forma definitiva, se envía una orden de compra al importador;

9. El importador confirma que cumplirá la orden de compra en la forma y en los plazos establecidos;

10. Antes del lanzamiento, se reciben muestras los vinos y se controla que cumplan los términos de la oferta (que sean del año correcto, por ejemplo) y las reglas para su venta (el etiquetado, por ejemplo);

11. Le llega el total de muestras necesarias para el lanzamiento;

12. Se procede a una cata interna de los vinos, para comprobar su calidad y se realiza una cata con periodistas especializados;

13. Se incorpora el vino al catálogo de Systembolaget y se realizan volantes u otros materiales promocionales;

14. Se realiza el lanzamiento del vino;

15. Se vende al público en las tiendas de Systembolaget;

16. Pasado el periodo de venta (de hasta un año), se evalúa su comportamiento en el mercado;

17. A partir de la evaluación realizada, Systembolaget decide si continúa listando el vino para el siguiente año.

Del 100% de litros de puro alcohol, que se venden en Suecia el 37,4% es vino, el 30% cerveza (de más de 3,5%), el 26,4% licores y el 6,4% restante otros tipos de cerveza.

Del porcentaje anteriormente nombrado el 62,6%, pertenece al monopolio, y el 20,8% alcohol es comprado fuera de este, un 8,4% es vendido en restaurantes, y 8,2% contrabando y autoconsumo, normalmente son vinos fermentados por ellos mismos con wine packs.

El vino tinto tiene una mayor cuota de mercado en el mercado sueco, alcanzando un 58% de las ventas, mientras que el vino blanco tiene un 32%, el 3,1% restante se corresponde a vino con burbujas.

Como en todos los países nórdicos el envase más vendido con mucha diferencia es el Bag in box y el tetra brik, con un 61% del mercado.

Es considerable el aumento del consumo de vino del nuevo mundo, sobre todo de Sudáfrica y Australia, aunque los países europeos tradicionales siguen teniendo la mayor cuota de mercado, tanto en cantidad como en valor.

El ranking de importadores en valor es: 1º Francia, 2º Italia, 3º España, 4º Dinamarca, 5º Sudáfrica y 6º Australia, Chile, Alemania. Mientras que en volumen es: 1º Italia, 2º España, 3º Dinamarca, 4º Sudáfrica y 5º Francia.

España está en la cabeza en la venta de vinos tintos con un 21%, le sigue Italia con un 19%.

2.1.3. Competidores

Tradicionalmente los principales competidores de los vinos españoles en Suecia han sido Francia e Italia. No obstante, en los últimos años los vinos del Nuevo Mundo han

irrupido con fuerza en el mercado. Especialmente Australia, Sudáfrica, EEUU y Chile han aumentado considerablemente su cuota de mercado.

Es importante señalar que las estadísticas de importación de Aduanas de Suecia, como en muchos otros países, y sobre todo por cuestión de aranceles, no reflejan la procedencia real de las importaciones, pues se da el caso de que parte de los vinos del Nuevo Mundo que llegan a Suecia lo hacen procedentes de otros países comunitarios y constan como importaciones de estos países. Así es posible observar que de países no productores se importan cantidades considerables de vino.

-La demanda

En Suecia, el vino no está considerado un artículo de consumo diario, pero las cifras de consumo revelan que es una bebida que consumen semanalmente entre 2 y 3 veces, parece estar cambiando el hábito de UK y Países Nórdicos (Suecia, Noruega y Finlandia) únicamente tomarlo los fines de semana o con motivo de alguna celebración especial.

El consumidor sueco no es fiel a la marca, dejándose tentar fácilmente por todo tipo de novedades u ofertas, hemos de recordar que el contenido medio del envase mas comprado en Suecia es de 2,5 litros, normalmente bag in box. Debido a la calidad que este tipo de envase suministra no podemos decir que la mayoría de la población sea experta en vinos, por lo que la influencia de los medios de comunicación y otros aspectos, como etiqueta, diseño de la botella, malla metálica, nombre del vino, etc. es muy alta. Debido a las restricciones en el consumo de alcohol, este está muy vinculado a la gastronomía extranjera, sobre todo en el canal HORECA.

Aunque tradicionalmente Suecia ha sido un país consumidor de vinos tintos, donde España está a la cabeza de las importaciones, en los últimos años las ventas de vino blanco ha aumentado regularmente, procedente en su mayoría de Italia. El consumo de vino se concentra en los núcleos de población o ciudades más poblados, estando a la cabeza Estocolmo.

Debido a la semi-apertura del monopolio, están aumentando las importaciones de vino a granel, aunque siguen estando controladas por empresas en parte estatales. El precio es un factor determinante para el consumidor sueco, al igual que para la mayoría de países nórdicos, a la hora de adquirir un vino la mayoría de los vendidos embotellados tienen un precio inferior a 10 Euros.

2.1.4. Canales de distribución

Debido a la gran restricción que supone el monopolio controlado por el estado, los canales de distribución son reducidos. Los supermercados, hipermercados y tiendas de comestibles, que tengan la licencia oportuna pueden suministrar bebidas alcohólicas, entre ellas vino.

El otro gran canal de distribución es el HORECA. En este sentido hay más libertad ya que al estar el monopolio muy controlado por las autoridades sanitarias, el consumo de vino acompañado de comida, está ligeramente más permitido. De hecho existe una cadena de supermercados, ICA Kvantum de Liljeholmen, en Estocolmo, que ha inaugurado un bar en el que se sirven vinos. Este formato supone una novedad en Suecia, consecuencia de la nueva 'Ley del Alcohol' de 2011, que permite consumir bebidas alcohólicas acompañado de comida no caliente.

Estos establecimientos suponen un nuevo canal para la venta de vino español. Resulta especialmente interesante el poder combinar comida y el vino en el mismo punto de venta de comestibles, con las consecuentes sinergias para los productos gourmet españoles.

2.2.- Análisis del sector

2.2.1. Barreras de entrada y salida

Una vez más tenemos que tener en cuenta que nos estamos enfrentando a un país en el que el mercado se regula a través del monopolio. Dicho sistema supone la mayor barrera de entrada en el mercado sueco puesto que el gobierno puede decidir cuáles productos entran en el país y cuáles no.

En el caso del vino las barreras de salida están limitadas a posibles restricciones gubernamentales.

2.2.2. Posibles nuevos competidores

En el mercado del vino existen muchas empresas dedicadas a la elaboración y producción de estos, lo que hace que la rivalidad entre ellas sea muy fuerte y por tanto hay mayores esfuerzos por mantenerse en una destacada posición dentro del mercado. Para defenderse frente a sus rivales las empresas utilizan distintas técnicas.

Para defender nuestro producto podemos utilizar técnicas diversas ya utilizadas por nuestros competidores, como por ejemplo:

- Elaboración de vinos a medida para grandes clientes.
- Elaboración de caldos de muy buena relación calidad-precio.

- Cuidado intensivo de la marca paraguas, vinos de la España de Don Quijote.
- Orientación de los vinos a los mercados objetivo, en nuestro caso, Suecia, donde los vinos jóvenes, ácidos y afrutados, son los más apreciados, siendo líder los vino chilenos.
- Formatos de Bag in Box, predominante en países nórdicos por precio y volumen de compra
- Etc.

Todo ello con un trato magnífico a nuestros clientes.

En el mercado de los vinos siempre están entrando nuevas empresas, algunas consiguen salir adelante y otras no. Al entrar nuevos competidores, éstos aumentan su capacidad de oferta para ganar cuotas de mercado a costa de las empresas establecidas.

Para que nuestros vinos, vinos de la tierra de la España de Don Quijote, tengan un hueco en este mercado, vamos a realizar grandes inversiones en campañas de marketing, promoción del producto, mantenimiento de calidades, etc. y siempre con la mente puesta en el mercado.

Entrando un poco más en los detalles del mercado sueco, al tratarse de un monopolio, la competencia cobra vital importancia, ya que para entrar en los cupos anuales hay que desplazar a un competidor y viceversa, si un competidor quiere entrar en este mercado, deberá desplazar a uno ya existente en el mercado.

2.2.3. Poder de negociación de los clientes

el libre mercado, los clientes actúan para bajar los precios, aumentar la calidad, exigir mayores prestaciones y hacer que los competidores se enfrenten unos a otros. El poder de los clientes para conseguir estos efectos no es el mismo en todos los sectores.

En nuestro sector, los productos están bien diferenciados, por ello, los clientes saben diferenciar entre un buen vino y uno que no lo es, por ello serán fieles a alguno en particular y no se fijarán tanto en los precios y su poder disminuirá. No obstante debemos matizar que esto no sucede en la totalidad de los mercados.

Concretamente el mercado sueco no es un mercado excesivamente fiel a una marca, sino que está muy influenciado por el precio que el cliente final desea pagar por un determinado producto.

En este caso para el cliente, el gobierno sueco, el poder de negociación es máximo, ya que de las licitaciones que el estado lleva a cabo año tras año, determinan que precio quieren pagar por un determinado tipo de vino, que cantidad desean comprar, y en que condiciones se hará, de forma que el proveedor pierde su capacidad de negociación, con la excepción de puntuales proveedores.

Dato a mencionar que certifica este poder de negociación, es que para el estado, si un determinado vino no se vende, es responsabilidad del proveedor, la retirada del producto, y el abono de los gastos de almacenamiento, una vez expirado el contrato de suministro.

2.2.4. Posibles estrategias de respuesta de los competidores

En el campo de los monopolios, las estrategias de respuesta de un competidor son reducidas, inicialmente casi nulas, ya que es el estado el que selecciona sus proveedores en base a unas características determinadas de licitación.

2.2.5. Poder de negociación de los proveedores

No existe un verdadero poder de los proveedores, ya que en el monopolio, salvo contadas excepciones, en las que el proveedor, por demanda del pueblo, pueda tener un mínimo de poder de negociación.

2.2.6. Productos o servicios sustitutivos

Las empresas dedicadas a los vinos en algunas ocasiones compiten con empresas de otros sectores con productos sustitutivos. Por ejemplo el vino compite con la cerveza en cuanto a su carácter refrescante sobre todo si se trata de la época de verano.

En el caso de los países escandinavos, existen tres productos sustitutivos muy claros, por un lado el producto sustitutivo de referencia es la Cerveza, con un consumo per cápita de 85 litros por habitante y año, y uno de los productores más importantes de cerveza, lo que motiva bajos consumos de vino por parte de los habitantes suecos.

Otro producto sustitutivo a tener muy en cuenta es el vino de frutas, elaborado tradicionalmente de forma artesanal y casera por los suecos, que se convierten en bebidas de graduación alcohólica media de hasta 13 grados alcohólicos.

2.3.- Resumen

SUECIA	
Tipo de Mercado	Monopolio
Productor	Elaborador de <i>Wine packs</i>
Tendencias de compra	Renovaciones mensuales
Formato habitual	Bag in Box y Tetra brick
Proveedores principales	Francia e Italia
Competencia	Cerveza
Tipo de distribución	Establecimientos Systembolaget autorizados y con licencia de venta de alcoholes
Venta on-line	Sí.
Aranceles	La introducción de productos de países comunitarios está exenta del pago de aranceles

3.- NORUEGA: ANÁLISIS EXTERNO

3.1.- Datos del sector

3.1.1. Consideraciones políticas, económicas y legales.

Noruega no forma parte de la Unión Europea, pero sin embargo, participa en el espacio económico europeo (EEE). Este organismo, permite a los miembros de la Asociación Europea de Libre Comercio (AELC) participar en los mercados de la Unión Europea. El país, junto con su vecina Suecia, mantiene una política restrictiva en materia de alcoholes (alkoholloven). Noruega, es uno de los países nórdicos que mantiene los precios más elevados en bebidas alcohólicas dentro del espacio de la AELC.¹

Fue en 1996 cuando Noruega adaptó su legislación en materia de alcoholes a la política europea a través del Protocolo 47 Anexo 27 del Acuerdo del Espacio Económico Europeo. Es entonces cuando Vinmonopolet se constituye como el órgano del estado que controla la distribución y venta de las bebidas alcohólicas en territorio Noruego. Actualmente, la gran mayoría de las transacciones se llevan a cabo a través del monopolio estatal y tan sólo un 10% tienen lugar en hoteles, restaurantes y cafeterías.²

La política restrictiva del mercado del vino en noruega se fundamenta en tres hechos fundamentales ligados a factores políticos, económicos y legales que son:

a) Existencia de control en la distribución de alcoholes (Vinmonopolet)

Dos veces al año, Vinmonopolet presenta un plan de compra para el año siguiente año donde se tienen en cuenta el origen-país, la variedad, o los requisitos técnicos exigidos.

El problema para los exportadores reside en que los requisitos técnicos precisados por Vinmonopolet son en algunas ocasiones más estrictos que los que se solicitan en la legislación europea. Los productos que cumplan todas las condiciones serán aptos y pasarán a venderse a través de la *gama básica*. Otro canal alternativo y más laxo para los importadores sería la *gama de pedidos* gracias a la cual los importadores pueden proveer al mercado de todo tipo de productos pese a que la distribución no es automática y como consecuencia, se asumen riesgos y sus consecuentes costes.

¹http://www.chilealimentos.com/medios/Servicios/noticiero/EstudioMercadoCoyuntura2010/Jugos/Perfil_pi_sco_Noruega_agosto_Prochile.pdf

² <http://www.barrerascomerciales.es/Fichas.aspx?ver=2008/0292>

Además un gran problema concierne a la importación de vinos para promoción en Noruega. En principio, no se puede importar vino para una cata profesional si no es a través de un importador con licencia (lo que puede resultar paradójico si el objetivo de la cata es promocionar el vino y conseguir importadores). Tampoco se puede importar vino a tal efecto utilizando las posibilidades vigentes para particulares.

b) Altos impuestos

Noruega es el país escandinavo que mayores cargas e impuestos sobre el alcohol impone. Es por ello que en muchas ocasiones, los vinos de precios más asequibles ostentan su precio multiplicado por cuatro en el Vinmonopolet. Este cuadro impositivo sobre el vino incluye cuatro impuestos (sobre los productos alimenticios, sobre el alcohol, sobre los envases no reciclables y sobre el valor añadido) y dos tasas (para sufragar la recuperación de las botellas reciclables y otra por la gestión de las licencias de importación y comercialización de vinos).

c) Prohibición de la publicidad

En Noruega está prohibida la publicidad para las bebidas alcohólicas con un contenido de alcohol por volumen de 2,5% o superior. Esta prohibición incluye todas las formas de promoción, de manera directa o indirecta, en cualquier medio, ya sea escrito, a través de televisión, radio, cine o publicidad en la vía pública. Las únicas excepciones son las publicaciones internacionales importadas a Noruega y aquella ubicada en lugares con licencia para vender alcohol. Se permite la publicidad para las bebidas con un contenido inferior a 2,5% de alcohol, ya que no se consideran bebidas alcohólicas. Además, en virtud de la Directiva del Consejo Europeo 85/552/EEC, Noruega no puede prohibir la publicidad para bebidas alcohólicas que se proyecten desde señales de televisión satelitales, transmitidas desde fuera de Noruega.

Debido a estas restricciones, los países exportadores han ideado nuevos vehículos para promocionar los productos a sus consumidores entre los que están:

- Participación en ferias y eventos del sector
- Publicidad en revistas B2B, enfocadas a los importadores
- Degustaciones de vino dirigidas a importadores y periodistas
- Invitación a periodistas e importadores a visitar a los países exportadores

En el caso del vino es preciso que la importación se lleve a cabo a través de un importador debidamente licenciado ante el directorio noruego para la prevención de los

problemas con el alcohol y las drogas – *Rusmiddeldirektorate* - órgano que depende de los Ministerios de Sanidad y del de Trabajo y Asuntos Sociales.

El vino no está sometido a ningún arancel sobre su importación, con independencia de su origen. Se le aplicarán, eso sí, las cargas impositivas: IVA, tasa específica sobre el alcohol, Impuesto sobre los alimentos y tasa sobre el embalaje y medioambiente.

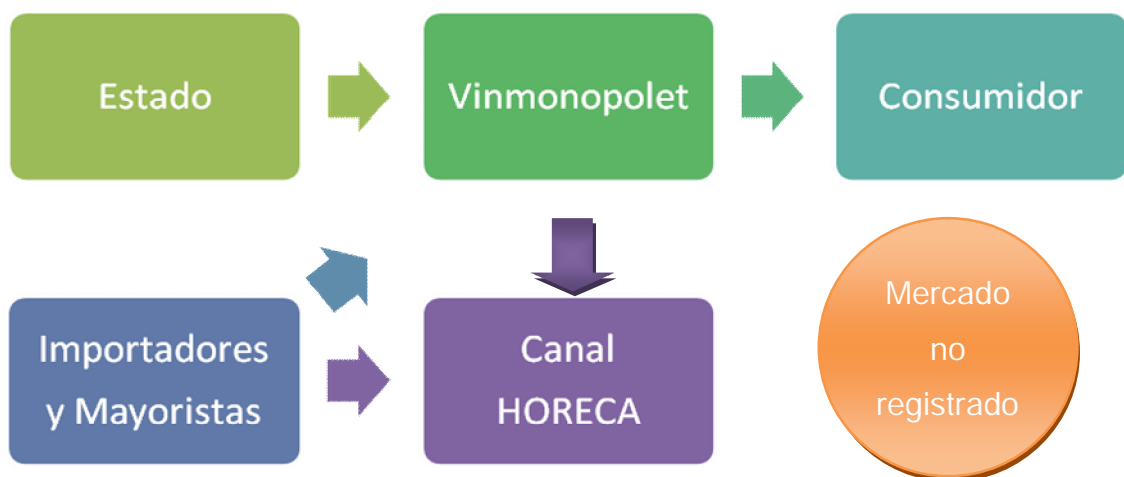
En lo que respecta a regulaciones sobre envases, embalajes adicionales, tapones etc. son aceptadas todas las normas estándares vigentes para los países de la Unión Europea.

Las etiquetas también se rigen por dichas normas, pudiendo estar redactadas en cualquier idioma comunitario, sin necesidad de traducirse al noruego. Las menciones obligatorias son:

- Nombre del producto
- Graduación alcohólica. Para los vinos se tolera una diferencia de 1% Vol. entre el contenido real y el inscrito en la etiqueta.
- Nombre y dirección del fabricante y/o importador y/o embalador de la mercancía
- Volumen neto
- País de origen
- La mención de la cosecha no es obligatoria, pero sí muy recomendada.³

3.1.2. Mercado

- Situación del mercado del vino en Noruega



³ <http://www.ipex.es/www/download/guiasyobservatorios/gbarreras/noruega/noruega.pdf>

La producción noruega de vino es absolutamente anecdótica, con lo que la oferta de vino en el país viene determinada por las importaciones. Las importaciones de vino crecieron casi un 27% en volumen y por encima del 16% en valor, gracias a las subidas del vino a granel y en envases de más de 2 litros (bag-in-box) y del vino envasado, rompiendo con la bajada generalizada de las importaciones vitivinícolas del país escandinavo en el primer trimestre de 2011.⁴

- Ventas de alcohol per cápita (en litros):

2006	2007	2008	2009	2010
16,95	17,51	17,94	18,35	18,70
Nota: Las cifras no incluyen la compra ciudadanos noruegos "de alcohol en el extranjero.				

Fuente: Statistics Norway

- Importaciones de vino (por cada 1000 litros)

2006	2007	2008	2009	2010
63 286	65 874	68 721	71 309	72 900
Nota: Las cifras no incluyen la compra ciudadanos noruegos "de alcohol en el extranjero.				

Fuente: Statistics Norway

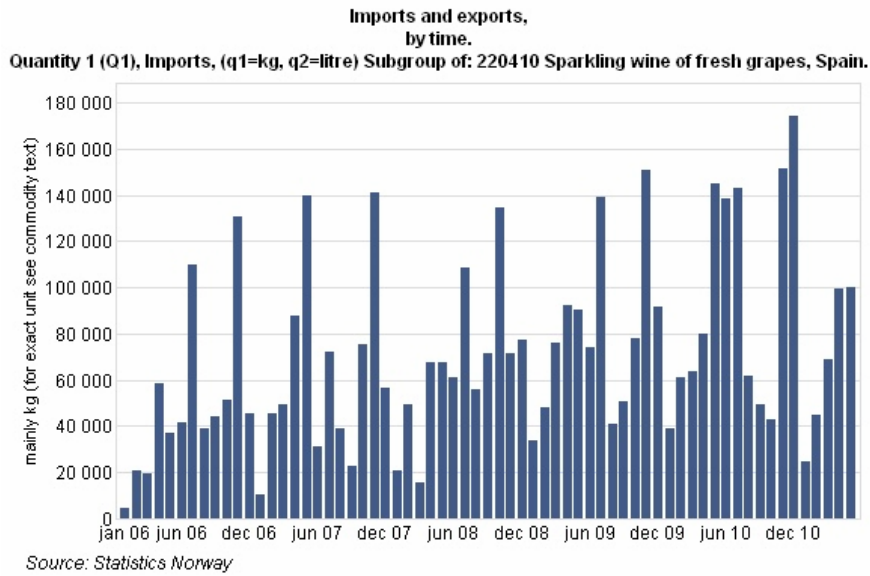
- Importaciones

Desde hace varios años, la tendencia de consumo del vino ha visto modificados sus parámetros estándares. De este modo, los países productores cada vez consumen menos vino, sin embargo, los países no productores consumen más. Es tan evidente el cambio, que el aumento del consumo en países no productores supera al descenso del consumo en los países productores, lo que provoca un aumento total del consumo de vino.

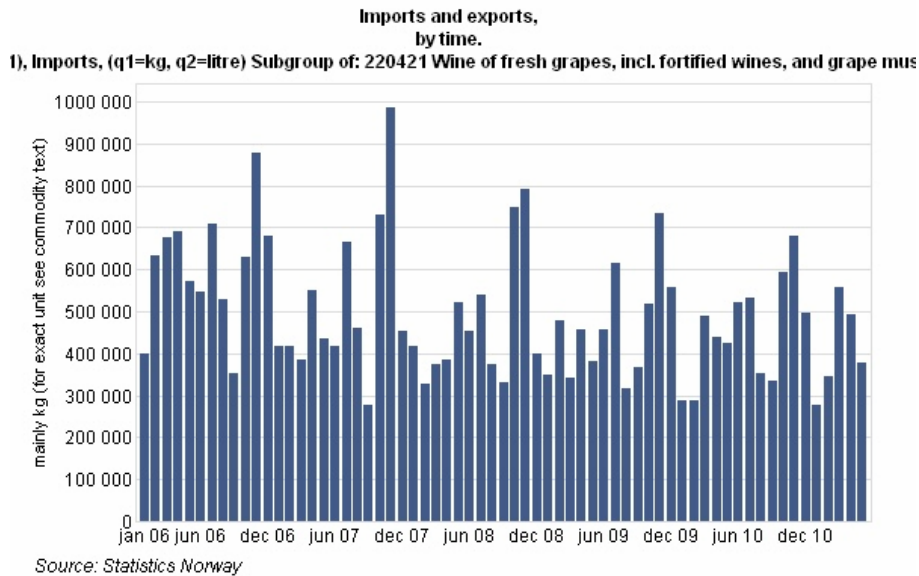
A pesar de la política restrictiva en materia de alcohol y los altos impuestos, en los últimos años se ha experimentado un gran crecimiento del consumo del vino en Noruega, casi desbancando a la cerveza y a otros alcoholes. Por tanto, y debido a su condición de no productor, las importaciones han crecido exponencialmente, siguiendo la tendencia del mercado mundial.

⁴ http://www.oemv.es/noticia_amp.php?id=17124

- Tendencia ventas vino espumoso⁵ español en Noruega:



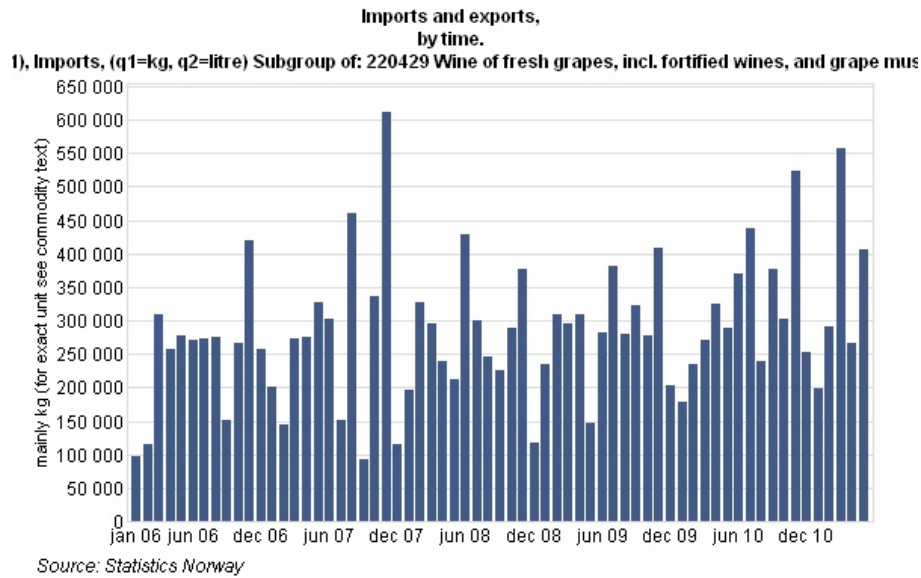
- Tendencia ventas vino embotellado⁶ español en Noruega:



⁵ Código TARIC 2204 1009: Vino espumoso de uvas frescas

⁶ Código TARIC 2204 2109: Vino de uvas frescas, incluso vinos encabezados y mosto de uva cuya fermentación ha sido detenida al añadir alcohol, en envases iguales o inferiores a 2 litros. Se excluyen los vinos espumosos

- Tendencia ventas vino a granel⁷ español en Noruega



Ranking de exportaciones de España a Noruega

Orden	Sector	Importe
1	TECNOLOGÍA INDUSTRIAL	436.085
2	MATERIAS PRIMAS, SEMIMANUFACTURAS Y PRODUCTOS INTERMEDIOS	373.365
3	PRODUCTOS HORTOFRUTÍCOLAS	39.644
4	MEDIO AMBIENTE Y PRODUCCIÓN ENERGÉTICA	12.321
5	MODA	11.487
6	HÁBITAT	10.857
7	INDUSTRIA AUXILIAR MECÁNICA Y DE LA CONSTRUCCIÓN	9.153
8	INDUSTRIA QUÍMICA (PRODUCTOS QUÍMICOS)	8.905
9	PANADERÍA Y OTROS	8.389
10	VINOS	7.272
11	OCIO	4.223
12	BEBIDAS SIN ALCOHOL	3.796
13	TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y DE LAS TELECOMUNICACIONES	3.358
14	GRASAS Y ACEITES	2.179
15	PRODUCTOS CÁRNICOS	1.780
16	OTRAS BEBIDAS ALCOHÓLICAS	1.511
17	INDUSTRIAS CULTURALES	617
18	ANIMALES VIVOS Y SUS PRODUCTOS	244
19	LÁCTEOS	240
20	PESCADOS Y MARISCO	92
21	PLANTAS VIVAS Y PRODUCTOS DE FLORICULTURA	8
22	TABACO	0

Abril/2011 © Oficina Económica y Comercial de España en Oslo

⁷ Código TARIC 2204 2909: Vino de uvas frescas, incluso vinos encabezados y mosto de uva cuya fermentación ha sido detenida al añadir alcohol, en envases iguales o inferiores a 2 litros.

- Tendencias y hábitos de consumo del mercado Noruego



3.1.3. Competidores.

- Importaciones noruegas de vino embotellado (Valor en Kg de uva)

	Italia	Francia	España	Chile	Argentina	EE.UU.	Sudáfrica	Nueva Zelanda
2007	8.195.470	7.744.993	6.201.641	1.854.965	1.695.982	529.656	554.405	49.119
2008	8.655.637	7.975.203	5.669.112	2.042.779	1.858.699	626.714	608.070	34.550
2009	9.520.900	7.683.983	5.576.163	2.058.959	1.587.923	559.995	679.298	83.219
2010	11.069.514	7.945.196	5.440.550	2.129.543	1.250.310	491.651	776.091	104.241

Elaboración propia. Datos: Statistics Norway

- Importaciones noruegas de vino embotellado (Valor en litros)

	Italia	Francia	España	Chile	Argentina	EE.UU.	Sudáfrica	Nueva Zelanda
2007	8.155.448	7.662.293	6.184.098	1.851.806	1.695.147	527.791	548.739	48.564
2008	8.621.395	7.886.046	5.561.623	2.042.173	1.630.836	626.525	606.985	31.842
2009	9.483.551	7.580.783	5.393.185	2.053.295	1.460.566	559.723	676.559	73.918
2010	10.979.236	7.853.710	5.264.204	2.127.934	1.248.605	490.793	753.188	99.068

Elaboración propia. Datos: Statistics Norway

- Importaciones noruegas de vino embotellado (Valor en coronas noruegas)

	Italia	Francia	España	Chile	Argentina	EE.UU.	Sudáfrica	Nueva Zelanda
2007	321185241	333436579	204617803	40918456	27879967	15704280	16629438	2421305
2008	377549131	358670304	195864991	45407993	28784793	20218657	18827756	1702543
2009	408453887	373363014	203585013	48667588	27966834	18436937	23234630	3896104
2010	454300812	375257416	184451478	44872092	24532450	16819644	25514657	5405159

Elaboración propia. Datos: Statistics Norway

La batalla por liderar el mercado del embotellado en Noruega se ha polarizado en los últimos años entre Italia y Francia. El país transalpino lideró y sigue liderando en litros de vino en el mercado, y en 2009 consiguió arrebatar la primera plaza en cuanto a valor total a Francia,

con un crecimiento de valor de sus exportaciones en el periodo 2007-2010 muy superior al de los vinos franceses en el mismo periodo.

En este periodo España ha experimentado subidas y bajadas en cuanto al crecimiento en valor. Las importaciones de nuestro país en cuanto a embotellado han mantenido una cuota más o menos estable, muy por encima de los vinos del nuevo mundo.

- Importaciones noruegas de vino a granel (Valor en Kg de uva)

	Italia	Francia	España	Chile	Argentina	EE.UU.	Sudáfrica	Nueva Zelanda
2007	5323135	8854618	3281663	2396920	1430918	1073874	1147993	0
2008	6819914	8614358	3252578	2658373	1317372	864859	1411356	9
2009	8676063	7658933	3448560	2897338	1534313	1514185	1482096	24000
2010	9194363	6385764	3798515	2725660	1456159	1884938	1313214	28846

Elaboración propia. Datos: Statistics Norway

- Importaciones noruegas de vino a granel (Valor en litros)

	Italia	Francia	España	Chile	Argentina	EE.UU.	Sudáfrica	Nueva Zelanda
2007	5321228	8844018	3281619	2391456	1426138	1072517	1146103	0
2008	6794065	8603390	3251148	2657775	1316808	864841	1410755	5
2009	8613972	7647781	3435843	2900049	1537488	1514536	1479559	24000
2010	9139789	6374289	3783252	2725628	1456063	1888642	1308596	28815

Elaboración propia. Datos: Statistics Norway

- Importaciones noruegas de vino a granel (Valor en coronas noruegas)

	Italia	Francia	España	Chile	Argentina	EE.UU.	Sudáfrica	Nueva Zelanda
2007	78441061	126656363	36256884	25028172	11108921	5170511	13718901	0
2008	114293962	131884019	41300252	34226813	9551474	5303370	17421960	1710
2009	152008017	134328492	45911864	40279949	13439328	10131258	20732281	408439
2010	150088917	101210644	49325121	35780797	13195611	11899256	17260610	545709

Elaboración propia. Datos: Statistics Norway

Las importaciones de vino a granel en Noruega durante los últimos 4 años han crecido de forma exponencial. En el último año se ha observado una ligera caída, 417.239.628 coronas a 379.306.665 coronas que se puede interpretar como la consolidación del gran crecimiento de las importaciones de esta partida en años anteriores.

El líder en el último año en las importaciones noruegas de vino a granel ha sido Italia que, una vez más, ha desbancado a Francia, también en el mercado de los graneles.

El resto de las posiciones en el mercado de granel, presentan un comportamiento más volátil que el de los países del viejo mundo. De este modo, Chile, Sudáfrica o Argentina ven sus valores crecer y decrecer de un año a otro. Por el contrario, España mantiene un crecimiento controlado y exponencial.

3.1.4. Canales de distribución.

- Distribución del vino en Noruega

El problema del alcoholismo en Noruega, como en otros países nórdicos, a principios del siglo pasado llevó a sus autoridades a tomar medidas para intentar atajarlo. Así, en 1919 se aprobó mediante referéndum la prohibición de la venta y consumo de todo tipo de bebidas alcohólicas. La presión tanto social, como comercial por parte de países exportadores consiguió que el gobierno noruego admitiera de nuevo la venta de vino. Este es el origen del Vinmonopolet, que nació en 1922 con el objetivo de tutelar un consumo moderado del alcohol y eliminar el afán de lucro en el mercado del mismo.

Desde enero de 1996 el Vinmonopolet sólo ostenta el monopolio sobre su red de tiendas, únicos puntos de venta minorista de alcohol de una graduación superior a 4,75%. La modificación de la Ley del Alcohol de 1990 abrió a sujetos privados la posibilidad de vender bebidas alcohólicas al por mayor, fomentándose la aparición de diferentes actores privados como agentes comerciales dedicados a la importación y mayoristas. La presión de los agentes privados y de las autoridades de competencia de el EEE obligó al estado a desprenderse de Arcus⁸, para evitar que su posición dominante hiciera inviable la consolidación de nuevos agentes en el mercado.

⁸ Fundada en 1996 para ocuparse de la producción, importación/exportación y distribución nacional de vinos y otros alcoholes, actividades que formaban parte del monopolio original. *Vectura* es la unidad de negocio encargada de la distribución y logística, mientras que *Arcus Beverages* importa granel, embotella

Así surge una nueva estructura, con agentes, importadores y distribuidores privados compitiendo para surtir de vino al Vinmonopolet, al canal HORECA y canal Duty-Free.

En el análisis de la distribución en Noruega es preciso tener en cuenta dos factores muy importantes. En primer lugar, el tamaño del país, con más de 2.200 kilómetros de distancia de norte a sur; el segundo es el hecho que el monopolio estatal impone a los productos el mismo precio con independencia de la situación geográfica del punto de venta.

Los importadores tienen que vender al Vinmonopolet con un precio final “Delivered Duty Paid”. Es por tanto labor fundamental del importador el trabajar mano a mano con su distribuidor para calcular tanto el precio como el margen a la hora de ser competitivos y obtener un beneficio sin tener en cuenta del lugar en el que el producto sea vendido, ya sea en una tienda del monopolio en Oslo o en Kirkenes, en la punta norte del país.

- Política de licencias

Como señalábamos anteriormente, desde 1996 como consecuencia de la participación de Noruega en el EEE, los particulares tienen la oportunidad de recibir licencias para la venta mayorista de bebidas alcohólicas. Esta licencia mayorista permite a su titular importar y exportar bebidas alcohólicas y la venta mayorista dentro del país. Estas bebidas alcohólicas solo pueden ser vendidas al Vinmonopolet y establecimientos HORECA con licencia para ello, en el caso de licores, vino y cervezas fuertes, y a supermercados en el caso de cerveza con una graduación inferior a 4,76% de alcohol.

Los licenciatarios para la venta mayoristas pueden tener el derecho de embotellar bebidas alcohólicas, pero para producirlas necesitan de una licencia de producción. Incluida en esa licencia de producción, esta también el derecho a importar. El organismo encargado de conceder estas licencias es el directorio noruego para la prevención de los problemas con el alcohol y las drogas “*Rusmiddeldirektoratet*”. En la actualidad 181 mayoristas tiene esa licencia de importación.

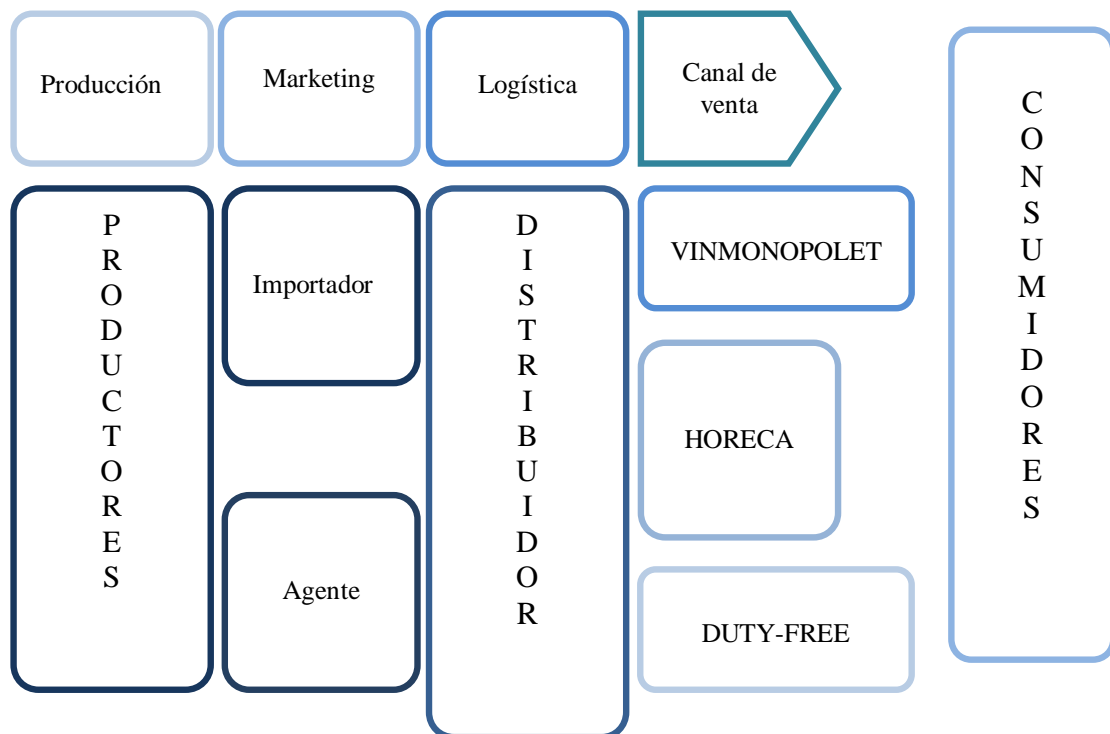
En el caso de las licencias para la venta de alcohol en supermercados, bares y restaurantes, estas son concedidas por las autoridades municipales, tanto para la venta de

y vende. Su otra filiar, *Vinordia*, importa vinos de productores extranjeros. La compañía está en manos desde 2005 de la sociedad de inversión sueca Ratos AB

alcohol de graduación inferior a 4,76% en tiendas como para servir alcohol en HORECA. Las licencias son otorgadas por uno, dos, tres o cuatro años, nunca más allá del periodo por el que el gobierno municipal es elegido.

- Esquema de la distribución

Las distintas figuras que aparecen en la cadena de distribución del vino en Noruega se pueden encuadrar en diferentes eslabones de la cadena de valor que el mercado del vino tiene en el país nórdico. En el cuadro que mostramos a continuación, las combinaciones posibles son amplias, y salvo el límite establecido por el monopolio de la venta minorista, existe la posibilidad que una misma figura ocupe y realice las funciones de diferentes eslabones. Así, pueden surgir importadores que llevan a cabo las labores de almacenamiento y distribución de los productos que ellos mismos introducen en el país, o productores que pueden establecer una sociedad con su correspondiente licencia en Noruega para la importación de sus vinos.



Elaboración ICEX

3.1.5. Proveedores

Entre los canales de venta del vino en Noruega a los consumidores finales podemos diferenciar entre el canal Horeca, en el que el alcohol se consume en las instalaciones de estos establecimientos, el Vinmonopolet y *Duty-Free*, que son aquellos en los que el consumidor noruego puede comprar alcohol para su consumo fuera de sus locales.

En este apartado habiendo señalado los tres canales, haremos una reseña del canal Horeca y del Duty Free. Respecto al Vinmonopolet, por su importancia al acaparar más del 80 % de las ventas de vino en Noruega, lo analizaremos en profundidad en un apartado propio.

- HORECA

La venta de vino en hoteles, restaurantes, cafeterías, bares y servicios de catering en Noruega acapara alrededor del 10% del total. Todas estas empresas necesitan de una licencia específica para la venta de bebidas alcohólicas, que como ya señalamos son concedidas por las autoridades municipales.

En 1990, había 4.574 establecimientos licenciados, cifra que en 2004 se ha incrementado hasta los 7.092. En un origen muchas de estas licencias permitían la venta solamente de cerveza, pero esto ha cambiado y con datos de 2004 más del 80 % de los bares con licencia para servir alcohol, pueden servir todo tipo de bebidas.

A pesar de que como hemos señalado este canal representa sólo alrededor del 10% de las ventas en Noruega, es un elemento de paso importante si se quiere que una referencia llegue a estar presente en las estanterías del monopolio. En un país en los que los medios de comunicación con el cliente final del producto están tan controlados y limitados como Noruega, el canal Horeca es un elemento fundamental para promover una marca no presente y desconocida en el mercado, al igual que para mantener la notoriedad de una ya presente. Así ocurre que la mayor parte de la fuerza de ventas de importadores y distribuidores trabajan sobre este segmento, y una de las figuras que más atención recibe son los que están en contacto directo con el público para aconsejarles, ya sean somelieres o camareros. Así, además del material promocional – encendedores, abrebotellas, ceniceros, catavinos...-, el cuidar y motivar

al personal Horeca con invitaciones a catas o con visitas regulares a los establecimientos, favorecen que el camarero realice una buena “promoción” de los productos.

Una de las tendencias en el sector Horeca es hacia las compras centralizadas según los planes fijados por el director de compras desde la central. Con esta situación los responsables de los hoteles y restaurantes pertenecientes a una cadena no gozan de autoridad para elegir las bebidas con lo que hay que saber redirigir los esfuerzos de venta y centrarlos en quien realmente tiene poder de compra.

En este funcionamiento respecto al canal Horeca por parte del importador y distribuidor juega un papel fundamental el peso y poder que los mismos tengan sobre el canal. El desarrollo de estas prácticas de promoción hace que sea cada vez más difícil la entrada de los productos de un importador que no tenga dominado el funcionamiento del circuito Horeca, produciéndose, un aumento generalizado de las “barreras de entrada” para estar presente en las cartas y mostradores de hoteles, restaurantes y cafeterías. Ante lo importante que puede ser estar presente en las cartas de vinos de determinados establecimientos, el coste de entrada es muy alto, apareciendo figuras tales como cuotas de entrada para conseguir que los vinos figuren en los menús.

En definitiva, la presencia en el canal Horeca es muy importante, conformando un canal de ventas de nuestro producto que además funciona como representante y elemento promocional de nuestros vinos. Del lado negativo como señalábamos, el labrarse un nombre en el canal Horeca lleva de mucho trabajo, con lo que supone de aumento de costes que se reflejaran en menores márgenes para el importador.

- DUTY FREE

Las ventas libres de impuestos en los canales registrados en Noruega para la misma suponen en torno al 3% de las ventas totales de vino en el país nórdico. Estos canales son:

- Tiendas libres de impuestos en los aeropuertos, a bordo de los aviones y en ferries con destinos extranjeros.
- Ventas en el archipiélago de Spitzbergen – Svalbard
- Ventas a embajadas extranjeras en Noruega, embajadas noruegas en el extranjero y fuerzas del OTAN y ONU tanto en Noruega como en el extranjero.

Noruega, con su condición de país extracomunitario, mantiene las ventas libres de impuestos incluso respecto a los viajes procedentes de la Unión Europea. Y esto, en un país en el que los viajes al extranjero son tan comunes, ha convertido la parada en las tiendas libre de impuestos en una costumbre inexcusable para muchos residentes en Noruega tanto a la salida como a la entrada al país.

El negocio del Duty-Free en los aeropuertos noruegos está en manos de Travel Retail Norway, cuya propiedad está en manos de Estethique Norge y el conglomerado alemán Gebr. Heineman. Desde diciembre de 2004 gestiona las tiendas de los aeropuertos internacionales de Oslo-Gardermoen, Bergen-Flesland, Trondheim-Værnes, Stavanger-Sola y Kristiansand-Kjevik. La compañía en el año 2006 tuvo unas ventas por valor de 264 millones de euros, de los que las bebidas alcohólicas suponen cerca del 30%. Uno de los eventos que mayor impacto están teniendo en los buenos resultados de la empresa es que desde el año 2005 los aeropuertos noruegos tienen tiendas Duty-Free para las llegadas internacionales.

La venta de alcohol a bordo de ferries en trayectos hacia el extranjero en las rutas de las compañías Stena Line, Color Line, DFDS Seaways y Fjordline, ha convertido la visita a la tienda del Duty Free en una parada común para los noruegos. En las tiendas libres de impuesto se puede encontrar una cuidada selección de vinos, entre los que aparecen también los que se pueden tomar en los restaurantes a bordo para así poder llevarse el vino que te ha gustado durante la cena. También esta venta a bordo se da en los vuelos de las diversas compañías aéreas con rutas internacionales desde y hacia Noruega, pero ninguna de ellas ofrece vino en sus catálogos, solo bebidas de mayor graduación alcohólica.

- VINMONPOLET AS

La actuación del Vinmonopolet viene marcada por la Ley del Vinmonopolet de 1931 y la Ley sobre la venta de bebidas alcohólicas de 2 de junio de 1989. Uno de los principales objetivos de esta última norma, es limitar el daño a las personas y a la sociedad que el consumo de alcohol puede producir. Es importante tener en cuenta que el monopolio en la venta minorista es el segundo instrumento, después de los altos impuestos, que el estado utiliza para reducir los efectos negativos del consumo de alcohol. Ante la reducción de impuestos sobre el alcohol que otros países vecinos y la propia Noruega han introducido, el mantener el control sobre la venta de vino y otros alcoholes ha cobrado aún una mayor importancia.

Otro de los fines marcados para el Vinmonopolet es eliminar el ánimo de lucro privado en la venta minorista de alcohol en Noruega, siendo su propiedad al 100% del estado. En

concreto es dependiente del Ministerio de Sanidad y Asuntos Sociales, reflejo de la consideración potencialmente perjudicial para la salud y que ha de ser controlado, que como ya hemos señalado, el alcohol tiene para las autoridades noruegas.

El monopolio funciona como una cadena de distribución alimentaria, que se provee exclusivamente de los importadores licenciados y vende a través de sus canales, las tiendas distribuidas por toda la geografía e Internet y venta a distancia. En esa labor de proveerse, al ser un organismo público cumpliendo un objetivo social, debe desarrollar sus compras de acuerdo a planes y métodos que garanticen el tratamiento imparcial de proveedores y productos.

3.2.- Análisis del sector

3.2.1. Barreras de entrada y salida

Una vez más tenemos que tener en cuenta que nos estamos enfrentando a un país en el que el mercado se regula a través del monopolio. Dicho sistema supone la mayor barrera de entrada en el mercado Noruego puesto que el gobierno puede decidir cuáles productos entran en el país y cuáles no.

En el caso del vino las barreras de salida están limitadas a posibles restricciones gubernamentales.

3.2.2. Posibles nuevos competidores

Los competidores presentes actualmente en el mercado Noruego son principalmente Italia y Francia, situados por encima de España tanto en ventas por volumen como por ventas por valor. También están presentes en menor medida países como Argentina, Chile, Estados Unidos, Sudáfrica o Nueva Zelanda. Estos países son los grandes competidores para el futuro del vino Español en Noruega ya que, como hemos comentado en el caso de Finlandia, para entrar en los cupos anuales hay que desplazar a un competidor y viceversa, si un competidor quiere entrar en este mercado, deberá desplazar a uno que ya esté presente en dicho mercado.

Como hemos expuesto anteriormente, para defender nuestro producto podemos utilizar técnicas diversas ya utilizadas por nuestros competidores, como por ejemplo:

- Elaboración de vinos a medida para grandes clientes.
- Elaboración de caldos de muy buena relación calidad-precio.
- Cuidado intensivo de la marca paraguas, vinos de la España de Don Quijote.
- Orientación de los vinos a los mercados objetivo

- Formatos de Bag in Box, predominante en países nórdicos por precio y volumen de compra

3.2.3. Poder de negociación de los clientes

Al estar en un mercado regulado por el estado, el poder de negociación está en manos del gobierno Noruego, ya que cada vez que se presenta un plan de compras se determinan tanto las características de los productos que integrarán la bolsa que se comercializará, el precio que el estado está dispuesto a pagar y la cantidad que se desea comprar, así como las condiciones del contrato. En este tipo de mercados, el proveedor pierde su capacidad de negociación, con excepción de puntuales negocios.

3.2.4. Posibles estrategias de respuesta de los competidores

Desde hace unos años los calificados como países del *nuevo mundo* han puesto todo su esfuerzo y han desplegado sus armas más potentes (calidad/precio) para resultar más atractivos a países como Noruega, en el que los consumidores aprecian la variable precio y son muy propensos a probar nuevos productos. Este hecho sitúa al consumidor Noruego como *no fiel* a los productos de importación.

Como hemos comentado anteriormente, la publicidad de bebidas alcohólicas está limitada a los lugares en los que se puedan adquirir productos con un porcentaje de alcohol superior a 4,75. Es por ello que los países competidores están buscando nuevas vías de comunicación para llegar al público objetivo.

3.2.5. Poder de negociación de los proveedores

No existe un verdadero poder de los proveedores, ya que en el monopolio, salvo contadas excepciones, en las que el proveedor, por demanda del pueblo, pueda tener un mínimo de poder de negociación.

3.2.6. Productos o servicios sustitutivos

Las empresas dedicadas a los vinos en algunas ocasiones compiten con empresas de otros sectores con productos sustitutivos. Por ejemplo el vino compite con la cerveza en cuanto a su carácter refrescante sobre todo si se trata de la época de verano.

En el caso Noruega, existe un gran producto sustitutivo, que durante años lideró el mercado y que poco a poco ha ido dejando espacio a otros productos como el vino. Este producto es la cerveza, con un consumo per cápita de 55,5 litros al año.

3.3.- Resumen

NORUEGA	
Tipo de Mercado	Monopolio
Productor	No
Tendencias de compra	Planes de compra semestrales
Formato habitual	Botellas de cristal de 75 cl. Bag in Box
Proveedores principales	Italia y Francia
Competencia	Carveza
Tipo de distribución	Importador con licencia ante el directorio noruego para la prevención de los problemas con el alcohol y las drogas
Venta on-line	Sólo desde páginas noruegas autorizadas
Aranceles	Cuatro impuestos (sobre los productos alimenticios, sobre el alcohol, sobre los envases no reciclables y sobre el valor añadido) y dos tasas (para sufragar la recuperación de las botellas reciclables y otra por la gestión de las licencias de importación y comercialización de vinos).

4.- FINLANDIA: ANÁLISIS EXTERNO

4.1.- Datos del sector

4.1.1. Consideraciones políticas, económicas y legales.

El monopolio fue creado en 1932, coincidiendo con la abolición de la llamada «ley seca» que había estado en vigor durante trece años y controlaba todas las actividades relacionadas con las bebidas alcohólicas: producción, importación, distribución, concesión de licencias de venta, vigilancia del cumplimiento de la normativa, etcétera. Además, contaba con un sofisticado laboratorio de investigación sobre los efectos perjudiciales del alcohol y una cadena de hoteles y restaurantes.

Tras la incorporación del país a la Unión Europea en 1995, a fin de cumplir con la legislación comunitaria, se procedió al desmantelamiento progresivo de la mayoría del monopolio.

Actualmente, Alko Oy cuenta solamente con la exclusividad de la venta minorista, por lo que la importación y distribución de bebidas alcohólicas, así como las ventas a hostelería y restauración, están liberalizadas. Cualquier empresa, tras obtener del Ministerio de Sanidad y Asuntos Sociales el permiso necesario, puede desempeñar estas actividades.

Es por lo tanto temas a tratar, todos aquellos términos que convierten la distribución de bebidas alcohólicas dentro de Finlandia. Así encontramos:

a) El monopolio.

El mercado finlandés de bebidas alcohólicas se caracteriza por la existencia de un monopolio de venta minorista que ejerce la empresa estatal Alko Oy. La importación y distribución de bebidas alcohólicas, así como las ventas a hostelería y restauración, están liberalizadas.

Cualquier empresa, tras obtener del Ministerio de Asuntos Sociales y Sanidad el permiso necesario, puede desempeñar estas actividades.

Es por lo tanto Alko la principal vía de entrada al mercado, pero tiene una complejidad burocrática que se debe tener muy presente sobretodo por su vinculación a las decisiones políticas y prácticamente fuera del libre mercado.

La complejidad y lentitud del proceso de selección de Alko requieren un constante seguimiento y un profundo conocimiento del entorno, por lo que es aconsejable contar con un intermediario (agente o importador) con experiencia. También cabe destacar que la labor de promoción que acostumbran a hacer los agentes e importadores entre el personal de las tiendas y prensa es determinante para que el vino alcance el nivel de ventas mínimo requerido para mantenerse listado, ya que Alko no realiza ningún tipo de promoción de los vinos que vende.

El sistema de listado que Alko tiene establecido está basado principalmente en tres selecciones de productos, "General Selection", "Sale-to-order Selection" y "Contract product produce"

La primera de ellas, "General Selection" es la selección principal de Alko en la que se incluye una amplia gama de bebidas alcohólicas procedentes de todo el mundo. Alko publica cuatro veces al año una lista de precios con los productos incluidos en esta selección, que a medida que son listados también se incluyen en el folleto mensual de novedades. Asimismo, en la página web de Alko se ofrece información sobre los productos de menos de 22° pertenecientes a esta selección.

Las tiendas de Alko ofrecen productos de esta selección de acuerdo con la demanda y los clientes pueden solicitar cualquier bebida de la selección general que le será entregada sin ningún costo adicional en un periodo de tiempo determinado.

A fin de que los proveedores puedan presentar sus ofertas, Alko ofrece en su página web, información sobre el tipo de productos que tiene intención de listar. Una vez recibidas las ofertas, en aproximadamente dos meses, Alko solicita muestras de los productos que considera que cuentan con posibilidades de ser listados. Después de ser catados por un grupo de expertos, las bebidas son escogidas de forma imparcial, tomándose en consideración, entre otros, los siguientes aspectos: expectativas de venta, precio, relación calidad/precio, disponibilidad del producto, seriedad del proveedor, etc. tardando este proceso unos 2 meses más. Normalmente, desde la presentación de la oferta hasta que el producto es puesto a la venta suelen transcurrir unos 6 meses y en caso de que Alko rechace una bebida, no es posible presentar una nueva oferta hasta después de un año.

Una vez listados, los productos deben alcanzar un volumen de ventas mínimo estipulado de antemano, que dependen del tipo de producto y del precio. Si el producto es deslistado por no alcanzar este límite, no puede ser presentado de nuevo hasta pasados 12 meses. A fin de

mantener un cierto nivel y diversidad de las bebidas listadas, Alko pone a la venta productos, generalmente de gama alta, que no deben cumplir los requisitos mínimos de venta.

En la selección de ventas bajo pedido, "Sales-to-order Selection", son listadas bebidas con una demanda limitada o dirigida a un reducido número de potenciales clientes.

Basándose en la demanda, los jefes de tiendas deciden que productos de esta selección, hasta un máximo de 10, ponen a la venta en sus tiendas. El cliente puede solicitar sin ningún recargo adicional la entrega de estas bebidas en cualquiera de las tiendas de Alko en un periodo de tiempo determinado. Alko no importa estos productos, que suelen ser ofrecidos por importadores locales. Para los productos acogidos a esta selección, no se establece un volumen mínimo de ventas, siendo el pedido mínimo 1.000 botellas y el tiempo de permanencia en el listado es de por lo menos tres meses. Por lo demás, el proceso y plazos de selección para este listado es igual al de la selección general.

Si Alko rechaza un producto, el vendedor tiene tres meses de tiempo para acogerse a la opción de listar el producto por el sistema de listado llamado "Contract Product Producer", de forma que Alko lista el producto bajo responsabilidad del vendedor a condición de que si no se alcanza el volumen de ventas mínimo previamente estipulado, el vendedor se compromete a retirar el vino de los almacenes y tiendas de Alko y a indemnizar al monopolio con una cantidad previamente estipulada para cubrir los gastos derivados de la comercialización y distribución del vino. Debido a que un gran número de proveedores se acogieron en los últimos años a esta opción, Alko ha limitado esta posibilidad, de forma que en estos momentos para los vinos solamente el 10% del total de los vinos listado entran en la selección por este procedimiento. Este año Alko tiene previsto listar 250 vinos, por lo que solamente 25 vinos han podido ser listados acogiendo a este procedimiento.

b) Determinación del precio marcado por Alko.

Tema también muy importante a conocer del mercado Finlandés es la determinación de precios.

Para calcular el precio de venta al público de los vinos, Alko Oy utiliza la siguiente formula: Precio en tienda x margen + tasa manipulación envase + depósito por el envase + impuestos bebidas alcohólicas + IVA

La descripción de los diferentes conceptos es la siguiente:

Precio en tienda Precio de venta a Alko + gastos de importación (transportes, etc.) + posibles aranceles (no existen para los vinos de la UE) + gastos de almacenamiento y distribución.

Los gastos de almacenamiento y distribución se aplican de acuerdo con la siguiente tabla:

Ventas estimadas para un periodo de 12 meses	Gastos por litro
Más de 100,000 botellas	0,26 c
50.000 - 100.000 botellas	0,34 €
Menos de 50.000 botellas	0.39 €

En el caso de que el vino sea vendido a Alko a través de un importador, este podría hacerse cargo del almacenamiento y distribución del mismo a las tiendas de Alko. En consecuencia, no se cargarían los gastos correspondientes ya que estarían incluidos en el precio de venta a Alko.

- Margen, Para los vinos es de 1,57. En el caso de que el precio en tienda de un producto supere los 7,34 Alko aplica la siguiente formula para el cálculo: $1,57 - 0,57 \times \left[\frac{\text{precio en tienda}}{\text{TB}} - 7,34 \right] / \frac{\text{precio en tienda}}{\text{TB}}$ x 0,53, siendo TB el tamaño de la botella en litros.
- Tasa de manipulación de envase. Alko dispone de un programa de reciclaje de envases aprobado por el Ministerio del Medioambiente. Los gastos derivados de la recogida y reciclaje de un envase de vidrio de entre 0,5 y 0,75 litros son de 0,11€
- Depósito por el envase. Al devolver la botella vacía a los puntos de recogida de que dispone Alko en todas sus tiendas, al cliente se le reembolsan 0,10 € Debido a que el depósito incluye el 22% de IVA para el cálculo del precio se utiliza la cifra de 0,082 €
- Impuesto Básico bebidas alcohólicas. Para los vinos es de 2,12€por Litro
- Impuesto sobre envases de las bebidas alcohólicas. Si se acepta la participación en el programa de reciclaje de envases mencionado anteriormente, el impuesto sería de 0,16 € por litro. En caso contrario sería de 0,67 €por litro.
- IVA. El IVA aplicado a las bebidas alcohólicas es del 22%

c) Condiciones de Acceso al Mercado

La publicidad de bebidas alcohólicas de hasta 22° está permitida, aunque sujeta a una estricta normativa. Los bares y restaurantes necesitan de una licencia especial del Ministerio de Asuntos Sociales y Sanidad y tanto el horario como las condiciones de venta están estrictamente regulados y sujetos a un riguroso control.

Sobre el etiquetado y condiciones fito-sanitarias, en Finlandia se aplica la normativa comunitaria.

En la etiqueta debe mencionarse en finlandés y sueco que el vino contiene sulfitos con el siguiente texto: "Sisältää sulfiitteja - innehåller sulfiter". Asimismo al presentar la oferta al monopolio es obligatorio informar el contenido de ocratoxina-A que no debe superar el máximo permitido de 2 gg/Kg. Alko exige también el código EAN con 13 dígitos, aunque pueden hacer una excepción para los vinos cuyo precio de venta al público sea más de 40 euros por litro.

En los vinos envasados en BiB es recomendable indicar la fecha de envasado y plazo de conservación del producto una vez abierto el envase. Si se indica la fecha de "Best before..." no debe ser superior a 12 meses desde el envasado

4.1.2. Mercado

Cuando hablamos del mercado del vino en Finlandia, entendiendo por vino los productos que se encuentran dentro de la partida arancelaria 2204. Para ello, se analizan los rasgos principales del mercado, incluyendo estadísticas de importación y consumo, análisis de la oferta y la demanda y de los canales de distribución.

También se describen los aspectos legales que caracterizan al mercado finlandés, especialmente en lo referente al monopolio y a la política restrictiva del consumo y distribución de bebidas alcohólicas.

- Tamaño del mercado:

Finlandia tiene una superficie de 338.145 km² y cuenta con algo más de cinco millones de habitantes desigualmente repartidos: aunque en el sur, concretamente en la región de Uusimaa, la densidad de población llega a los 203 habitantes/km², en el norte del país sólo alcanza los 2 habitantes/km². Tras Islandia y Noruega, Finlandia es el tercer país de Europa con menor densidad de población, 15 hab./km²; algo menos de la mitad se concentra en el tercio sur del país.

MYYNТИ, KOKO MAA

Försäljning, hela landet - Sales, the Whole Country

	3 / 2011		1 - 3 / 2011	
	1 000 l	+/-%	1 000 l	+/-%
VODKAT JA VIINAT <i>Vodka och brännvin - Vodka and spirits</i>	1 326	-8,1	3 704	-6,1
MUUT VÄKEVÄT <i>Övrigt sprit - Other spirits</i>	729	-6,4	2 018	-3,9
VÄKEVÄT VIINIT <i>Starkvin - Fortified wines</i>	263	-12,0	743	-10,3
PUNAVIINIT <i>Rödvin - Red wine</i>	2 157	-10,6	5 894	-3,7
VALKOVIINIT <i>Vitvin - White wine</i>	1 519	-3,0	4 036	1,1
KUOHUVIINIT <i>Mousserande vin - Sparkling wine</i>	260	2,0	673	8,0
ROSEVIINIT <i>Rosévin - Rosé wine</i>	30	-5,9	77	-2,5
MUUT MIEDOT VIINIT <i>Övrigt svagvin - Other wines</i>	103	-6,6	277	-5,2
SIIDERIT <i>Cider - Cider</i>	64	-11,1	170	-7,3
LONGDRINKIT <i>Long drink - Long drink</i>	526	-10,5	1 401	-7,8
OLUET <i>Öl - Beer</i>	791	-8,2	2 153	-6,3
ALKOHOLITTOMAT <i>Alkoholfritt - Non-alcoholic beverages</i>	19	-7,7	51	-7,0
YHTEENSÄ - Sammanlagt - Total	7 784	-7,7	21 197	-3,8
YHTEENSÄ 100 %:N ALKOHOLINA <i>Sammanlagt i 100 % alkohol - Total 100 % alcohol</i>	1 366	-7,6	3 753	-4,1

Es un país estable política y socialmente, con una economía fuerte y en constante crecimiento. En el 2007 la renta per capita fue de 32.000 euros y el crecimiento del PIB el 4,4%, mientras que su tasa de desempleo fue del 6,9% de la población activa.

De acuerdo con los datos ofrecidos por Alko Oy, empresa estatal que cuenta con el monopolio de venta minorista de bebidas alcohólicas, Finlandia consumió en 2010 un total de 55,027 millones de litros .La evolución del tamaño del mercado finlandés off-trade ha sido la siguiente:

2005	47,7
2006	49,9
2007	52,8
2008	54,77
2009	54,77
2010	55,027

Sin tener en cuenta las variaciones de las existencias, durante los últimos cinco años el consumo aparente del vino hasta 2007, y con la finalidad de dar una idea aproximada, fue el siguiente:

CONSUMO APARENTE PARTIDA 2204

(En miles de Euros)

	2003	2004	2005	2006	2007	Variación 2003-2007
Producción	0	0	0	0	0	0 %
+ Importaciones	117 930	120 446	132 458	138 533	154 491	31,0 %
- Exportaciones	1 284	2 459	3 197	3 828	5 067	294,6 %
Consumo aparente	116 646	117 987	129 261	134 705	149 424	28,1 %

Fuente: Aduanas de Finlandia

CONSUMO APARENTE PARTIDA 2204

(En miles de litros)

	2003	2004	2005	2006	2007	Variación 2003-2007
Producción	0	0	0	0	0	0 %
+ Importaciones	50 767	51 148	55 475	56 433	63 830	25,7 %
- Exportaciones	401	675	900	1 103	1 885	370,0 %
Consumo aparente	50 366	50 473	54 575	55 330	61 945	23,0 %

Fuente: Aduanas de Finlandia

CONSUMO APARENTE PARTIDA 220410 (Vino espumoso)

(En miles de Euros)

	2003	2004	2005	2006	2007	Variación 2003-2007
Producción	0	0	0	0	0	0 %
+ Importaciones	12 498	14 496	15 825	17 749	22 359	78,9 %
- Exportaciones	56	209	288	473	730	1 203,6 %
Consumo aparente	12 442	14 287	15 537	17 276	21 629	73,8 %

Fuente: Aduanas de Finlandia

CONSUMO APARENTE PARTIDA 220410 (Vino espumoso)

(En miles de litros)

	2003	2004	2004	2006	2007	Variación 2003-2007
Producción	0	0	0	0	0	0 %
+ Importaciones	2 990	3 351	3 821	4 090	5 170	72,9 %
- Exportaciones	5	23	32	54	88	1 660 %
Consumo aparente	2 985	3 328	3 789	4 036	5 082	70,3 %

Fuente: Aduanas de Finlandia

CONSUMO APARENTE PARTIDA 220421 (Vino en recipientes con capacidad inferior o igual a 2 litros)

(En miles de Euros)

	2003	2004	2004	2006	2007	Variación 2003-2007
Producción	0	0	0	0	0	0 %
+ Importaciones	89 608	86 776	92 653	92 617	100 381	11,9 %
- Exportaciones	1 035	1 998	2 592	2 742	2 605	151,7 %
Consumo aparente	88 573	84 778	90 061	89 875	97 776	10,4 %

Fuente: Aduanas de Finlandia

CONSUMO APARENTE PARTIDA 220421 (Vino en recipientes con capacidad inferior o igual a 2 litr

(En miles de litros)

	2003	2004	2005	2006	2007	Variación 2002-2006
Producción	0	0	0	0	0	0 %
+ Importaciones	31 135	29 821	31 063	31 063	32 979	5,9 %
- Exportaciones	292	507	698	674	645	120,9 %
Consumo aparente	30 843	29 314	30 365	29 070	32 334	4,8 %

Fuente: Aduanas de Finlandia

CONSUMO APARENTE PARTIDA 220429 (Vino en recipientes con capacidad superior a 2 litros)

(En miles de Euros)

	2003	2004	2005	2006	2007	Variación 2003-2007
Producción	0	0	0	0	0	0 %
+ Importaciones	16 391	19 427	24 549	28 141	31 732	93,6 %
- Exportaciones	194	252	318	613	1 732	792,8 %
Consumo aparente	16 197	19 175	24 231	27 528	30 000	85,2 %

Fuente: Aduanas de Finlandia

CONSUMO APARENTE PARTIDA 220429 (Vino en recipientes con capacidad superior a 2 litros)

(En miles de litros)

	2003	2004	2005	2006	2007	Variación 2003-2007
Producción	0	0	0	0	0	0 %
+ Importaciones	16 907	18 086	20 837	22 588	26 009	53,8 %
- Exportaciones	104	146	169	375	1 151	1006,7 %
Consumo aparente	16 803	17 940	20 668	22 213	24 858	47,9 %

Fuente: Aduanas de Finlandia

Debido a las condiciones climatológicas reinantes que imposibilitan el cultivo de la vid, no existe producción local por lo que la totalidad del vino consumido en Finlandia es de importación y las exportaciones son en realidad reexportaciones a, generalmente, países vecinos.

Pese a que no es productor de vino, Finlandia si produce "vino" de frutas y bayas aunque la importancia de este tipo de bebidas desciende año tras año, y compiten directamente con los vinos de uva comprendidos en el segmento de precio más bajo.

Según las estadísticas de STAKES (Centro Nacional de Investigación y Desarrollo del Bienestar y la Salud) en 2006 el gasto en bebidas alcohólicas por habitante fue de 743 €. Esta cantidad representa el 4,6% del total de gastos de consumo privado.

Otro sector muy importante de este mercado es el de las navieras que operan entre Finlandia y principalmente Suecia. A pesar de que desde julio de 1999 las ventas libres de impuestos han sido suprimidas en el tráfico intercomunitario, las líneas de pasajeros que operan

entre Suecia y Finlandia han podido continuar con esta actividad haciendo escala en las Islas Áland. Por regla general, las navieras pretenden adquirir vinos que no estén a la venta en los monopolios de Suecia o Finlandia y suelen favorecer productos de gama media o media-alta. Ocasionalmente, las ventas en las navieras son el primer paso para conseguir listar un vino en el monopolio de estos países.

Desde mayo de 2004 Estonia forma parte de la Unión Europea, por lo que las navieras que operan entre Finlandia y Estonia ya no pueden vender productos libres de impuestos.

- Importaciones

A pesar de que, con respecto al año anterior, en el 2009 el total de las importaciones aumentaron un 15% en volumen y en valor un 11,5% las de nuestros vinos han descendido un 0,7% en volumen en el mercado Finlandés.

Destacan particularmente los considerables aumentos de las importaciones de Portugal, en vinos blancos con 77,9 % en volumen, o el crecimiento de 53 % de Australia Sparklin Wine. El aumento de las importaciones procedentes de países europeos fue negativo o nulo con excepción de Italia que creció en vinos tintos.

Miedot viinit yhteensä		1-12/2010		
<i>Svagviner sammanlagt - Wines total</i>		1000 l	+/- %	%
CHILE	<i>CHILE-CHILE</i>	12 767	0,1	23,2
ESPANJA	<i>SPANIEN-SPAIN</i>	6 493	-0,7	11,8
ETELÄ-AFRIKKA	<i>SYDAFRIKA-SOUTH AFRICA</i>	6 105	-0,8	11,1
RANSKA	<i>FRANKRIKE-FRANCE</i>	5 582	-0,5	10,1
ITALIA	<i>ITALIEN-ITALY</i>	5 566	0,2	10,1
AUSTRALIA	<i>AUSTRALIEN-AUSTRALIA</i>	4 892	9,1	8,9
ARGENTIINA	<i>ARGENTINA -ARGENTINA</i>	3 706	-4,5	6,7
SAKSA	<i>TYSKLAND-GERMANY</i>	2 766	10,3	5,0
MUUT	<i>ÖVRIGA - OTHERS</i>	7 149	-1,9	13,0
YHTEENSÄ	<i>SAMMANLAGT-TOTAL</i>	55 027	0,5	100

MIETOJEN VIINIEN MYYNTI ALKUPERÄMAAN MUKAAN
Vinförsäljning per ursprungsland - Sales of Wines by Country of Origin

Punaviinit		1-12/2010		
<i>Rödvin - Red wine</i>		1000 l	+/- %	%
CHILE	CHILE-CHILE	8 021	-1,4	29,5
ESPANJA	SPANIEN-SPAIN	3 463	-3,9	12,8
AUSTRALIA	AUSTRALIEN-AUSTRALIA	3 365	9,1	12,4
ARGENTIINA	ARGENTINA -ARGENTINA	3 221	-3,0	11,9
ITALIA	ITALIEN-ITALY	2 577	5,5	9,5
ETELÄ-AFRIKKA	SYDAFRIKA-SOUTH AFRICA	2 463	-9,2	9,1
RANSKA	FRANKRIKE-FRANCE	2 364	-2,5	8,7
USA	USA-UNITED STATES	497	-5,6	1,8
PORTUGALI	PORTUGAL-PORTUGAL	454	77,9	1,7
MUUT	ÖVRIGA - OTHERS	732	-8,4	2,7
YHTEENSÄ	SAMMANLAGT-TOTAL	27 158	-0,5	100
Valkoviinit		1-12/2010		
<i>Vitvin - White wine</i>		1000 l	+/- %	%
CHILE	CHILE-CHILE	4 035	2,2	19,7
ETELÄ-AFRIKKA	SYDAFRIKA-SOUTH AFRICA	3 526	5,5	17,2
SAKSA	TYSKLAND-GERMANY	2 340	9,6	11,4
ITALIA	ITALIEN-ITALY	2 196	-5,3	10,7
RANSKA	FRANKRIKE-FRANCE	1 968	-0,1	9,6
USA	USA-UNITED STATES	1 616	-6,3	7,9
ESPANJA	SPANIEN-SPAIN	1 272	-1,0	6,2
AUSTRALIA	AUSTRALIEN-AUSTRALIA	1 254	4,0	6,1
UNKARI	UNGERN-HUNGARY	1 002	-8,1	4,9
MUUT	ÖVRIGA - OTHERS	1 287	-6,5	6,3
YHTEENSÄ	SAMMANLAGT-TOTAL	20 497	0,5	100
Kuohuviinit		1-12/2010		
<i>Mousserande vin - Sparkling wine</i>		1000 l	+/- %	%
ESPANJA	SPANIEN-SPAIN	1 367	5,0	32,1
RANSKA	FRANKRIKE-FRANCE	1 074	2,4	25,2
ITALIA	ITALIEN-ITALY	694	7,5	16,3
SAKSA	TYSKLAND-GERMANY	344	9,1	8,1
AUSTRALIA	AUSTRALIEN-AUSTRALIA	214	53,0	5,0
UNKARI	UNGERN-HUNGARY	178	3,4	4,2
ETELÄ-AFRIKKA	SYDAFRIKA-SOUTH AFRICA	72	0,1	1,7
MUUT	ÖVRIGA - OTHERS	313	35,8	7,3
YHTEENSÄ	SAMMANLAGT-TOTAL	4 255	8,4	100

4.1.3. Competidores

a) Competencia

Tradicionalmente los principales competidores de los vinos españoles en Finlandia han sido Francia e Italia. No obstante, en los últimos años los vinos del Nuevo Mundo han irrumpido con fuerza en este mercado. Especialmente Australia, Sudáfrica, EEUU y Chile han aumentado considerablemente su cuota de mercado, siendo actualmente Chile el principal país proveedor de vino a Finlandia.

Las importaciones procedentes de los cuatro primeros países (Chile, Argentina, España y Australia) representan 66% del total y añadiéndole los dos países siguientes (Italia y Sudáfrica) alcanzan ya el 85%.

Es importante señalar que las estadísticas de importación de Aduanas de Finlandia no reflejan la procedencia real de las importaciones, pues se da el caso de que parte de los vinos del Nuevo Mundo que llegan a Finlandia lo hacen procedentes de otros países comunitarios y constan como importaciones de estos países. Así es posible observar que de países no productores se importan cantidades considerables de vino.

El monopolio de venta minorista Alko Oy, clasifica en sus estadísticas a los vinos por el origen de los mismos y no por el país de donde han sido importados. Teniendo en cuenta que en 2007 las ventas del monopolio representaron 82,7% del total de las ventas de vinos, los datos del monopolio nos ayudan a formar una visión mucho más acertada de la situación.

Mención aparte merece el éxito de los vinos envasados en Bag in Box (BiB). Según los datos facilitados por el monopolio, las ventas de vinos en este tipo de envase representaron cerca del 33% del total y se prevé que durante este año sigan en aumento. Generalmente el precio de los vinos envasados en BiB se sitúa en el segmento de precio medio/bajo, donde nuestros tintos cuentan con una mayor cuota de mercado.

b) La demanda

Por regla general, en Finlandia, el vino no está considerado un artículo de consumo diario y se consume principalmente los fines de semana o con motivo de alguna celebración especial.

El consumidor medio finlandés es muy poco fiel a una determinada marca, dejándose tentar fácilmente por todo tipo de novedades. Tampoco se le puede considerar como un experto en vinos por lo que la influencia de los medios de comunicación y de otros aspectos que quizá en otros mercados no tengan tanta importancia (etiqueta, diseño de la botella, malla metálica, nombre del vino, etc.) es muy alta. En parte debido a este desconocimiento, especialmente en el sur del país y en los principales centros urbanos existe un creciente interés por todo lo relacionado con el vino. Los principales periódicos del país, publican regularmente en sus páginas de gastronomía noticias sobre los nuevos vinos que el monopolio pone a la venta. La influencia de este tipo de noticias es muy fuerte y su efecto en las ventas inmediato.

Se puede citar como ejemplo a la sección gastronómica del principal periódico del país, Helsingin Sanomat. Una buena crítica en una de las catas comparativas que aparecen regularmente en dicha sección, hace que las ventas de este vino aumenten de forma espectacular, llegando incluso a agotarse en algunas de las tiendas del centro de Helsinki.

Aunque tradicionalmente Finlandia ha sido un país consumidor de vinos blancos, en los últimos años las ventas de vino tinto han aumentado regularmente y actualmente se consume más vino tinto que blanco. El consumo de vino se concentra principalmente en la región de Uusimaa (concretamente en el área metropolitana de Helsinki) y en menor medida en las ciudades de Turku, Tampere y sus alrededores. De las encuestas realizadas se desprende que, por regla general, la mayoría de los vinos tintos de calidad son consumidos en el área metropolitana de Helsinki, mientras que en el norte y este del país el escaso vino que se consume es en su mayoría vino blanco semi-seco o dulce, generalmente importado a granel y envasado en Finlandia y que normalmente no se suele consumir con las comidas.

Como puede verse en estas tablas, el precio es un factor determinante para el consumidor finlandés a la hora de adquirir un vino: el 92% de los vinos tintos vendidos por el monopolio tienen un precio de venta al público inferior a 10 Euros. En el caso de los vinos blancos el porcentaje es todavía mayor, el 95%. Además, los vinos de gama alta deben competir por un segmento de mercado muy reducido. Así observamos que los 1 280 tintos de un precio de venta superior a los 10 Euros se reparten el 8% del mercado y los 641 blancos del mismo precio el 5%.

PUNAVIINIT

Rödvin - Red wine

Hinta €/plo Pris €/flaska Price €/bottle	1-5/2011		2010		2009	
	Tuotteiden lkm Antal produkter Number of products	%	Tuotteiden lkm Antal produkter Number of products	%	Tuotteiden lkm Antal produkter Number of products	%
< 6,00	40	12,5	56	11,6	41	14,4
6-6,99	119	40,9	143	42,7	124	42,2
7-7,99	120	15,4	126	15,2	123	15,5
8-8,99	108	10,6	129	10,4	127	9,7
9-9,99	173	12,6	186	12,0	144	9,8
10-12,99	153	4,3	197	4,5	208	4,9
13-16,99	162	2,7	200	2,3	196	2,5
17 >=	633	1,1	883	1,3	851	1,2
YHTEENSÄ - Sammanlagt - Total	1508	100,0	1920	100,0	1814	100,0

VALKOVIINIT

Vitvin - White wine

	1-5/2011		2010		2009	
Hinta €/plo Pris €/flaska Price €/bottle	Tuotteiden lkm Antal produkter Number of products	%	Tuotteiden lkm Antal produkter Number of products	%	Tuotteiden lkm Antal produkter Number of products	%
< 6,00	40	29,7	47	33,1	42	34,4
6-6,99	89	37,9	102	35,2	98	35,2
7-7,99	96	14,0	115	14,6	87	14,1
8-8,99	69	6,3	83	5,9	93	5,9
9-9,99	93	7,0	102	6,3	98	5,6
10-12,99	124	3,5	131	3,2	152	3,5
13-16,99	104	1,3	123	1,2	127	0,9
17 >=	265	0,4	387	0,4	395	0,4
YHTEENSÄ - Sammanlagt - Total	880	100,0	1090	100,0	1092	100,0

c) Percepción del producto Español

Por regla general, en Finlandia la imagen de nuestros vinos es buena y se considera a nuestro país como un buen productor de vinos tintos. No obstante, el enorme éxito alcanzado a finales de la década de los 90 por los vinos españoles de gama baja no ha dejado de ser contraproducente para la imagen de nuestros caldos. Esto es debido a que durante los años en que nuestros vinos fueron líderes del mercado el monopolio puso a la venta un gran número de vinos españoles de precio muy bajo, la mayoría de ellos con mallas doradas y etiquetas llamativas, incluso clasificados dudosamente como "Reservas" y "Gran Reservas", pero en muchos casos de escasa calidad.

4.1.4. Canales de distribución

Como hemos visto anteriormente, solamente la venta minorista de bebidas alcohólicas es monopolio de la empresa estatal Alko Oy y en consecuencia la importación, distribución y las ventas a hostelería y restauración de bebidas alcohólicas están liberalizadas, aunque las empresas importadoras y distribuidoras necesitan un permiso especial del Ministerio de Asuntos Sociales y Sanidad. No se incluyen en el monopolio las bebidas con un contenido alcohólico máximo de 4.7% por volumen ni los vinos de bayas o frutas de hasta 13% de contenido alcohólico por volumen, vendidos directamente por el productor en el lugar de producción. Desde su creación en 1932 hasta la incorporación del país a la Unión Europea en 1995, Alko Oy disfrutó del monopolio de producción, importación, distribución y venta de bebidas alcohólicas.

A partir de esta fecha, y a fin de cumplir con la legislación comunitaria, se procedió a su desmantelamiento progresivo.

A finales de 2007, Alko Oy contaba con una red de 338 tiendas en 223 municipios, clasificadas en ocho categorías. Once de estas tiendas están incluidas en la categoría "especializada en vino". Además de estas tiendas dispone de 130 puntos de encargo en zonas rurales en los que es posible solicitar el envío de bebidas alcohólicas para su posterior recogida

sin ningún coste adicional. Los habitantes de los municipios en los que no existe tienda de Alko, tienen la posibilidad de hacer pedidos a las tiendas para su posterior envío por correo.

A finales de 2007 Alko tenía a la venta 2 117 referencias, procedentes de aproximadamente 50 países, de las cuales 1 331 eran vinos. Semanalmente se ajustan los listados dando de alta nuevos productos y suprimiendo algunos de los existentes.

Durante 2007 el volumen de ventas de Alko fue de 1 067,5 mill. €(1 026,5 en 2006), lo que representa un valor neto de 582,3 mill. €(549,1 en 2006) y obtuvo unos beneficios de 54,8 mill. €(46,5 en 2006). Las ventas de vino fueron de 52,8 millones de litros (49,9 en 2006), lo que representa el 82,7% (88,5%) del total de los 63,83 (56,4) millones de litros importados.

El monopolio tiene a la venta tanto productos nacionales como de importación y dispone de un almacén central en las cercanías de Helsinki desde donde distribuye la mercancía a sus almacenes regionales. Además de importar directamente, también efectúa compras a importadores y productores locales. Alko no tiene producción ni marcas propias.

Debido a su condición de monopolio, Alko debe actuar sin favoritismos hacia ningún proveedor o marca y conducir sus operaciones de forma independiente.

a. Estrategias de éxito

Las diferentes posibilidades de introducir vino en Finlandia son las siguientes:

- Venta Directa a ALKO OY

En teoría el monopolio no tiene inconveniente en tratar con las bodegas directamente sin un agente o importador, pero la complejidad y lentitud del proceso de selección de Alko requieren un constante seguimiento y un profundo conocimiento del entorno, por lo que el contar con un intermediario (agente o importador) con experiencia es prácticamente indispensable.

También cabe destacar que la labor de promoción que acostumbran a hacer los agentes e importadores entre el personal de las tiendas y prensa es determinante para que el vino alcance el nivel de ventas mínimo requerido para mantenerse listado, ya que Alko no realiza ningún tipo de promoción de los vinos que vende. Los vinos importados directamente por el monopolio suelen ser vinos que alcanzan un volumen de ventas importante o vinos de gama muy alta que Alko compra por cuestiones de prestigio.

- Venta Directa a ALKO mediante un agente o importador que actúa como agente.

Es la forma de vender al monopolio más usada. Por regla general, el productor factura directamente a Alko y a su vez la bodega abona al agente/importador las comisiones correspondientes. En el caso de trabajar con un importador es normal que actúe como agente ante el monopolio pero como importador/distribuidor para el mercado on-trade.

- Venta a un importador que a su vez venderá a ALKO OY

Esta opción puede utilizarse cuando se trabaja con alguno de los principales importadores que cuente con una cierta infraestructura. El importador puede escoger entre entregar la mercancía en el almacén central de Alko o hacer también la distribución en las tiendas del monopolio.

- Venta a un importador para el mercado On-Trade

Esta alternativa se suele usar conjuntamente con alguna de las anteriores o para vinos expresamente dirigidos a restauración. En 1995, tras la liberalización de la importación y distribución de bebidas alcohólicas, cerca de 250 empresas obtuvieron el permiso necesario para operar en el sector. En los últimos años se ha producido una fuerte concentración y aunque actualmente están autorizadas unas 200 empresas la mayoría de ellas se limitan a actuar solamente como agentes ante Alko, las navieras y las grandes cadenas de distribución o simplemente se mantienen inactivas.

Como resultado de esta concentración, unas cuantas empresas dominan la mayoría del mercado. Estas empresas cuentan con canales propios de distribución y también venden al monopolio.

Quizás la más importante de ellas es Altia Oy, empresa estatal que heredó parte de las funciones del antiguo monopolio, y que además de importar y distribuir bebidas alcohólicas también se dedica a su elaboración y al envasado de vinos a granel. Tras la adquisición de varias empresas del sector se ha convertido, conjuntamente con sus filiales SkyCellar y Wennerco, en el principal importador de vinos de Finlandia.

Otros importadores dignos de destacar y que cuentan con una importante cuota de mercado son V & S Finland, Hartwa-Trade y Servaali. Los principales distribuidores

son Heino Juomat, Kespro, Meira Nova y Wihuri. Excepto Meira Nova todos importan para restauración y Heino Juomat incluso actúa como agente ante el monopolio.

El monopolio tiene establecido un sistema de selección de productos que se basa en los siguientes cuatro surtidos:

- General Selection: Es la selección principal de Alko en la que se incluye una amplia gama de bebidas alcohólicas procedentes de todo el mundo. A fin de que los proveedores puedan presentar sus ofertas, en noviembre Alko publica en su página Web información sobre el tipo de productos que tiene intención de listar (Selection Management Plan). Esta información se actualiza en marzo, junio y septiembre.

Una vez presentada la oferta, y como máximo a los dos meses desde la fecha límite para la presentación de ofertas, Alko solicita muestras de los vinos que considera que cuentan con posibilidades de ser listados o comunica el rechazo de la oferta. Después de ser catados por un grupo de expertos, los vinos son seleccionados de forma imparcial, tomándose en consideración, entre otros, los siguientes aspectos: expectativas de venta, precio, relación calidad/precio, disponibilidad del producto, seriedad del proveedor, etc. tardando este proceso unos 2 meses más. Normalmente, desde la presentación de la oferta hasta que el producto es puesto a la venta suelen transcurrir unos 6 o 7 meses.

Una vez listados, los productos deben alcanzar un volumen de ventas mínimo estipulado de antemano, que dependen del tipo de producto y del precio. Si el producto es deslistado por no alcanzar este límite, no puede ser presentado de nuevo hasta pasados 12 meses. A fin de mantener un cierto nivel y diversidad de las bebidas listadas, Alko pone a la venta productos, generalmente de gama alta, que no deben cumplir los requisitos mínimos de venta. En la Selección General se incluyen también productos de temporada que se adquieren para cubrir la demanda de un cierto tipo de productos en determinados periodos, por ejemplo vinos en estuche de regalo en Navidad, Beaujolais Nouveau, vinos blancos para el verano, etc. El proceso de selección es más ágil y al listarse el vino se determina la fecha hasta la cual estará a la venta.

Alko publica cuatro veces al año una lista de precios con los productos incluidos en esta selección y un folleto mensual que incluye los nuevos productos listados durante el mes. Asimismo, en la página Web de Alko se ofrece información sobre los productos de menos de 22° pertenecientes a esta selección. Las tiendas de Alko ofrecen productos de esta selección de

acuerdo con la demanda y los clientes pueden solicitar cualquier bebida de la selección general que le será entregada sin ningún costo adicional en un periodo de tiempo determinado.

- **Sale-to-order selection:** Se trata de un surtido de ventas bajo pedido, donde son listadas bebidas de una escasa disponibilidad o con una demanda limitada y dirigida a un reducido número de potenciales clientes. Basándose en la demanda, los jefes de tiendas deciden que productos de esta selección, hasta un máximo de 10, ponen a la venta en sus tiendas. El cliente puede solicitar sin ningún recargo adicional la entrega de estas bebidas en cualquiera de las tiendas de Alko en un periodo de tiempo determinado. Alko no importa estos productos, que son ofrecidos por importadores y productores locales. El proceso de selección para este surtido suele durar unos dos meses, por lo demás y en líneas generales es igual al de la selección general, pero no se establece una cantidad mínima de ventas.
- **Special Order Products:** Esta selección se utiliza en el caso de que un cliente desee algún producto no incluido en ninguna de las selecciones antes mencionadas. El cliente tiene la posibilidad de solicitar cualquier producto mediante la firma de un contrato. Una vez firmado Alko solicita del proveedor el producto que lo entregará en el almacén central del monopolio o en una tienda determinada. El pedido mínimo suele ser una caja. Si Alko rechaza un producto, el vendedor puede acogerse a la opción de listar el producto por el sistema llamado CONTRACT PRODUCT PROCEDURE. Mediante este procedimiento, Alko lista el producto bajo responsabilidad del vendedor a condición de que si no se alcanza el volumen de ventas mínimo previamente estipulado, el vendedor se compromete a retirar la bebida de los almacenes y tiendas de Alko y a indemnizar al monopolio con una cantidad previamente estipulada para cubrir los gastos derivados de su comercialización y distribución. Por razones logísticas Alko ha limitado la posibilidad de acogerse a este procedimiento, por lo que las bebidas a incluir en esta selección son escogidas por sorteo.

4.2.- Análisis del sector

4.2.1. Barreras de entrada y salida

Una vez más tenemos que tener en cuenta que nos estamos enfrentando a un país en el que el mercado se regula a través del monopolio. Dicho sistema supone la mayor barrera de entrada en el mercado Finlandés puesto que el gobierno puede decidir cuáles productos entran en el país y cuáles no.

En el caso del vino las barreras de salida están limitadas a posibles restricciones gubernamentales.

4.2.2. Posibles nuevos competidores

En el mercado de los productos vinícolas existen muchas empresas dedicadas a la elaboración y producción de vinos, lo que hace que la rivalidad entre ellas sea muy fuerte y por tanto hay mayores esfuerzos por mantenerse en una destacada posición dentro del mercado. Para defenderse frente a sus rivales las empresas utilizan distintas técnicas.

Para defender nuestro producto podemos utilizar técnicas diversas ya utilizadas por nuestros competidores, como por ejemplo:

- Elaboración de vinos a medida para grandes clientes.
- Elaboración de caldos de muy buena relación calidad-precio.
- Cuidado intensivo de la marca paraguas, vinos de la España de Don Quijote.
- Orientación de los vinos a los mercados objetivo, en nuestro caso, Finlandia, donde los vinos jóvenes, ácidos y afrutados, son los más apreciados, siendo líder los vino chilenos.
- Formatos de Bag in Box, predominante en países nórdicos por precio y volumen de compra
- Etc.

Todo ello con un trato magnífico a nuestros clientes.

En el mercado de los vinos siempre están entrando nuevas empresas, algunas consiguen salir adelante y otras no. Al entrar nuevos competidores, éstos aumentan su capacidad de oferta para ganar cuotas de mercado a costa de las empresas establecidas.

Para que nuestros vinos, vinos de la tierra de la España de Don Quijote, tengan un hueco en este mercado, vamos a realizar grandes inversiones en campañas de marketing, promoción del producto, mantenimiento de calidades, etc y siempre con la mente puesta en el mercado.

Entrando un poco más en los detalles del mercado Finlandés, al tratarse de un monopolio, la competencia cobra vital importancia, ya que para entrar en los cupos anuales hay que desplazar

a un competidor y viceversa, si un competidor quiere entrar en este mercado, deberá desplazar a uno ya existente en el mercado.

4.2.3. Poder de negociación de los clientes

En el libre mercado, los clientes actúan para bajar los precios, aumentar la calidad, exigir mayores prestaciones y hacer que los competidores se enfrenten unos a otros. El poder de los clientes para conseguir estos efectos no es el mismo en todos los sectores.

En nuestro sector, los productos están bien diferenciados por ellos los clientes saben diferenciar entre un buen vino y uno que no lo es, por ello serán fieles a alguno en particular y no se fijarán tanto en los precios y su poder disminuirá. No obstante debemos matizar que esto no sucede en la totalidad de los mercados.

Concretamente el mercado finlandés no es un mercado excesivamente fiel a una marca, sino que está muy influenciado por el precio que el cliente final desea pagar por un determinado producto.

En este caso para el cliente, el gobierno Finlandés, el poder de negociación es máximo, ya que de las licitaciones que el estado lleva a cabo año tras año, determinan que precio quieren pagar por un determinado tipo de vino, que cantidad desean comprar, y en que condiciones se hará, de forma que el proveedor pierde su capacidad de negociación, con la excepción de puntuales proveedores.

Dato a mencionar que certifica este poder de negociación, es que para el estado, si un determinado vino no se vende, es responsabilidad del proveedor, la retirada del producto, y el abono de los gastos de almacenamiento, una vez expirado el contrato de suministro.

4.2.4. Posibles estrategias de respuesta de los competidores

En el campo de los monopolios, las estrategias de respuesta de un competidor son reducidas, inicialmente casi nulas, ya que es el estado el que selecciona sus proveedores en base a unas características determinadas de licitación.

4.2.5. Poder de negociación de los proveedores

No existe un verdadero poder de los proveedores, ya que en el monopolio, salvo contadas excepciones, en las que el proveedor, por demanda del pueblo, pueda tener un mínimo de poder de negociación.

4.2.6. Productos o servicios sustitutivos

Las empresas dedicadas a los vinos en algunas ocasiones compiten con empresas de otros sectores con productos sustitutivos. Por ejemplo el vino compite con la cerveza en cuanto a su carácter refrescante sobre todo si se trata de la época de verano.

En el caso Finlandés, existen tres productos sustitutivos muy claros, por un lado el producto sustitutivo de referencia es la Cerveza, con un consumo per cápita de 85 litros por habitante y año, y uno de los productores más importantes de cerveza, lo que motiva bajos consumos de vino por parte de los habitantes finlandeses.

Otro producto sustitutivo a tener muy en cuenta es el vino de frutas, elaborado tradicionalmente de forma artesanal y casera por los finlandeses, que se convierten en bebidas de graduación alcohólica media de hasta 13 grados alcohólicos.

De mencionar es también las bebidas espirituosas de alta graduación, que durante años han sido consumidas de forma masiva en el norte de Europa. Debemos tener en cuenta, que un pasado el tipo de consumo nórdico alcohol era aquel que tenía como único objetivo el ponerse ebrio. Los países mediterráneos, por contra, aprecian el sabor de las bebidas alcohólicas y beber no lleva siempre aparejado la intención de llegar a un estado de embriaguez total. Recordar a su vez que el consumo de alcohol per cápita es uno de los mayores problemas de Finlandia. Tanto que es la primera causa de muerte para los hombres finlandeses y la segunda para las mujeres, estando también muy relacionado con los accidentes de tráfico. El gobierno finlandés incluso llegó a promulgar una ley seca. Tras abolirla, el estado retuvo el monopolio de distribución y venta de alcohol para bebidas de más con más del 5% del volumen.

Por último, un producto sustitutivo muy relacionado con el sector Vitivinícola y que adquiere especial importancia en el mercado Finlandés y otros monopolios es el "Wine Pack", producto destinado a la elaboración artesanal y tradicional de vino en su propia casa, y que por su simplicidad y ausencia de alcohol en el producto en sí, al ser producto no fermentado, tiene un precio mucho más económico que el vino tradicional y amenaza seriamente al mercado de licores derivados de la uva.

4.3.- Resumen

FINLANDIA	
Tipo de Mercado	Monopolio
Productor	Elaborador de <i>Wine packs</i>
Tendencias de compra	Planes de compra semestrales
Formato habitual	Bag in Box Tetra brick
Proveedores principales	Chile
Competencia	Carveza
Tipo de distribución	Agentes Importadores Locales Alko OY Establecimientos minoristas
Venta on-line	Si
Aranceles	La introducción de productos de países comunitarios está exenta del pago de aranceles

HITO III.- ANALISIS INTERNO

ÍNDICE

1.- ANÁLISIS INTERNO	2
1.1.- Capacidades personales	5
1.2.- Capacidades técnicas	5
1.3.- Capacidades de gestión	6
1.4.- Capacidades financieras	7
2.- ANÁLISIS DAFO	8

1.- ANÁLISIS

En nuestro proyecto, debemos prestar especial atención al análisis interno. En este apartado no precisaremos un estudio de los objetivos, organización ni políticas pero sí deberemos centrarnos en las capacidades personales, técnicas, de gestión y financieras que las bodegas de Castilla – La Mancha deberán cumplir.

En primer lugar debemos hacer una evaluación externa, que nos permita conocer la situación del entorno y detectar oportunidades y amenazas, y una evaluación interna, que nos permita conocer el estado o capacidad de la empresa y detectar fortalezas y debilidades. De este modo, podremos determinar las capacidades de los Vinos de la España de Don Quijote para entrar en los mercados escogidos.

Las debilidades de los vinos de la España de Don Quijote

Durante muchos años y a lo largo de todo el mundo, los vinos de Castilla-La Mancha han sido clasificados como vinos de **baja calidad**. Los factores que han favorecido esta mala fama han sido principalmente el bajo precio por litro así como la venta por volumen (graneles). Es por ello que se deberá trabajar para que la imagen de Vinos de la España de Don Quijote se vincule a un precio asequible para el consumidor, pero sobre todo a calidad, a tradición, innovación y en ocasiones a exclusividad, para conseguir darle la vuelta a esa injusta calificación que durante tantos años ha perjudicado al sector.

Además se deberían aunar esfuerzos para conseguir que la **marca país** España esté presente en todo el mundo de mano de los vinos, como hacen países como Chile o Argentina, que tanto beneficio han sacado de dicha estrategia.

La **innovación en los formatos** también es un nicho que hay que intentar desarrollar. La diferenciación frente a la competencia y el desarrollo de nuevos packaging y productos derivados del vino pueden dar lugar nuevas formas de negocio. En el caso de Castilla-La Mancha, multitud de bodegas tienen la infraestructura necesaria para innovar y elaborar nuevos productos más atractivos para el consumidor. Dentro de este contexto podríamos agrupar los **vinos con baja graduación alcohólica**. Actualmente existe una demanda de este tipo de subproductos, ya que cada vez y por diversos motivos, existe una preocupación mayor por el control del alcohol.

Desgraciadamente los vinos de Castilla-La Mancha tienen **baja penetración en el segmento Premium**. Es por ello que hay que realizar un mayor esfuerzo para lograr entrar en nuevos canales, con productos más competitivos y adecuados a las necesidades del consumidor. En este campo, el **packaging** será también un elemento imprescindible para dotar a los Vinos de La España de Don Quijote de la presencia necesaria para conseguir ser lo suficientemente atractivos como para entrar en el nicho de mercado más competitivo.

La mayor de las debilidades del sector del vino en Castilla La-Mancha está comenzando a cambiar. La **falta de profesionalización en la comercialización** ha sido, durante años el mayor handicap para las bodegas de la zona, que han visto como países como Francia o Italia, producciones enteras al extranjero gracias a grandes operaciones y eficaces herramientas comerciales.

Las amenazas de los vinos de la España de Don Quijote

Existe una **competencia feroz** de los países denominados como *nuevo mundo* debido a los programas agresivos que se utilizan tanto en precio como en promoción y que afectan profundamente a mercados como el español, y más en concreto a la zona de Castilla-La Mancha, que como hemos comentado antes, siempre ha competido en precio. Además los tratados de libre comercio que estos países tienen con otros territorios hacen de la exportación una labor más que dificultosa.

El **aumento de los impuestos** en el mercado de consumo constituye una inevitable barrera de entrada a los países que dificulta y limita el comercio.

El **aumento de la producción mundial y del consumo** puede derivar en políticas de descuentos muy agresivas que afecten a la política de Vinos de la España de Don Quijote. Lo mismo ocurriría en el caso de crecimiento de la **demanda de vino a granel**, que limitaría la imagen de marca de los vinos de Castilla-La Mancha, ya que no se crearían vinos embotellados con un valor y una posición en el mercado distinguida y renombrada.

Las fortalezas de los vinos de la España de Don Quijote

Sin embargo hay que evaluar los aspectos positivos del producto que queremos promocionar. De este modo podemos determinar que:

Los Vinos de la España de Don Quijote tienen gran potencial y sostenibilidad debido a las excelentes **condiciones fitosanitarias y climáticas** para el cultivo de la vid. La ubicación y el clima determinan un entorno favorecedor para la aclimatación y desarrollo y cultivo de

diferentes varietales y terroirs, de modo que es posible conseguir la mayor concentración de componentes aromáticos, acidez y color, tan demandados e importantes para los vinos.

La duración a lo largo del tiempo de los vinos y su **potencial** son inmejorables, así como la calidad de los productos. En los últimos años se ha apostado por el uso de los últimos avances técnicos al servicio del vino para innovar y mejorar los procesos de producción.

España ocupa el segundo lugar en el “top ten” de los **principales exportadores** a nivel mundial. Es por su inmejorable calidad-precio que está presente en todos los segmentos y nichos de mercado.

En Castilla-La Mancha existe una gran capacidad de adaptación a las necesidades del mercado, y en definitiva, de los requisitos de los consumidores. Además España supone un referente a nivel mundial. Tiene una posición estratégica en el mundo que facilita los intercambios comerciales hacia Europa, África, Asia y América. Además, ostenta estabilidad política y económica al formar parte de la Unión Europea.

Un factor que favorece el comercio es la existencia de una red de acuerdos económicos entre España y varios países, como es el caso de Corea, que aportan estabilidad y confieren seguridad a terceros países a la hora de importar los productos de un país productor.

Las oportunidades de los vinos de la España de Don Quijote

- Cada vez más, los consumidores valoran los productos no sólo de calidad, sino también diferentes y únicos.
- Existe un crecimiento exponencial de productos sostenibles procedentes de agricultura ecológica y respetuosos con el medio ambiente.
- Afortunadamente, existe la posibilidad de asociar los éxitos deportivos de España, tan de actualidad en este momento (Tenis, Fútbol, Baloncesto...) a la imagen de los vinos de España.
- Los consumidores están dispuestos a probar vinos nuevos y en concreto a apostar por los vinos de calidad de España. Ya sea por recomendación en redes sociales, de amigos, por experiencias directas o por la suscripción de un importante gurú enológico como podría ser Jay Miller.
- Debido a la presente crisis económica, los nuevos clientes se informan más y buscan una buena calidad-precio.
- La creciente demanda de los vinos con baja graduación alcohólica abre un nuevo frente y posibilita mayores ventas.

- Las redes sociales permiten la comunicación a un bajo precio y la interacción con personas de todo el mundo.
- Existe un interés de los consumidores por probar productos diferentes. No sólo por el vino sino también por lo que le rodea (Tapones, botellas, etiquetas, etc.).

A continuación detallamos los requisitos indispensables que todas las bodegas que comercialicen Vinos de la España de Don Quijote deberán practicar para hacer negocios prósperos.

1.1.- Capacidades personales

La globalización supone un cambio constante y para el mundo del vino no es una excepción. Las bodegas deberán ser profesionales y adecuarse a las demandas del mercado. Para ello deberán ser perseverantes, no cesar en el afán de mejorar el negocio y expandir los lazos comerciales. Se precisará también energía y entusiasmo, para no caer en la monotonía e intentar prosperar y hacer de las bodegas referentes mundiales.

En todo negocio es necesario seguir una línea empresarial y cumplir unas directrices. Para ello, cada empresa deberá designar una persona que tenga dotes de mando, carácter y que coordine todos los departamentos de la empresa. Estas dotes de mando deben ser diligentes con todas las personas que integren el proceso. Se deberá atender a las propuestas y a las oportunidades que proporcione el sector.

Finalmente, para adecuarse a los cambios del mercado es necesario disponer de entereza e inteligencia para desarrollar la actividad empresarial eficazmente y prever los nuevos acontecimientos que puedan llegar a acaecer en el negocio.

1.2.- Capacidades técnicas

Es muy importante saber adaptar nuestro producto al mercado al que nos dirigimos. Los gustos de los consumidores van cambiando en función de las modas. En la actualidad los consumidores demandan el vino en distintos formatos y hay que estar preparado para ello.

Los distintos envases, desde la tradicional botella de vidrio, su adaptación al vidrio ligero para preservar el medio ambiente, bag in box, latas... con sus respectivos diseños desde los más clásicos a los más innovadores. Y los distintos tamaños que reclama el cliente debido a los distintos de vida de la actualidad.

El etiquetado debe adaptarse a los distintos países. Cada país tiene una normativa de etiquetado que debe cumplir.

Además existen diferentes tipos de cierre en las botellas. El corcho conglomerado o sintético, de vidrio y de rosca. Este último cada vez más demandado.

1.3.- Capacidades de gestión

Las capacidades de gestión hacen referencia al cómo se gestiona el proceso de transformación en la empresa, desde la planificación hasta la venta del producto, es decir, a la calidad del proceso.

De lo anterior se desprende que una meta de gestión, debe contener el propósito de mejorar los procesos organizacionales en alguna de sus dimensiones: calidad, eficiencia, eficacia y economía. Y que debe ser un compromiso, cuyo cumplimiento dependa de la acción interna de la organización y no de factores exógenos, como el nivel de actividad económica, cambios bruscos en la demanda, etc.

En el caso del mercado del vino estas capacidades de gestión deben estar muy orientadas a la calidad, y a la eficacia y eficiencia en los tiempos y las condiciones de entrega del producto, al ser el vino un producto perecedero y que pierde muchas de sus cualidades al sobrepasar ciertas condiciones de temperatura principalmente.

Otro de los puntos importantes que hay que tener en cuenta desde las empresas del sector vinícola, es la amplia burocracia que conlleva el transporte de bebidas alcohólicas, por lo que una buena planificación y ejecución en la gestión de los documentos es fundamental, para agilizar y minimizar los trámites así como para evitar sanciones administrativas.

1.4.- Capacidades financieras

Las bodegas de Castilla - La Mancha deberán cumplir unos requisitos para poder llevar a cabo su labor comercial y cosechar éxito en los negocios; éstos requisitos financieros son:

- Disponibilidad de fondos propios
- Nivel de crédito
- Reputación
- Vinculaciones financieras

Por otro lado, y con el objetivo de desarrollar la marca paraguas “vinos de la España de Don Quijote”, serán necesarias inversiones financieras en fuertes campañas de publicidad y marketing, con el objetivo de hacer conocer en los diferentes países la marca paraguas antes mencionada.

Las fuentes de financiación para este proyecto provendrán de dos fuentes principales:

1. Gobierno regional, que destinará parte de sus fondos a la consecución de este objetivo, y que irán presupuestado dentro de los presupuestos regionales. Ésta será fuente de financiación principal, por volumen de la misma.
2. Financiación por parte de las bodegas a través de la Fundación Tierra de Viñedos, que aportará fondos correspondientes de las bodegas situadas en el término geográfico correspondiente.

Una fuente adicional de Financiación serían las diferentes D.O. de la zona geográfica de Castilla la Mancha, pero sin duda este es un trámite lento y laborioso por la negociación inicial por parte de las D.O. para financiar una marca paraguas diferente a la suya propia.

Por lo tanto, las capacidades financieras para la ejecución del proyecto de marca paraguas, serán principalmente fondos públicos, suficientes y necesarios para la consecución de los objetivos pactados.

2.- ANÁLISIS DAFO



HITO IV.- PLAN DE MARKETING

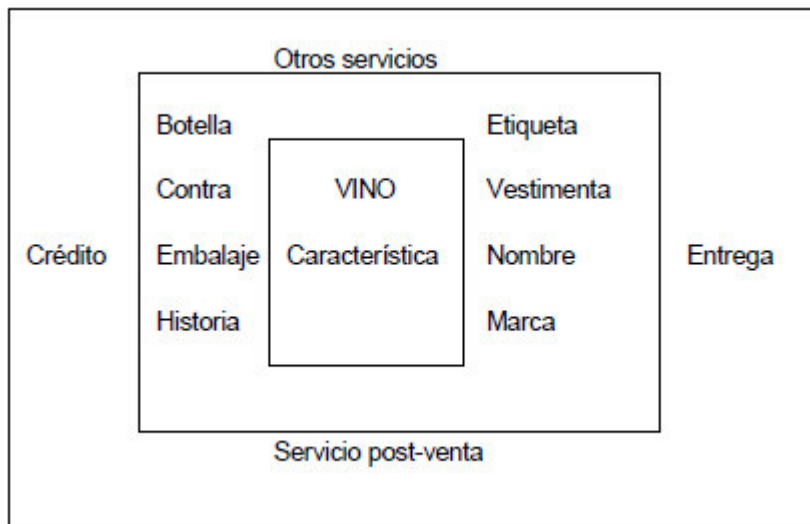
INDICE

1.- REINO UNIDO	2
1.1.- POLÍTICA DE PRODUCTO	2
1.2.- POLÍTICA DE PRECIO.	9
1.3.- POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN.	12
1.4.- POLÍTICA COMERCIAL.	23
2.- PAISES NORDICOS	24
2.1.- POLÍTICA DE PRODUCTO.	24
2.2.- POLÍTICA DE PRECIO.	27
2.3.- POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN.	31
2.4.- POLÍTICA COMERCIAL.	34

1.- REINO UNIDO

1.1.- Política de Producto

El producto vino se define por una serie de parámetros a estudiar y que se reflejan en el siguiente esquema:



Debemos proceder a un estudio detallado de los principales factores a controlar que componen el producto y que a continuación detallamos en cada uno de los mercados.

Mercado de Reino Unido

En lo que se refiere al vino en sí y a sus características, es decir, al producto más básico, acudiremos al mercado británico con:

- Variedades con varietal y añada:
 - Macabeo
 - Verdejo
 - Chardonnay
 - Sauvignon Blanc
 - Tempranillo
 - Syrah
 - Cabernet Sauvignon
 - Merlot
- Vino Tinto Multivarietal
- Vino Blanco tradicional

- Vino Rosado

Sin olvidar el vino ecológico, un producto que va ganando cuota de mercado en este país por la calidad y respeto al medio ambiente.

La marca “Vinos de la España de Don Quijote” en Reino Unido

La marca es un signo susceptible de representación gráfica que sirve para distinguir los productos o servicios de una persona física o jurídica. La marca permite al cliente reconocer el producto. Acarrea muchos significados simbólicos. Es un verdadero concentrado de informaciones que confortan al cliente. Debe ser fácilmente recordable e internacional. Tradicionalmente en el mercado vinícola la marca es, a menudo, la firma del productor, el nombre del viñedo o de uno de sus ancestros, el nombre de su propiedad o de su château. La marca envía al cliente una promesa de producto. Es uno de los soportes de la posición elegida. Demanda tiempo y medios para hacerse un sitio entre el público elegido. Puede ser muy rápidamente cuestionada al menor paso en falso. La estrategia de marca de un vino concierne en general a la comunicación en un nombre. Es fundamental que la marca del vino vaya asociada a un marketing mix coherente. Además, la marca debe relacionarse con el target de la clientela y la posición elegida.

La marca elegida para “Vinos de la España de Don Quijote”. El concepto de esta marca, como se ha comentado antes es responder a una demanda de consumidores no especialistas en vino, en busca de una buena relación calidad-precio y con una amplia variedad de producto. Debe estar claramente dirigida a una clientela del tipo urbano, de poder adquisitivo medio y con un alto interés por los vinos de calidad, con tendencia a probar nuevos productos.

Los valores que se quieren transmitir con esta marca son los de rebeldía, los de un vino rompedor, que se aparta de las normas establecidas, seguro de si mismo y con un gran dinamismo que le permite actuar en contra de los cánones y las normas establecidas por los productores de châteaux.

Estos valores encajan perfectamente con las características de un vino joven, relativamente económico, con diferentes ofertas en varietales, sin olvidar los tradicionales vinos españoles, con trazas de ecológico y de calidad.

La figura de Don Quijote de La Mancha se relacionará fácilmente con España y la zona geográfica de la mancha, donde el célebre escritor D. Miguel de Cervantes ambientó su obra prima “Don Quijote de la Mancha”. Esta simbología es completamente innovadora, pues la



estrategia de marca tradicional de España se vincula a las denominaciones de origen de los vinos, asociada normalmente al arraigo a la tierra, a una tradición y a sus valores. Por lo tanto, y en contraposición con lo anteriormente expuesto, el producto quedará perfectamente diferenciado y posicionado de forma eficaz.



El envase.

El 80% de la compra de un vino en una gran superficie está condicionado por el envase antes incluso de hablar de la etiqueta o presentación. Si es cierto que este fenómeno se produce mayoritariamente en el caso de la botella tradicional, y en menor medida en otros envases como el Bag in Box. La botella, su forma, su color, su diseño, su composición, devuelve inmediatamente al cliente a una percepción del producto.

El tipo de envase, primero, hace referencia al universo del producto: así por ejemplo la botella borgoña principalmente utilizada en Borgoña, la bordelesa en Burdeos... Estas botellas se han vuelto genéricas y se puede encontrar cada tipo de vino en una botella tipo, por ejemplo bordelesa y lo mismo sucede con el bag in box. Esta situación crea un verdadero problema de reconocimiento del producto por el cliente.

Envase utilizado para bebidas alcohólicas			
	Volumen 2008 (millones de unidades)	% volumen 2003/2008	% volumen 2008/2013
Vidrio	5.484	-0,2	0,5
Metal	4.119,70	0,8	0,4
Plástico	105	6,9	4,9
Envases basados en papel	43,5	3,9	3,1

Fuente: Beverage Packaging-United Kingdom" Febrero 2010 Euromonitor International

Todo embalaje tiene una primera utilidad técnica, la de conservar o embalar el vino, es ante todo una proyección del producto frente al cliente. La vestimenta o apariencia del envase, ya sea una botella o un bag in box, tiene más importancia en la elección del producto en el lineal de una gran superficie.

No obstante en nuestro caso no queremos apartarnos de la imagen tradicional del mercado, principalmente porque el mercado inglés valora en gran medida la botella Bordolesa como producto tradicional, aunque es cierto que es conveniente dar una distinción en el bag in box con motivo de un acercamiento a la gente más joven que cada día consume mayor cantidad de vino dentro del mercado británico, entrando dentro de nuestro segmento de mercado, por el poder adquisitivo de los mimos.



Es por tanto que acudiremos a este mercado con:

- Botella Bordolesa
- Bag in box más innovador, el ya conocido bag in tube, marca registrada por la empresa Smurfti Kappa.



En cuanto al color de la botella se acudirá a los colores tradicionales empleados en la zona geográfica de la mancha, ya que la imagen propia de “Vinos de la España de Don Quijote”, lo proporcionará nuestro sello diferenciador.

La etiqueta.

Un aspecto importante en la etiqueta es el uso de nombres fáciles de pronunciar por los consumidores y la utilización del inglés para cualquier tipo de explicación en etiqueta o contra.

Es muy valorado también en este mercado la sencillez de las etiquetas, introduciendo tan solo los datos necesarios.

La reglamentación en este asunto es muy precisa, y es necesario remitirse a lo indicado por la legislación española y la legislación del país destino. Sin embargo, una etiqueta es una herramienta de comunicación y debe ser tratada como tal. Los signos, los colores, la tipografía presentes en la etiqueta son percibidos de forma diferente según el tipo de comprador. Los elementos que aparecerán en la etiqueta de Vinos de la España de Don Quijote son, cumpliendo en todo momento la normativa del reglamento europeo 1493/99 modificado en ultimo lugar por el reglamento 607/2009, como mínimo, los siguientes:

Etiqueta:

- Marca del vino en cuestión.
- País de origen.
- Nombre de la región determinada, en nuestro caso “Wines from Don Quijote´s Spain”
- Volumen Nominal
- La indicación del grado de alcohol.
- Nombre y dirección del embotellador
- Del mismo modo deben aparecer otros términos, aunque no obligatoriamente en

la etiqueta, y son:

- Número de lote.
- Aviso “Contains sulphites”

En la contra etiqueta figurarán los siguientes elementos:

- El logotipo de “Wines from Don Quijote´s Spain”.
- La variedad de uva con la que se ha elaborado el vino.
- Una descripción del vino a modo de ficha de cata.
- Del mismo modo que la etiqueta, pueden aparecer:
 - La indicación de “contiene Sulfitos”
 - Número de Lote

La calidad de etiqueta y contra etiqueta debe ser de unas calidades acordes al precio del producto teniendo muy en cuenta el tipo de papel a utilizar en cada producto. Por ejemplo en el caso de los vinos blancos, debemos tener en cuenta que la etiqueta debe soportar bajas temperaturas y largas estancias en agua, ya que es probable que para mantener la temperatura durante su consumo sea depositada en un recipiente de agua y hielo.

De la misma forma se deben cuidar los gráficos de los envases Bag in Box. Se deben tener en cuenta los colores del mismo en función del tipo de público al que debemos dirigirnos, no será lo mismo un envase para vino rosado, dirigido principalmente a mujeres jóvenes entre 20 y 35 años, cuyo consumo suele ser principalmente en zonas de ocio y reuniones con amigos, ya sean en casa o no, que dirigido a un matrimonio de edad media cercana a los 40 años, cuyo consumo de este producto se reduce a una copa de vino diaria en su propia casa y que se vincula y acompaña con un momento de relax. No hay que olvidar que en el mundo del vino, no solo se vende un producto, sino que en muchas ocasiones se vende una percepción, un estado de ánimo.

De cara a la contra etiqueta, debe estar presente en todo momento, como ya se comentó el término “Wines from Don Quijote´s Spain”

La cápsula y el tapón.

La cápsula es, en primer lugar, el soporte de la precinta fiscal, es decir, la prueba de que los derechos de circulación, llamados permisos han sido abonados. Pero es también un elemento imprescindible de la presentación estética del vino.

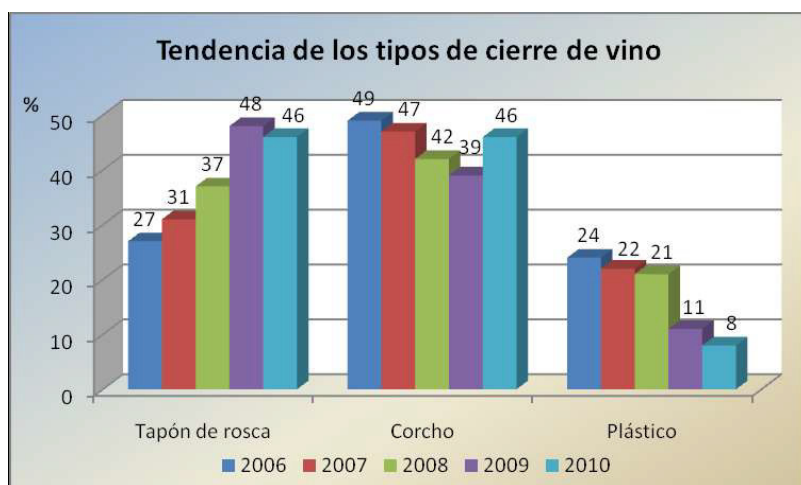
En Europa, la corona verde está reservada para los vinos DOC-DO, la azul para los vinos con indicaciones geográficas y a los vinos de mesa, y la naranja para los vinos de licor y los vinos dulces. Sin embargo, no podemos aplicar esta estricta norma a todos los vinos

amparados bajo la marca paraguas de “Vinos de la España de Don Quijote”, ya que la pluralidad de etiquetas y envases ofrecen un amplio abanico de posibilidades de combinación de colores, en función de cada bodega o productor. Por lo tanto se deja a libre elección del productor el color de la cápsula pero se recomienda que debe aparecer grabado el logotipo de “Vinos de la España de Don Quijote”



El tapón depende, como todos los otros elementos, de la definición del concepto de marketing para el vino. El ruido al abrir una botella es parte de una tradición cultural, y según el tipo de cliente más o menos indispensable. Si no dirigimos a una clientela especialista con un vino de reserva, el tapón de corcho tradicional se impone. Por el contrario, si nos dirigimos a una clientela novata y se tiene un vino joven el tapón sintético o el screw caps son perfectos.

Ante el tipo de producto que vamos a distribuir en Reino Unido, matizamos que la mayor parte de la producción se orientará al tapón sintético, ya sea fabricado por inyección o por extrusión así como el screw caps, que gana cada día más adeptos entre el mercado británico, de cara a poder cerrar una botella una vez se hayan servido una copa.



Con respecto a la calidad de estos tapones, y en especial de los sintéticos debe ser cuidada de cara a que el tapón no debe presentarse en la botella ni demasiado dentro ni permitir que la temperatura de envasado del vino o el no uso del sistema de vacío en el embotellado, provocando una mala colocación del tapón que sale un poco de la botella.

Por otro lado no se debe olvidar el corcho tradicional para aquellos vinos que sean dirigidos a un público más experto, pero creemos este es un campo para otro tipo de vinos, calidades, precio y segmento de negocio.

En el caso de bag in box, es importante cuidar tanto la capacidad como el tipo de cierre. El cierre tradicional, estilo grifo, es el más solicitado en el mercado británico, que usan el envase en forma de pequeña barrica. Es importante la calidad del cierre por el número de usos que tendrá a lo largo de su vida útil, por lo que se debe prestar especial atención a la calidad mínima del mismo. Los productores que se sitúan bajo la marca “Vinos de la España de Don Quijote”, deben cuidar la calidad de los materiales auxiliares utilizados, garantizando una calidad mínima de los mismos.

1.2.- Política de precio.

Una vez estudiadas la demanda potencial, la competencia y el precio de coste del producto, se determina la política de precio de los Vinos de España de Don Quijote.

Con la finalidad de simplificar la determinación de precios, dada la amplia gama de productos que se pueden diseñar, se establecen ahora los precios de referencia en los almacenes de los productores o elaboradores, es decir, en España. El abanico de precios varía en función del producto, de su marca, de su elaboración... y por supuesto del cliente al que va dirigido. Así encontramos que las horquillas de precios serán para la cosecha 2011, y por lo tanto para el año comercial 2011- 2012 los siguientes:

<u>TIPO</u>	<u>ENVASE</u>	<u>CIERRE</u>	<u>PRECIO</u>
VARIETAL BLANCO	BOTELLA	SCREW CUP	1,10-3,00 €
VARIETAL BLANCO	BOTELLA	SINTETICO	1,00-3,00 €
VARIETAL BLANCO	BAG IN BOX 5 L.	TRADICIONAL	4,15- 13,00 €
VARIETAL TINTO	BOTELLA	SCREW CUP	1,30- 3,80 €
VARIETAL TINTO	BOTELLA	SINTETICO	1.15- 3.60 €
VARIETAL TINTO	BAG IN BOX 5 L.	TRADICIONAL	4,80 – 14,00 €
BLANCO GENERICO	BOTELLA	SCREW CUP	0,87 – 2,00 €
BLANCO GENERICO	BOTELLA	SINTETICO	0,80 – 2,00 €
BLANCO GENERICO	BAG IN BOX 5 L.	TRADICIONAL	3,20 – 8,50 €
TINTO GENERICO	BOTELLA	SCREW CUP	0,91 – 2,08 €
TINTO GENERICO	BOTELLA	SINTETICO	0,85 – 2,,00 €
TINTO GENERICO	BAG IN BOX 5 L.	TRADICIONAL	3,45 – 14,00 €
ROSADO	BOTELLA	SCREW CUP	0,90 – 3,00 €
ROSADO	BOTELLA	SINTETICO	0,86 – 3,00 €
ROSADO	BAG IN BOX 5 L.	TRADICIONAL	3,85 – 14,25 €

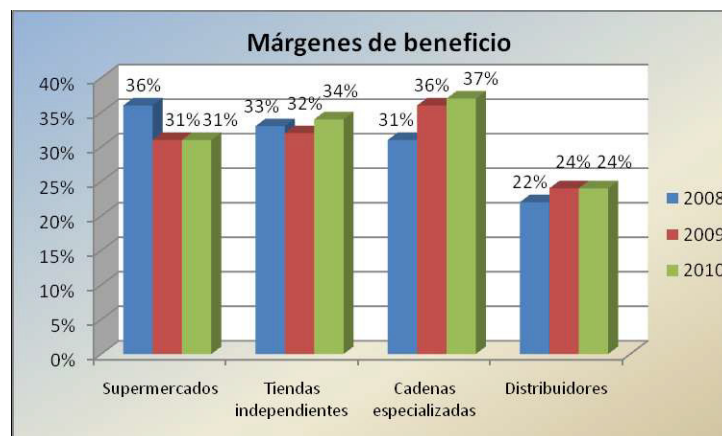
Formación de los precios en UK

Una de las formas que tenemos para explicar la determinación del precio es poner un pequeño ejemplo, con precios medios de mercado y que a continuación detallamos.

Conceptos	Precio botella 75cl	Precio caja (12 bot)	Precio botella 75cl	Precio caja (12 bot)
Precio Ex-Works	£ 1,64	£ 19,68	1,91 €	22,93 €
+ Transporte estimado	£ 0,20	£ 2,40	0,23 €	2,80 €
+ Impuestos especiales	£ 1,81	£ 21,72	2,11 €	25,31 €
Precio (incl. Transporte + impuestos especiales)	£ 3,65	£ 43,80	4,25 €	51,04 €
+ Margen importador (25% estimado)	£ 0,91	£ 10,92	1,06 €	12,72 €
Precio (incl. Transp. + imp. Esp. + margen import.)	£ 4,56	£ 54,72	5,31 €	63,76 €
+ Margen minorista (35% estimado)	£ 1,60	£ 19,20	1,86 €	22,37 €
Precio (incl. Transpo. + imp. Espec. + marg. import. + marg. minor.)	£ 6,15	£ 73,80	7,17 €	85,99 €
+ IVA (20%)	£ 1,23	£ 14,76	1,43 €	17,20 €
PVP	£ 7,38	£ 88,56	8,60 €	103,19 €

Dos de los conceptos más importantes a tener en cuenta a la hora de poder determinar los precios finales de venta en Reino Unido son:

- Márgenes. Que se aplican generalmente don:
 - o Agente o Importador y que suelen estar, como media en torno al 25% del valor, incluyendo impuesto sobre el alcohol, aunque pueden llegar al 50%.
 - o Minorista. Este suele estar en torno al 35 %, pero dependerá en gran parte del tipo de establecimiento en que se venda el producto. Este margen llega a alcanzar el 300 % en el sector On-Trade

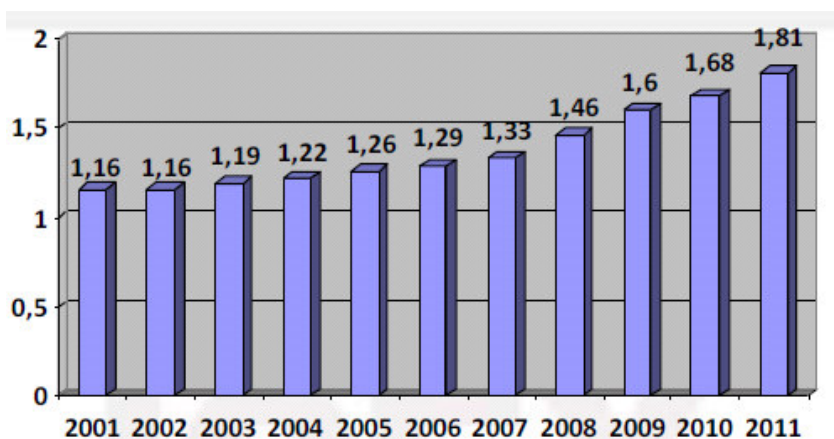


- Impuestos. Basados y determinados por la regulación “The alcoholic Liquor Duties Act 1979”, y que son:

- Impuestos especiales sobre el vino, que se obtienen de acuerdo a la graduación alcohólica y el volumen.

	Precio por HI de producto	75 cl	Precio por HI de producto	75 cl
Vino entre 1,2% y 4% abv.	£ 74,32	£ 0,56	86,60 €	0,65 €
Vino entre 4% y 5,5% abv.	£ 102,21	£ 0,77	119,10 €	0,90 €
Vino entre 5,5% y 15% abv.	£ 241,23	£ 1,81	281,08 €	2,11 €
Vino entre 15% y 22% abv.	£ 321,61	£ 2,41	374,74 €	2,81 €
Vino espumoso entre 5,5% y 8.5% abv.	£ 233,55	£ 1,75	272,13 €	2,04 €
Vino espumoso entre 8,5% y 15% abv.	£ 308,99	£ 2,32	360,04 €	2,70 €

La evolución de las tasas en el vino tranquilo en los últimos años ha sido la siguiente:



- Impuesto de valor añadido que es del 20% y se aplica sobre el total del precio incluidos los impuestos especiales.

Importadores. Es importante dar un trato diferenciador a los importadores. Se deben asegurar contratos a medio y largo plazo de suministro garantizando la compra recurrente y asegurando que nuestros vinos estarán en los lineales de los diferentes supermercados.

Los precios arriba reflejados establecen los mínimos y máximos que se deben tener en cuenta a la hora de fijar precios con un importador, así un importador que compra una media de 200.000 botella al año, obtendrá un precio cercano al mínimo, en cambio un importador que compre tan sólo 3.500 botellas, deberá tener un precio superior. Entra en este punto la valoración del cliente y su potencial, así como la negociación y la relación mutua. Desde Vinos de la España de Don Quijote, es importante llegar a acuerdos comerciales amparados en el esfuerzo mutuo de determinadas campañas de publicidad y marketing, ofreciendo a cambio precios diferentes a la competencia.

Gran distribución: Este canal es muy similar al anterior, se debe tener especial cuidado cuando en el caso de que podamos trabajar tanto con una cadena implantada en Reino Unido como con un importador, ya que debemos ofrecer a ambos precios parecidos y asegurarnos de que no existen conflictos personales entre ambos. Es conveniente, en el caso de trabajar con alguna cadena de distribución de forma directa, intentar encontrar un importador que trabaje segmentos de mercado diferentes al del gran distribuidor.

No obstante la opción óptima es localizar importadores que trabajen con las grandes distribuidoras de Reino Unido, aunque esto será una ardua tarea, así como se producirá una pérdida del poder de negociación y expansión posterior. Es por tanto muy importante decidir de forma correcta la estrategia comercial y la política de precios asociada a ella.

Internet: El precio en la web deberá ser igual o superior al precio medio del mismo producto en Reino Unido, de cara a no perjudicar a nuestros socios o clientes locales.

HORECA y tiendas especializadas: El precio en estos establecimientos no dependerá directamente de nosotros. Es importante destacar que el importador es quien debe fijar los precios a estos establecimientos, así como los descuentos, campañas promocionales y ofertas especiales.

No obstante dentro de estos canales hay que intentar hacer un seguimiento de la marca, de cara a que los diferentes propietarios y asociaciones no desprestigien la marca con precios bajo coste o excesivamente elevados que distorsionen la imagen de marca y hagan percibir al consumidor una imagen diferente a la que se pretende dar. No obstante es de mencionar la mayor parte de esta responsabilidad corresponde al importador.

1.3.- Política de Distribución.

A continuación se detallarán los canales de distribución a través de los cuales se comercializará el vino de la España de la tierra de Don Quijote, especificando volumen y objetivos perseguidos en cada canal y en cada país.

No obstante, antes debemos conocer los criterios a tener en cuenta, así como la integración de las cadenas, para poder hacer una correcta toma de decisiones.

Canal de distribución.

El canal de distribución lo constituye un grupo de intermediarios relacionados entre sí que hacen llegar los productos y servicios de los fabricantes a los consumidores y usuarios finales.

Canales de Distribución

Los dos canales más usuales en el negocio del vino son los siguientes:

- **Productores – mayoristas – minoristas o detallistas:** Se usa con productos de gran demanda, desconocimiento del mercado o falta de departamento encargado de tal causa. Los fabricantes no tienen la capacidad de hacer llegar sus productos a todo el mercado consumidor.
- **Productores – intermediarios – mayoristas – consumidores:** Es el canal mas largo proporciona una amplia red de contactos; por esa razón, los fabricantes utilizan a los intermediarios o agentes. Esto es muy frecuente en los alimentos perecederos.

En el caso del Reino Unido, al tratarse de un mercado muy maduro y competitivo, lo más lógico y más sencillo, es entrar utilizando el segundo de los canales explicados, para intentar acabar en el primero, que al no tener intermediarios, es más rentable. Si acudimos al caso de países Nórdicos, encontramos muchas más restricciones y menor número de intermediarios por la existencia de monopolio.

Integración de los Canales de Distribución

Los productores y los intermediarios actúan conjuntamente para obtener beneficios mutuos. Los canales se organizan mediante acuerdos, en el que los beneficios se reparten normalmente por porcentaje de la facturación o contrato.

Los eslabones de un canal pueden combinarse en forma horizontal y vertical bajo la administración de un líder del canal. La combinación puede estabilizar los suministros, reducir costos y aumentar la coordinación de los miembros del canal.

- Integración vertical de los canales. Se combinan dos o más etapas del canal bajo una dirección. Esto trae como resultado la compra de las operaciones de un eslabón de canal o la realización de las operaciones de este eslabón para llevar a cabo las funciones. Por ejemplo, un gran comerciante de ventas masivas, como las tiendas de descuento, pueden almacenar y transportar los productos que le compra el fabricante, con lo cual se elimina la necesidad de utilizar al mayorista.

Esta integración incluye el control de todas las funciones desde la fabricación hasta el consumidor final.

- Integración horizontal de los canales. Consiste en combinar instituciones al mismo nivel de operaciones bajo una administración única. Lo más normal es el reparto en departamentos especializados. Esta integración proporciona ahorros importantes en especialistas

de publicidad, investigación de mercados, compras, etc. Y la puede llevar a cabo una organización al fusionarse con otras organizaciones o incrementando el número de unidades.

La integración horizontal no es el mejor enfoque gerencial para mejorar la distribución y entre sus limitaciones incluye:

- Dificultad para coordinar más unidades.
- Menor flexibilidad
- Aumento en la planeación y en la investigación para enfrentarse a operaciones en mayor escala.
- Mercados más heterogéneos.

Como se acaba de explicar, es mejor la integración vertical, pero también es más complicada de conseguir. Por lo que en un principio para el mercado del Reino Unido, haremos una integración mixta, en la que intentaremos combinar etapas, mediante una integración más horizontal, separando departamentos comercial y marketing, que son los fundamentales para este tipo de mercado.

Criterios para la Selección del Canal de Distribución

Las decisiones sobre distribución deben ser tomadas con base en los objetivos y estrategias de mercado general de la empresa.

La mayoría de estas decisiones se guían por tres criterios gerenciales:

- **La cobertura del mercado.** En la selección del canal es importante considerar el tamaño y el valor del mercado potencial que se desea abastecer. Hay que tener en cuenta que los intermediarios reducen la cantidad de transacciones, y aumentan el número total de consumidores potenciales, pero suponen un gasto para la empresa. Por lo que si ese gasto no es amortizado en cada operación, se traduce en pérdidas.
- **Control.** Se utiliza para seleccionar el canal de distribución adecuado, es decir, es el control del producto. Cuando el producto sale de las manos del productor, se pierde el control debido a que pasa a ser propiedad del comprador. Por consiguiente es más conveniente usar un canal corto de distribución ya que proporciona un mayor control. También se pueden incluir cláusulas en las que se obliga a cierto tratamiento, aunque ya no este en poder del productor, estas cláusulas podrán ser mas fuertes dependiendo de la percepción que se tenga de nuestro producto.
- **Costos.** La mayoría de los consumidores piensa. Que cuanto más corto sea al canal, menor será el costo de distribución y, por lo tanto menor el precio que deban pagar. Sin embargo, ha quedado demostrado que los intermediarios son especialistas y que realizan

esta función de un modo más eficaz de lo que haría un productor; por tanto, los costos de distribución son generalmente más bajos cuando se utilizan intermediarios en el canal de distribución.

Importancia de los Canales de Distribución.

Las decisiones sobre los canales de distribución dan a los productos los beneficios del lugar y los beneficios del tiempo al consumidor.

El beneficio de lugar se refiere al hecho de llevar un producto cerca del consumidor para que este no tenga que recorrer grandes distancias para obtenerlo y satisfacer así una necesidad. El beneficio de lugar se puede ver desde dos puntos de vista: el primero considera los productos cuya compra se favorece cuando están muy cerca del consumidor, el cual no está dispuesto a realizar un gran esfuerzo por obtenerlos. El segundo punto de vista considera los productos exclusivos, los cuales deben encontrarse solo en ciertos lugares para no perder su carácter de exclusividad; en este caso, el consumidor está dispuesto a realizar algún esfuerzo de mayor o menor grado para obtenerlo, según el producto y la percepción que se tenga de él.

El beneficio de tiempo es consecuencia del anterior ya que si no existe el beneficio de lugar, tampoco éste puede darse. Consiste en llevar un producto al consumidor en el momento más adecuado. Hay productos que deben estar al alcance del consumidor en un momento después del cual la compra no se realiza; otros han de ser buscados algún tiempo para que procuren una mayor satisfacción al consumidor.

Intermediarios

Los intermediarios son compañías que sirven como canales de distribución y que ayudan a la empresa a encontrar clientes, o a vender sus productos. Son los mayoristas y minoristas que compran y revenden mercancía.

Los intermediarios son grupos independientes que se encargan de transferir el producto del fabricante al consumidor, obteniendo por ello una utilidad y proporcionando al comprador diversos servicios. Estos servicios tienen gran importancia porque contribuyen a aumentar la eficacia de la distribución.

Ayudan a la empresa en la fijación de precios, promoción y logística (transporte y almacén).

Además de que existen otra serie de servicios como financiamiento, asumir riesgos y servicios administrativos.

Por lo tanto, la importancia de los intermediarios dentro del canal de distribución, y más en mercados muy maduros y competitivos como es el caso del Reino Unido, es indiscutible.

Distribución Física.

La distribución física puede ser un medidor entre el éxito y el fracaso en el negocio del vino. Por un lado por ser un producto perecedero y sensible a factores como la temperatura; y por otro lado debido a que en la mayoría de las veces se trata de un envase frágil. En esta etapa se pueden realizar los ahorros más importantes debido a que el intercambio se facilita por medio de las actividades que ayuden a almacenar, transportar, manipular y procesar pedidos de productos.

La distribución física implica la planeación, la instrumentación y el control del flujo físico de los materiales y los bienes terminados desde su punto de origen hasta el destino de utilización, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes a cambio de una ganancia. El mayor costo de la distribución física corresponde al transporte, seguido del almacenaje y la entrega de pedidos con servicios al cliente.

Además, la distribución física es no sólo un costo, sino una poderosa herramienta de creación de demanda. Las compañías pueden atraer más clientes otorgándoles mejor servicio o precios más bajos por medio de una mejor distribución física. En cambio, pierden clientes cuando no logran suministrarles los bienes a tiempo.

Nivel de Servicio

Se determina por el número de días que pasan desde el momento en que se realiza el pedido hasta la entrega de mercancía. En este caso al ser el transporte desde España al Reino Unido, en la mayoría de las veces multimodal, es decir, necesitamos más de un medio de transporte para llegar al cliente, este tiempo se alarga y sobre todo lo que más nos preocupa, es que se encarece el servicio.

Normalmente el nivel de servicio al cliente es determinado en base a las pautas que marca la competencia. Es decir, si se ofrece un nivel de servicio inferior, esta en peligro de perder a su clientela. Al contrario, si ofrece un nivel de servicio mayor, la competencia puede también mejorar su nivel de servicio, lo que elevaría los costos para todas las empresas.

En el mercado del vino al estar tan atomizado este servicio, puede ser clave en momentos marcados del año, como por ejemplo en Navidad, ya que en caso de que un intermediario necesite producto por un aumento injustificado y no previsto de ventas, acudirá al que más rápido se lo suministre.

Transporte de Mercancías

Es un elemento de mucha importancia dentro de la distribución física. Para transportar productos de una ciudad a otra se utiliza las diferentes vías de comunicación.

Camión. – Los camiones han ido aumentando constantemente su participación en el transporte y representan ahorran 35% de la carga total. Se encargan de la mayor parte del transporte dentro de las ciudades por oposición a la que se hace entre ciudades. Cada día los camiones recorren más de mil millones de kilómetros. Pueden llevar productos de puerta a puerta, lo cual ahorra a los compradores la necesidad de transferir sus productos de un lugar a otro lo cual en ocasiones es una pérdida de tiempo.

Ferrocarril.- Es uno de los medios más eficientes con relación a su costo para enviar grandes volúmenes de productos. Hoy en día con la existencia de containers, no es necesario trasbordar la mercancía, por lo que es mas sencillo, sobre todo en el caso de graneles.

Es el medio más rápido, con diferencia. Tiene como inconvenientes el costo, el reducido volumen a transportar y la necesidad de aeropuerto cerca de destino.

Barco.- Es un medio algo lento en comparación con el resto, pero su bajo costo, lo hace muy interesante, siempre y cuando vaya acompañado de una política de distribución y pedidos bien programada.

Como ya se ha comentado antes, el transporte al Reino Unido, es normalmente multimodal, por lo que habrá que realizar un estudio sobre la rentabilidad de distintos transportes multimodales. Los más usados en este caso son:

Camión + Ferrocarril + Camión

Camión + Barco + Camión

Con la aparición del Túnel de la Mancha, en el Canal de la Mancha, ha ganado fuerza el transporte solo en camión, pero no es el más rentable, al ser muy costoso el paso de mercancía pesada en camión por el túnel, es más barato el ferrocarril.

La venta de vinos en Reino Unido puede realizarse a través de dos vías fundamentalmente:

- Contacto Directo Con distribuidor.
- A través de un Agente o importador.

Criterios Para la selección de Transporte

Costos.- se evalúa si el medio de transporte en realidad equivale a lo que cuesta; en comparación con los demás medios.

Tiempos en tránsito.- es el tiempo total en el cual las mercancías se encuentran en poder del transportista.

Confianza.- se refiere a la integridad tanto en la seriedad como en la consistencia del servicio que ofrezca el medio de transporte. El tiempo y la confiabilidad afectan los costos de exigencia del vendedor además de las posibles ventas que, por no tener disponible la mercancía no se puede realizar.

Capacidad.- es el espacio que tiene el transporte para dar un servicio adecuado a cada tipo de mercancía, ya que existen productos diferentes y por tanto existirá un trato diferente. El medio de transporte debe estar en condiciones retransportar la mercadería.

Asequibilidad.- es el conocimiento, por parte del transportista, del la ruta o red específica para llevar las mercancías.

Seguridad.- la mercancía debe de llegar en optima condiciones donde el consumidor, generalmente él transpone se hace responsable de todas las perdidas y daños en las perdidas de la mercadería.

La decisión del medio por el cual se va a introducir en el mercado Británico, es decisión propia de cada bodega o exportador, ya que nuestra misión es determinar la forma óptima de distribución en los diferentes mercados.

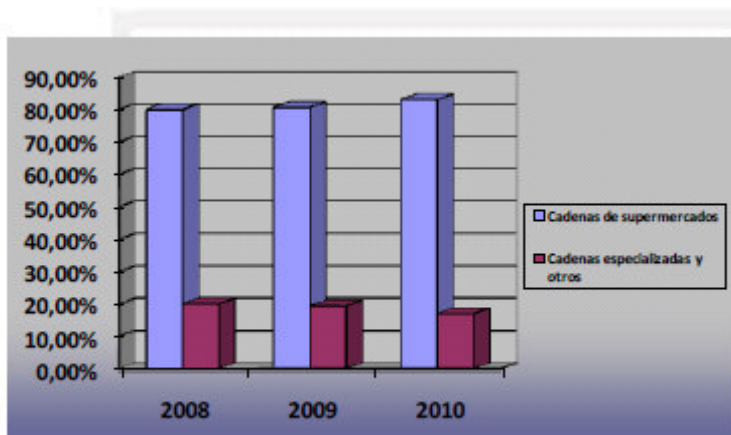
En el caso británico, mercado maduro, la introducción es una ardua tarea que lleva consigo una fuerte inversión de tiempo y económica hasta situar un producto en una cuota de mercado determinada y conseguir una buena percepción por parte de los consumidores.

Es importante acudir a este mercado de mano de un importador, colaborando entre importador y productor en las campañas publicitarias y costes asociados a la distribución del producto. No obstante la opción de contacto directo con el Distribuidor no se puede descartar siempre que podamos garantizar un suministro mínimo de nuestro producto.

En el caso de la marca “Vinos de la España de Don Quijote”, deberemos tener en cuenta ambas vías de entrada, sin perder de vista nuestra misión principal, dar a conocer en Reino Unido la marca “Vinos de la España de Don Quijote”, para lo que deberemos tener una cordial y fructífera relación comercial tanto con distribuidores como con los importadores.

Los canales donde se deben comercializar los Vinos de la España de Don Quijote son:

Gran distribución: Los Vinos de la España de Don Quijote, son vinos definidos con una clara vocación por el consumidor con una cultura media por el vino, en búsqueda de buenos caldos con una calidad media-alta a un precio módico. Por lo tanto, la gran distribución ofrece a este vino el contacto con un volumen de consumidores potenciales mucho mayor que cualquier otro canal de distribución. Es importante destacar que en Reino Unido, dentro del canal off-trade, la mayor parte de la comercialización del vino, 80% como media en los últimos años, se realiza a través de las grandes cadenas de supermercados, cuota que se incrementa año tras año en detrimento de las tiendas especializadas. Es por ello que el canal en el que más se incidirá para la comercialización de los Vinos de la España de Don Quijote será el de la gran distribución. Se espera que de esta forma se comercialice el 60% del total de los vinos destinados al mercado Británico.



Fuente: ICEX

Las empresas elegidas son las cadenas de hipermercados con implantación a nivel nacional, que ya comercializan otros vinos de diferentes zonas geográficas de todo el mundo.

Las cadenas principales elegidas son:

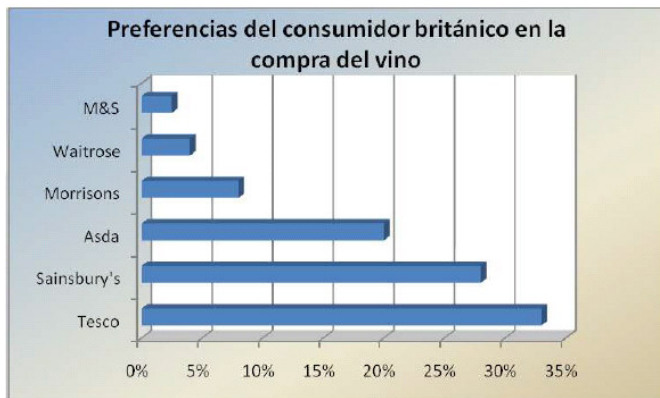
- Tesco
- Sainsbury's
- Morrisons
- Asda



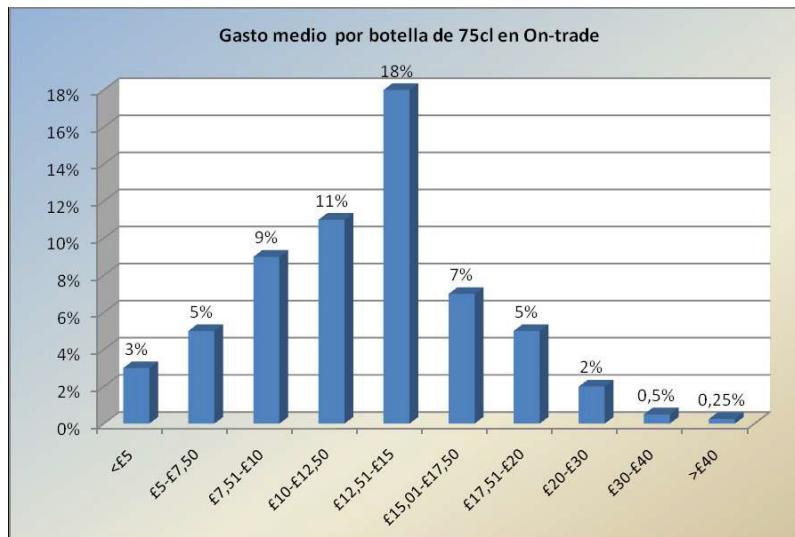
Fuente: ICEX

Conforme un informe “Focus on Wine and Champagne” publicado en la revista británica de Grocer, en su número de abril de 2010, demuestra el incremento de ventas de vinos tranquilos y promociones en las grandes cadenas de supermercados.

En la siguiente tabla se desglosan las preferencias del consumidor británico a la hora de comprar vinos tranquilos en las grandes superficies.



Tesco es elegido por comodidad, surtido, buena relación calidad-precio, y buenas promociones. Sainsbury’s es elegido por su amplia oferta, la calidad de sus vinos, sus servicios y su experiencia. Asda por su lado es elegido por su buena relación calidad-precio y sus promociones.



El objetivo a largo plazo para este canal de distribución es conseguir una cuota de mercado del 5% en los dos primeros años intentando llegar a una cuota de 10% en el medio plazo. A su vez se debe conseguir estar en los principales lineales de estas cadenas de cara a poder potenciar las ventas y la imagen de los Vinos de la España de Don Quijote.

Es de destacar que los grandes almacenes, tales como Harrods, Selfridges, Fortum & Mason, tienen pequeñas divisiones de vino, que pese a que no suponen grandes zonas de venta, más bien lo contrario, suponen un gran escaparate de cara a la creación de la marca.

Internet: La importancia estratégica de este canal de distribución es vital para crear una imagen de marca asociada a nuestra región. La tendencia actual entre los consumidores especializados en el sector, tanto tradicional como ecológicos es la de comprar por internet o en tiendas especializadas. Esta tendencia solo puede acentuarse en los próximos años. Por otro lado, la red abarca una cantidad enorme de potenciales consumidores de todo el mundo, lo cual es crucial ante un posible salto comercial fuera de nuestras fronteras. En el caso de los vinos amparados bajo la marca Vinos de la España de Don Quijote, deben iniciar también su comercialización a través de la red, y normalmente se desarrollará por páginas web de los propios productores. Vinos de la España de Don Quijote se debe comprometer a tener un portal lo suficientemente potente como para dar a conocer no sólo sus vinos, sino como un punto de encuentro, una guía de compra de las distintas marcas amparadas bajo su manto. El volumen que se comercializará a través de este canal en un inicio será casi inexistente, no obstante hay que preparar el sector y la marca para la evolución futura donde la compra por internet tendrá uno de los papeles más importantes dentro de los consumidores más jóvenes y especializados. El objetivo perseguido mediante la venta en este canal es lograr acceder al consumidor especializado, al joven y nuevos consumidores orientados a la compra por internet. Es

importante en este punto apoyar esta venta con una fuerza logística especial, cuidando en todo momento los plazos de entrega y la calidad del envío, de forma que se garantice la recepción del producto en plazo y condiciones oportunas.

Es importante que la imagen de Vinos de la España de Don Quijote tenga una fuerte imagen en internet y esté apoyada por una plataforma fuerte y suficiente que garantice los fines de la misma. No debemos olvidar la diferenciación con respecto a la competencia con la traducción a varios idiomas y con la oportunidad de tener una guía completa de nuestros vinos, con la opción de link directo a la web shop del mismo.

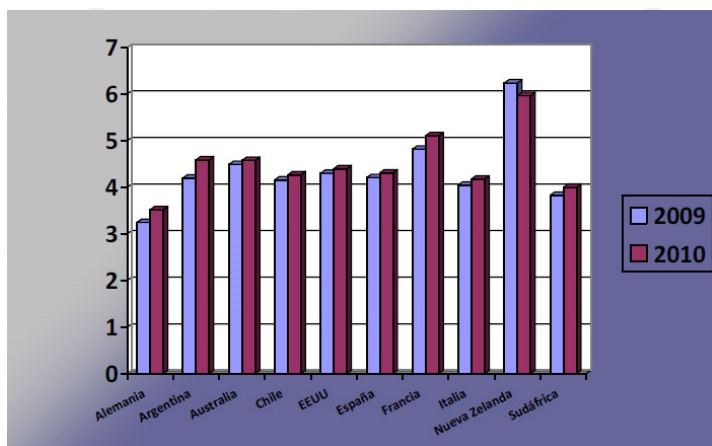
Por otro lado en la actualidad existen empresas dedicadas a la comercialización de vinos por internet tales como Virgin Wines o Direct Wines que combinan la venta por internet con la venta en tiendas especializadas y por catálogo. Es importante que la imagen de Vinos de la España de Don Quijote, esté presente en este tipo de distribuidores, ya que darán fortaleza a la marca y cuota de mercado. Se debe intentar promocionar un portafolio de productos bajo el nombre de “Wines from Don Quijotes´s Spain”

Se prevé que por las tendencias y desarrollo de las nuevas tecnologías, este canal pueda acumular hasta el 5% del volumen total de ventas de nuestros vinos en Reino Unido en menos de 3 años.

HORECA y tiendas especializadas: La comercialización en el canal HORECA y en los establecimientos especializados es fundamental para dar a conocer el producto a los círculos de consumidores habituales y público objetivo de nuestro producto.

Es importante conocer los gustos, capacidades de consumo y lugares de ocio donde se consumirá nuestro producto.

Precio medio botella 75 ml. En off trade



Así de esta forma sabemos que determinados productos como vinos rosados y vinos jóvenes son se empiezan a consumir de forma habitual entre los jóvenes en sus noches de ocio, abandonando los establecimientos habituales de consumo de vinos dando lugar a nuevos segmentos de mercado y hábitos de consumo, que dan lugar nuevas oportunidades de negocia que se adaptan a nuestro target de cliente.

De la misma forma, los vinos rosados han ido ganando más adeptos entre el público femenino, que consumen de forma habitual en sus momentos de relax y ocio en todo tipo de establecimientos y horarios.

El volumen que se prevé se pueda comercializar a través de este canal es el 25% del volumen total de ventas.

En cuento a las tiendas especializadas, debemos acudir a las cadenas especializadas muy implantadas en el sector, tales como Oddbins, Majestic y Wine Cellar, cadenas que agrupan la mayor parte del mercado especializado. No obstante hay que destacar la pedida de cuota de mercado de estas tiendas en beneficio de las grandes superficies, motivados por el cambio de tendencias en los hábitos de consumo. Se estipula que el 10 ó 15% de las ventas totales de los vinos de la España de Don Quijote se harán por este canal

Se deben tener en cuenta a su vez un pequeño grupo de cooperativas y pequeñas tienda independientes como Berry bros & Ruddy, Roberson, Jeroboams, Lea and Seadman, etc. que atraen un target de cliente muy específico, el consumidor muy especialista el cual está dispuesto a pagar un precio superior. Es claro que el segmento inicial de los Vinos de la España de Don Quijote no busca este segmento, pero debe estar presente de cara a un posicionamiento de marca para un medio o largo plazo.

1.4.- Política Comercial.

No se puede elaborar una política comercial estricta dentro de la creación de la marca “Vinos de la España de Don Quijote” dentro del ámbito del producto. No obstante si se puede hacer dentro de la marca paraguas a la que representamos.

Es por tanto obligación de “Vinos de la España de Don Quijote”

- Elaborar un directorio de importadores, grandes superficies y distribuidores así como cadenas hoteleras y similares organizaciones de Reino Unido.
- Contactar y dar a conocer el producto al 100% de los establecimientos

- Ayudar a introducir el producto en el 10% del total del mercado, mediante apoyos comerciales, campañas publicitarias y misiones comerciales
- Dar a conocer la marca Vinos de la España de Don Quijote a la población Británica.
- Conseguir un nivel de reconocimiento de marca suficiente que apoye la presencia de nuestros vinos en los lineales de las grandes superficies.

Por otro lado, se llevará a cabo un plan de acciones comerciales, que configuran el conjunto de medios que permitirán alcanzar los objetivos comerciales fijados. Este plan constará de dos líneas de actuación:

El plan de acción comercial nuclear: Son las acciones comerciales directas puestas en marcha por la fuerza de ventas, en este caso directamente por Vinos de la España de Don Quijote, apoyado en todo momento por las bodegas y productores interesados en dar a conocer a su vez sus vinos.

El plan de acompañamiento: Asociado al plan de acción nuclear, debe contemplarse un acompañamiento previsible con simultaneidad.

La duración de un plan comercial está programada:

A tres meses para un muy corto plazo. Esto permite planificar acciones puntuales de prospección o acciones de promoción en función de la situación comercial.

A seis meses para el medio plazo. Esta planificación permite programar un conjunto de operaciones destinadas a situar correctamente la actividad comercial de la empresa.

A un año para el largo plazo. Este planteamiento permite construir una estrategia de desarrollo en el marco del plan comercial, y tiene un papel esencial en la construcción de la imagen de la marca.

2.- PAISES NORDICOS

2.1.- Política de Producto.

La marca.

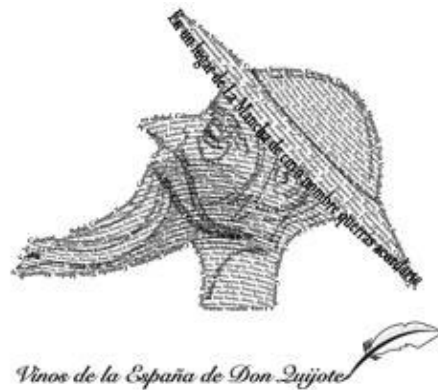
El objetivo de los vinos bajo la marca “Vinos de la España de Don Quijote” en el mercado de los Países Nórdicos es el mismo que se ha explicado anteriormente para el mercado de Reino Unido.

La marca envía al cliente una promesa de producto. Le permite reconocer el producto.

Por eso debe ser fácilmente recordable e internacional. Vinos bajo la marca paraguas “Vinos de la España de Don Quijote” ayudará a asociar el producto con la reputación vinícola del país productor.

Está dirigida a una demanda con un poder adquisitivo medio, con interés por probar nuevos vinos con una buena relación calidad precio.

Con esta marca se quiere transmitir fuerza, calidad y novedad, pero sin perder la imagen de España y su tradición vinícola. Todo esto con la ayuda con la marca y logo de Don Quijote como ya se ha explicado anteriormente en el apartado del mercado de Reino Unido.



El tipo de vino elegido para estos países es muy variado: Macabeo, Verdejo, Chardonnay, Sauvignon Blanc, Tempranillo, Syrah, Cabernet Sauvignon y Merlot; vino tinto multivarietal; vino blanco tradicional; y vino rosado.

Sin olvidar el vino ecológico, un producto que va ganado cuota de mercado por la calidad y el respeto al medio ambiente, algo muy valorado en estos países.

El envase.

Como ya se ha mencionado en otros capítulos, los formatos idóneos para los países nórdicos son:

- Bag in box
- Botellas PET
- Botellas con peso reducido
- Cierre Stelvin (rosca)

La etiqueta.

Los elementos que aparecerán en la botella o bag in box serán:

- Nombre del vino
- Marca paraguas: Vinos de la España de Don Quijote
- Nombre de la bodega
- Volumen del vino contenido
- La mención de la cosecha no es obligatoria, pero sí muy recomendada

La contraetiqueta.

Los elementos que aparecerán serán:

- La variedad de la uva
- El grado de alcohol
- Una descripción del vino a modo de ficha de cata
- País de origen

Sobre el etiquetado y condiciones fito-sanitarias se aplica la normativa comunitaria.

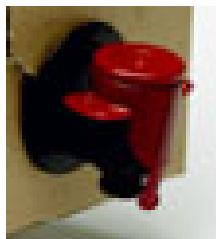
En Finlandia, en la etiqueta debe mencionarse en finlandés y sueco que el vino contiene sulfitos con el siguiente texto: “Sisältää sulfiitteja - innehåller sulfiter”.

El cierre.

En el caso del vino embotellado el cierre más adecuado y preferido por los nórdicos es el cierre Stelvin (rosca). Se recomienda que en la cápsula aparezca el logo de “Vinos de la España de Don Quijote” para su diferenciación.



Para el bag in box el cierre estrella es el tipo grifo.



2.2.- Política de Precio.

Noruega

Al hablar de los precios en Noruega es imposible no hacer referencia a lo alto de los mismos.

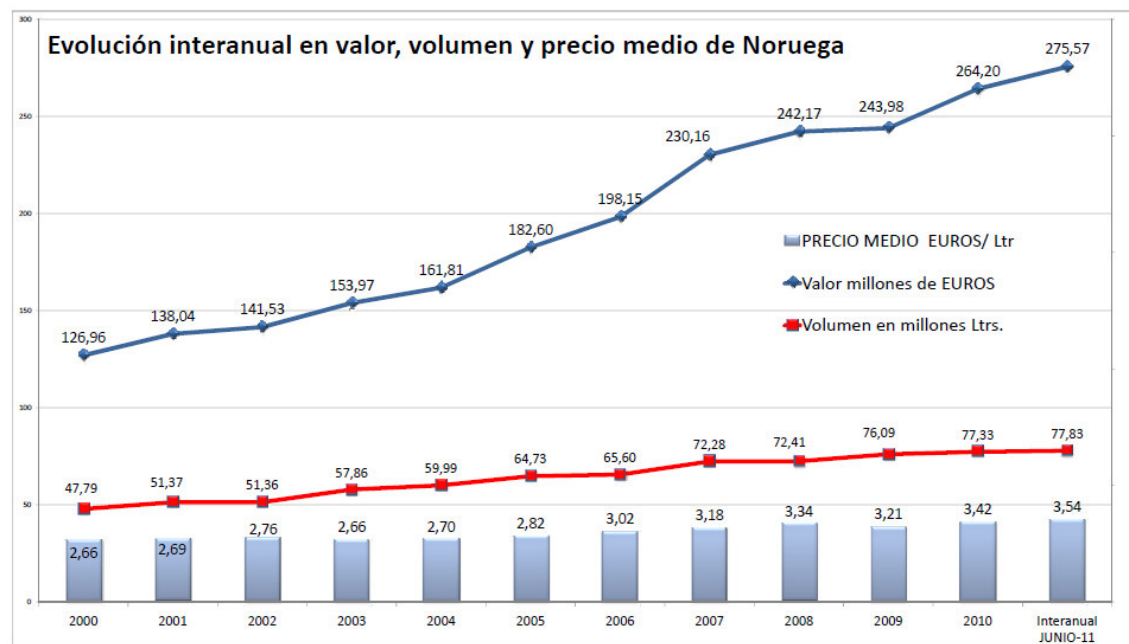
Estos altos precios son debidos en gran medida como hemos visto al impuesto específico sobre el alcohol, basado en el volumen de alcohol del producto.

Estos impuestos aumentaron mucho durante los 90 hasta 1998, manteniéndose en un mismo nivel del 98 al 2000. Desde el año 2000 los impuestos sobre el alcohol se recogen en un decreto único para todo tipo de bebidas alcohólicas, variando la carga impositiva según el volumen del alcohol. Desde ese año este impuesto para los alcoholes de graduación superior a 22% se han reducido un 18,5% mientras los que afectan al vino- bebidas entre 4,75 y 22% de volumen alcohólico- ha crecido un 2,5%.

Ejemplo de Escandallo

Valor CIF botella de vidrio de 0,75 con 12,5% vol de alcohol	13,00 NOK	1,68 €
Impuesto de alimentos (0,71%)	0,09 NOK	0,01 €
Comisión del importador Ej.:10% valor cif	1,30 NOK	0,17 €
Costes de distribución (Ej.: 4 NOK por botella)	4,00 NOK	0,52 €
Impuesto del alcohol (3,74*0,75*12,5)	35,06 NOK	4,53 €
Impuesto del embalaje y medio ambiente	1,41 NOK	0,18 €
Margen comercial Vinmonopolet	8,87 NOK	1,15 €
<i>5 NOK por litro</i>	3,75 NOK	0,48 €
<i>28% de valor DDU(valor CIF+comisión importación+distribución)</i>	5,12 NOK	0,66 €
Precio sin IVA	63,73 NOK	8,24 €
IVA (25%)	15,93 NOK	2,06 €
PVP Vinmonopolet (NOK)	79,66 NOK	10,30 €

En el siguiente gráfico se puede observar la evolución interanual en valor, volumen y precio medio de Noruega:



Fuente: OEMV

Finlandia:

Para calcular el precio de venta al público de los vinos Alko Oy utiliza la siguiente fórmula:

Precio en tienda x margen + tasa manipulación envase + depósito por el envase + impuestos bebidas alcohólicas + impuesto por tipo de envase + IVA

La descripción de los diferentes conceptos es la siguiente:

Margen: Para los vinos es de 1,57. Si el precio en tienda de un producto supera los 11,50 € por litro, Alko aplica la siguiente fórmula para calcular el nuevo margen:

$1,57 - 0,57 \times \left[\frac{\text{precio en tienda/TB} - 11,50}{\text{precio en tienda/TB}} \right] \times 0,40$, siendo TB el tamaño de la botella en litros.

Tasa manipulación envase: Alko dispone de un programa de reciclaje de envases aprobado por el Ministerio del Medioambiente. Los gastos derivados de la recogida y reciclaje de un envase de vidrio de entre 0,5 y 0,75 litros son de 0,09€.

Depósito por el envase: Al devolver la botella vacía a los puntos de recogida de que dispone Alko en todas sus tiendas, al cliente se le reembolsan 0,10 €. Debido a que el depósito incluye el 22% de IVA para el cálculo del precio se utiliza la cifra de 0,082 €.

Impuesto de bebidas alcohólicas: Para los vinos es de 2,12 € por litro.

Impuesto sobre los envases de las bebidas alcohólicas: Los envases de material reciclable acogidos al programa de reciclaje de envases mencionado anteriormente y los envases tipo Bag in Box no se gravan con este impuesto. Para el resto de los envases el impuesto es de 0,51 € por litro.

IVA: A las bebidas alcohólicas se aplica el 22% de IVA.

Así por ejemplo, el precio de un vino español de 13º, almacenado y distribuido por Alko, cuyas ventas se estiman que quedarían entre 50.000 y 100.000 botellas/año, envasado en botella de vidrio de 0,75 litros apta para el reciclaje y cuyo precio de importación (incluyendo transportes, etc.) fuese de 3,00 €, se calcularía de la siguiente forma:

Gastos de almacenamiento y distribución	$0,75 \times 0,37$	0,28 €
Depósito por el envase		0,08 €
Tasa manipulación envase		0,09 €
Impuesto sobre bebidas alcohólicas	$0,75 \times 2,12$	1,59 €
Impuesto sobre los envases de las bebidas alcohólicas		0,00 €
Precio de importación + gastos almacenamiento y distribución	$3,00 + 0,2775$	3,28 €
Margen de Alko		5,15 €
<i>Depósito, manipulación del envase; impuesto sobre bebidas alcohólicas</i>	$5,15 + 0,08 + 0,09 + 1,59$	6,91 €
IVA	$6,90 \times 1,22$	8,43 €

El precio de venta al público sería de 8,43 €

Suecia.

Uno de los factores más relevantes en el proceso de formación de precios del vino en Suecia es la carga impositiva, que es una de las más altas de Europa y la más alta entre los países de su entorno. Esto ha llevado a un aumento significativo en el comercio transfronterizo, por lo que el Gobierno ha realizado propuestas para reducir los impuestos sobre el alcohol,

especialmente en el caso de los licores de alta graduación. No obstante, hasta la fecha no ha habido avances en este aspecto.

El cálculo empieza desde el precio de venta del importador sin el impuesto de bebidas alcohólicas.

Sobre esta cantidad se calcula un porcentaje variable de Systembolaget que se añade al precio junto con una cantidad fija.

A esta cantidad se le añade el impuesto sobre bebidas alcohólicas (que depende del tipo de bebida y contenido alcohólico de ésta. Los impuestos se pueden consultar en:

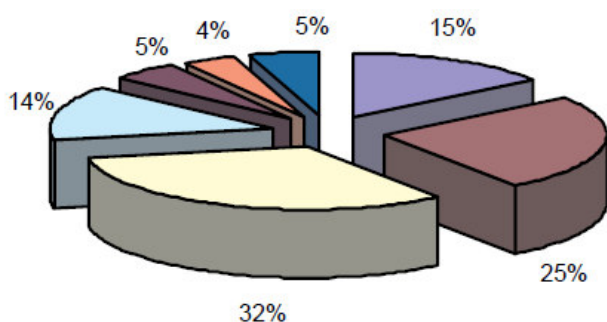
http://skatteverket.se/skatter/punktskatter/skattesatser_alkohol.html

Una vez incluidos el porcentaje variable, la cantidad fija y el impuesto de bebidas alcohólicas, se aplica el IVA y se redondea el precio final.

En el siguiente gráfico se puede ver desglosado el porcentaje por categoría de precios de los vinos en bag in box en Suecia:

□ **61% bag in box y tetra brick**

Porcentajes por precios



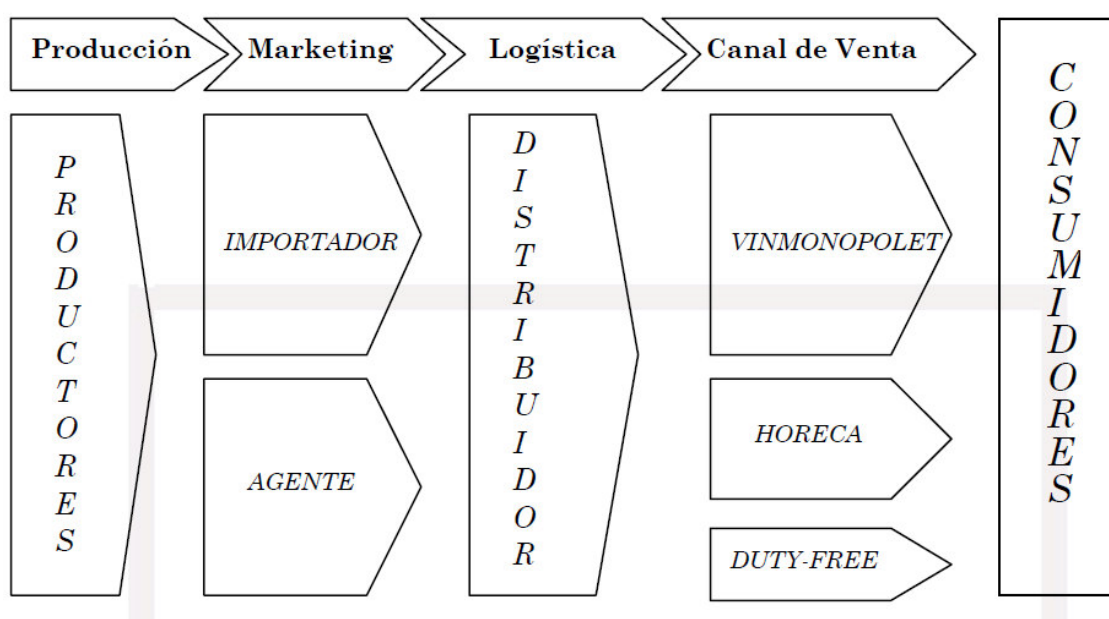
40 SEK	49 SEK	4,42 €	5,41 €
50 SEK	59 SEK	5,53 €	6,52 €
60 SEK	69 SEK	6,63 €	7,62 €
70 SEK	79 SEK	7,74 €	8,73 €
80 SEK	89 SEK	8,84 €	9,83 €
90 SEK	99 SEK	9,95 €	10,94 €
100 SEK		11,05 €	

2.3.- Política de Distribución.

A continuación se detallarán los canales de distribución a través de los cuales se comercializará el vino de la España de la tierra de Don Quijote, especificando volumen y objetivos perseguidos en cada canal y en cada país.

Países Nórdicos

Para entender mejor la distribución en los Países Nórdicos es necesario ver el siguiente esquema que en este caso Vinmonopolet corresponde al monopolio de Noruega:



Fuente ICEX

Los canales de distribución para los países nórdicos dependen principalmente del registro o licencia para la importación de alcoholes. A continuación mostramos en un cuadro cómo sería dicha distribución para cada país.

Registrados	Suecia	Finlandia	Noruega
Monopolio	Si	Si	Si
Horeca	Si	Si	Si
No registrados			
Internet	No	Si	No
Ferías	Si	Si	Si
Duty-free	Si	Si	Si

Fuente: Ices

Existe también un cupo de auto-importación para el vino tanto en Suecia de 90 Litros anuales como en Noruega de 2 litros anuales.

De nuevo, para los exportadores, la decisión del medio por el cual se introducirá en cada mercado, es decisión propia de cada bodega o exportador.

En el caso de los países nórdicos, la introducción de los productos en el mercado depende de las necesidades fijadas por el monopolio a la importación. Es por ello que los estudios de mercado se hacen imprescindibles. La falta de conocimiento de las bodegas es un handicap que se debe suplir con investigación y seguimiento.

Para poder entrar en los *Tenders* (ofertas lanzadas por el monopolio para la adquisición de ciertas gamas de producto) será conveniente estar en contacto con un agente comercial que facilite información a la bodega, o por otro lado, pendiente de las publicaciones que el monopolio generará en su página web aproximadamente cada 6 meses.

Se aconseja en todo momento ir de la mano de un importador o de un agente comercial que conozca el mercado y que ayude a posicionar el producto en el lugar correspondiente y solicitado por la bodega. A su vez y de este modo, las campañas publicitarias y costes asociados a la distribución del producto se harán acordes al mercado.

A continuación detallamos el porcentaje de ventas por canal y país:

Datos comparativos

Estadística	Suecia	Finlandia	Noruega
Habitantes (M)	9,0	5,3	4,6
Venta de vino (M Litros)	139	45	53
Venta de vino/capita (L)	24	13	17
> 15 años			
Canales de venta			
Monopolio	83 %	84 %	90%
HORECA	17 %	16 %	10%

Fuente:ICEX

Los canales donde se comercializarán los Vinos de la España de Don Quijote en los países nórdicos son:

- **Gran distribución / Monopolios:** Es el canal más importante de los que mencionamos a continuación por el volumen de compras que realiza anualmente. Para

este mercado hay que respetar los tiempos y las políticas llevadas a cabo por la empresa de control y distribución.

Los Vinos de la España de Don Quijote, son vinos definidos con una clara vocación por el consumidor con una cultura media por el vino, en búsqueda de buenos caldos con una calidad media-alta a un precio módico. Por lo tanto, la gran distribución ofrece a este vino el contacto con un volumen de consumidores potenciales mucho mayor que cualquier otro canal de distribución. Así, se distingue como una de los dos grandes canales de distribución la venta monopolizada, donde se adquiere más del 80% del vino que se consume en los países nórdicos. Es por ello que el canal en el que más se incidirá para la comercialización de los Vinos de la España de Don Quijote será el de la gran distribución / monopolios.

Las empresas destacadas son los monopolios estatales con implantación a nivel nacional, que ya comercializan los vinos de las diferentes zonas geográficas de todo el mundo. Las cadenas son:

- Suecia: Systembolaget **www.systembolaget.se**
- Noruega: Vinmonopolet **www.vinmonopolet.no**
- Finlandia: Alko **www.alko.fi**

- **Canal HORECA:** Una gran parte de las ventas a los países nórdicos se realiza a bares, restaurantes, hoteles, etc. En todos los países, las ventas dirigidas al canal HORECA han mantenido una tendencia más o menos estable durante los últimos años y sin que muestre una tendencia de cambio significativo. En el caso de Finlandia, el monopolio actúa tan solo en la venta minorista. Para la venta al canal Horeca, las transacciones se deben llevar a cabo a través de empresas privadas habilitadas para ello que realizaran las importaciones formales para posterior reventa. Esto hace años no existía y el monopolio era el único importador nacional. La tendencia se basa en la venta a ALKO a través de importadores quienes además son los que pagan y no así el monopolio.

- **Internet:** Este medio empieza a despuntar como nuevo canal de venta para bebidas alcohólicas. Aunque como medio es aún menos significativo en Suecia y Noruega, en Finlandia comienza a posicionarse como una tendencia de crecimiento positiva y elevada, ya que no hay cupo de autoimportación. Para todos los mercados, la importancia estratégica de este canal de distribución es vital para crear una imagen de marca asociada a nuestra región. En Suecia y Noruega se utiliza como un canal para el

conocimiento y la búsqueda de productos específicos, en los que la marca Vinos de la España de Don Quijote debe estar presente.

En estos mercados, Vinos de la España de Don Quijote se debe comprometer a tener un portal lo suficientemente potente como para dar a conocer no sólo sus vinos, sino como un punto de encuentro, una guía de compra de las distintas marcas amparadas bajo su manto. Al igual que en el caso de Reino Unido, el volumen que se comercializará a través de este canal en un inicio será casi inexistente, no obstante habrá que preparar el sector y la marca para la evolución futura donde la compra por internet tendrá uno de los papeles más importantes dentro de los consumidores más jóvenes y especializados. Se debe intentar promocionar un portafolio de productos bajo el nombre de “Wines from Don Quijotes´s Spain”

2.4.- Política Comercial.

Los consumidores de los países nórdicos son todavía y en general poco conocedores del mundo del vino. A la hora de buscar información y comprar un vino se fían de la marca, del tipo de uva y sobre todo en los consejos de amigos y de los responsables de las tiendas del monopolio, así como en las notas de cata de los principales periódicos especializados de cada país.

Es necesario que las bodegas pertenecientes a “Vinos de la España de Don Quijote” incidan en los eventos, concursos catas y artículos en prensa especializada, así como en medios de comunicación masiva como televisión y publicidad en prensa nacional.

En Finlandia y Suecia se debe llevar a cabo un plan de comunicación de 360º para abarcar todas medios y posicionar así la marca “Vinos de la España de Don Quijote” en el lugar deseado. Sin embargo, nos encontramos con el problema de la prohibición de publicidad de bebidas alcohólicas, en el caso de Noruega. Este país precisa de una política de comunicación diferente a la de sus países vecinos, ya que no será posible realizar una la misma incursión en los medios de comunicación masiva.

En Finlandia, la publicidad de bebidas alcohólicas de hasta 22º está permitida, aunque sujeta a una estricta normativa. Los bares y restaurantes necesitan de una licencia especial del Ministerio de Asuntos Sociales y Sanidad y tanto el horario como las condiciones de venta están estrictamente regulados y sujetos a un riguroso control.

Como hemos comentado anteriormente el plan de Comunicación se llevará a cabo de la mano de una Agencia de Comunicación especializada en cada país objetivo.

Desde dichas agencias se trabajará y se coordinarán las acciones necesarias para hacer que los “Vinos de la España de Don Quijote” se promocionen y se conozcan en los destinos elegidos.

La subcontratación nos ayudará a ahorrar costes y a hacer que toda la información fluya. Gracias la agencia nos beneficiaremos de los contactos establecidos, de la negociación in situ con los medios y de un seguimiento exhaustivo. Nos apoyaremos en el conocimiento y experiencia de cada agencia local que guiará de la mejor manera para que la marca “Vinos de la España de Don Quijote” alcance los objetivos deseados.

Actividades promocionales

Para realizar un plan de comunicación eficaz hay que tener en cuenta que una gran parte de las actividades promocionales en las tiendas especializadas y en el sector de la hostelería las deciden los importadores; es por ello que las bodegas deben colaborar activamente con estos, proporcionándoles botellas de muestra para que puedan dárselas a probar al consumidor o los jefes de compra de restaurantes, enviándoles folletos informativos elaborados por la bodega o, incluso, haciendo que el enólogo de la bodega se implique y dirija y comente catas en el punto de venta.

De este modo se conseguirá el valor añadido y la diferenciación que Vinos de la España de Don Quijote busca, en un mercado tan competitivo y saturado.

Es importante también que el equipo encargado de la comunicación muestre también una actitud proactiva para lograr presencia en los medios especializados, ya que es en estos donde se gesta la imagen de un vino en el mercado.

En la gran distribución y el comercio minorista no especializado, las decisiones promocionales corresponden fundamentalmente a los establecimientos. El precio sigue siendo el factor determinante, y los recursos más habituales consisten en estrategias como la promoción o el regalo. En el caso de países como Noruega, todo se hace más complicado y se deben buscar estrategias alternativas, ya que para bebidas de más de 2,5%vol. la publicidad está prohibida.

No obstante, en el resto de los casos, las tendencias que se originan en la prensa y el comercio especializado están haciendo que en este canal se tienda a buscar cada vez más calidad, y por ello es necesario fortalecer la promoción en el punto de venta adoptando un énfasis crecientemente informativo. Dos formas interesantes de conseguirlo son las degustaciones y la formación de los vendedores, de manera que estos sean capaces de transmitir in situ los valores del producto.

Relaciones públicas

Las apariciones en los medios especializados pueden ser muy útiles para presentar nuevos productos y afianzar el mensaje que Vinos de la España de Don Quijote quiere dar. Además su función como prescriptores de opinión les permite otorgar prestigio a los vinos que aspiran a posicionarse en el segmento alto del mercado. Aunque sus frutos no ser visibles a corto plazo, merece la pena hacer esta inversión, ya que reforzará la imagen de robustez de la marca.

Otras acciones

Las acciones en punto de venta y restaurantes, por un lado, y en los medios, por otro, son los recursos promocionales más habituales a los que recurren las bodegas, pero existen otras herramientas que pueden resultar efectivas, sobre todo si se utilizan de forma complementaria a las ya mencionadas.

Una de las más frecuentes es la organización de catas que, si bien pueden resultar muy útiles para crearla imagen deseada de Vinos de la España de Don Quijote, no se traducen necesariamente en un aumento de las ventas. Las catas, que pueden estar dirigidas a compradores y distribuidores y también a periodistas, deberán ser coordinadas por la agencia de comunicación en el país objetivo, que suministrará los contactos adecuados.

Una modalidad promocional interesante y relativamente asequible son los seminarios o cursos que se imparten en escuelas de hostelería o de sumilleres, ya que estas pueden reforzar la imagen de un vino o una zona con miras al largo plazo y a la inminente incorporación de los alumnos al mundo profesional.

Puesta en marcha

Para coordinar las acciones de Comunicación desde España se establecerán unas pautas que consistirán en:

- Un único punto de contacto para la gestión eficaz de las campañas de relaciones públicas en varios países con el conocimiento y la experiencia local
- Campaña de creación de contenidos centralizada
- Gestión global de las relaciones con los medios
- Reporte online centralizado e informe de evaluación para demostrar el valor y justificar la inversión en RR.PP.
- Coordinación de los viajes internacionales de prensa, los eventos y los lanzamientos de productos

De este modo se conseguirá:

- Mayor economía de escala a través del conocimiento centralizado, la creación de contenido y la presentación de informes
- Mayor control sobre los programas específicos de relaciones públicas y la consistencia de los mensajes
- Reducción de los procesos de administración y gestión. Refuerzo para los equipos de marketing interno en España
- Evaluación centralizada de los resultados

Algunas de las acciones que se han escogido para fomentar la marca de “Vinos de la España de Don Quijote” son:

Acciones de organización de la marca

- Confección de un dossier que mostrará información general y servirá de introducción a los “Vinos de la España de Don Quijote”. Dicho documento estará compuesto por dos partes bien diferenciadas:

- Información acerca de las bodegas, de su estructura, actividad, áreas de actuación, breve historia de las principales exportadoras, material gráfico, etc.

- Actividad vitivinícola del área en la que se ubican las bodegas seleccionadas, extensión de viñedos, datos estadísticos, producción de uva y vino, canales de exportación, etc.

- Elaboración de un párrafo institucional “tipo” para incluirlo en todas las notas de prensa que se difundan

Preparación de un párrafo institucional que contenga uno o varios ejes de comunicación que sirvan de guía y lema de todo el proceso. Dicho párrafo se incluirá sistemáticamente, con variaciones mínimas, en todas las notas de prensa y comunicados difundidos a nivel nacional e internacional. El mensaje debe estar elaborado con vistas a que será transmitido desde varios canales de comunicación, y por tanto, deberá ser claro y muy directo.

Además del párrafo institucional, es necesario elaborar un conjunto de 3 a 5 ideas ordenadas por importancia, que serán las que transmitirán los portavoces. Estas ideas son imprescindibles en radio y televisión y sirven de ayuda en momentos en los que los periodistas realizan preguntas comprometidas. Se convertirán en los posibles titulares de las entrevistas en prensa escrita.

- Creación de una base de datos de los Medios especializados

Elaborar una base de datos que contenga la información relativa a los Medios de Comunicación y periodistas nacionales e internacionales que vayan a ser objeto de las acciones planificadas por la Fundación. La clave para que el fichero de datos mantenga su eficacia radica en su proceso de confección. Éste debe ser activo, sistemático en la selección de informadores a los que se desea llegar, exhaustivo en los Medios incluidos, personalizado en la selección de periodistas y revisado periódicamente.

Es esencial que, tras la elaboración de la base de datos, se consiga una periodicidad en la actualización y mantenimiento de dicha lista de contactos. En ella se deberá incluir y detallar toda la información necesaria relativa a los medios, ya que será clave a la hora de difundir las acciones de comunicación y relaciones públicas de la Compañía.

- Creación de una base de datos del público objetivo

Al igual que la base de datos de los Medios de Comunicación, es necesario elaborar una lista que contenga toda la información relativa a nuestro público objetivo; principal destinatario de las acciones que la Fundación va a realizar.

- Planificación de las campañas

Realizar una planificación anual que incluya los hechos significativos previsibles de los diferentes destinos, los momentos propicios para conceder entrevistas, los foros en los que se va a participar, los encuentros informales con la prensa y demás actividades que deberán ser coordinadas por el responsable en el país destino junto con la Agencia de Comunicación contratada. En la planificación se adjuntará toda la información de cada evento para poder preparar de manera oportuna la intervención de la empresa.

- Seguimiento de información y Clipping

Organizar un servicio de seguimiento y ordenación de las noticias relativas a los vinos de la España de Don Quijote aparecidas en la prensa, sus principales representantes, las empresas de la región, la competencia y el sector.

- Utilización de material promocional, “merchandising” con el logo de “Vinos de la España de Don Quijote” para crear una mayor imagen de marca y que ésta esté presente en todas las campañas y actos promocionales e informativos.

Estos objetos promocionales serán copas, sacacorchos, libretas, bolígrafos, pines, bolsas de tela...

Acciones de Relaciones con los Medios

- Redacción y difusión de notas de prensa

Redactar y difundir notas de prensa sobre los hechos más significativos de la actividad de los vinos de la España de Don Quijote vinculándolo siempre al entorno de Castilla La Mancha. Es necesario desdoblarse el foco de atención y la orientación de las notas de prensa, de manera que unas resulten de interés para la prensa especializada mientras que otras llamen la atención de la prensa económica y general. De este modo, por un lado se producirán comunicados relativos a la vertiente empresarial (resultados de producción, exportación, económicos, etc.) y por otro relacionados con el producto (premios en concursos, lanzamiento de nuevas líneas de producto, etc.)

- Desayunos con periodistas

Organización de una serie de desayunos entre el portavoz en el país de destino (Reino Unido o Países Nórdicos) de los vinos de la España de Don Quijote y los periodistas bien de Medios especializados o bien de secciones especializadas en Medios generales. Estas reuniones no tendrán un objetivo específico sino la toma de contacto y presentación general de la actividad de la bodegas, y sobre todo, la concienciación sobre la importancia y calidad de la producción vitivinícola de la zona de Castilla La Mancha en general, así como el ofrecer opiniones sobre el sector.

- Viajes de prensa nacional e internacional

Organizar anualmente una serie de viajes de prensa de los países objetivo a Castilla La Mancha para mostrar a los Medios in situ la calidad de los vinos, la alta tecnología productiva y

los valores turísticos de la zona. La organización de los viajes será “especializada” de modo que se preparará una serie de viajes, para redactores especializados en enología-gastronomía y otra para los dedicados a viajes.

El programa debe poner a los invitados en contacto con la polifacética realidad del sector: el campo, las bodegas, la investigación (IVICAM), el producto (catas) y los atractivos turísticos de la región.

Para facilitar la difusión se preparará un reportaje fotográfico de las zonas que se visitarán para entregarlo a los Medios invitados.

Acciones de Relaciones Públicas

- Programa de correspondencia

Establecer un programa de envío de correspondencia a las personas incluidas en el fichero de Relaciones Públicas, que se mantendrá actualizado y en uso a lo largo del año mediante la remisión de distintos tipos de contenidos tales como: cartas personales con motivos de acontecimientos significativos, textos de conferencias pronunciadas, folleto de prestigio, memoria anual, invitaciones a foros o actos organizados o patrocinados por los vinos de la España de Don Quijote.

- Programa con responsables de empresas

Establecer un subconjunto dentro del fichero de Relaciones Públicas que contenga a los máximos responsables de empresas con capacidad de establecer acuerdos que favorezcan los intereses comerciales de los vinos de la región. Con sus datos, se pondría en marcha el programa, cuyo fin sería convencerles de la calidad del vino de la bodega y de la región, mediante el envío de vinos de alta calidad, invitaciones personales a comidas-cata con personajes del mundo empresarial nacional y la administración Castellano-Manchega, invitación a actos de tipo social organizados o patrocinados por la bodega, etc.

- Foros y ferias internacionales

Identificación de todos los foros y ferias internacionales de mayor importancia para el sector y gestionar la participación de las empresas pertenecientes a la marca vinos de la España de Don Quijote

- Semanas de maridaje

Organizar en restaurantes de prestigio de los países-objetivo semanas de maridaje con los vinos castellano-manchegos en los concursos y la oferta gastronómica diseñada por el restaurador de cada local.

Incluir una oferta gastronómica diseñada por el restaurador de cada local.

- Acción comercial con Embajadores.

Enviar a cargos de las embajadas y oficinas comerciales en los países en los que queremos centrar nuestra comercialización una carta anunciándoles la celebración de cada concurso al que la bodega se presenta, otra posterior comunicándoles los resultados y un último envío con una o varias botellas galardonadas (si se da el caso).

Acciones de educación

- Cursos de cata

Llegar a acuerdos con las escuelas de ingenieros agrónomos, viticultura y enología de los países-objetivo (por número de alumnos) para organizar a lo largo de todo el curso escolar (uno mensual) cursos de cata patrocinados. El patrocinio conllevará como condicionantes la introducción de un tema sobre hábitos de bebida (cuánto, cuándo, cuándo no, etc.), y la utilización exclusiva de vinos de la región. Como contrapunto, se aportará el regalo de un libro sobre las denominaciones de Castilla la Mancha y una retribución al docente que imparta la charla. Dicha acción tiene como motivo la formación de las nuevas generaciones para que sepan apreciar los buenos vinos y tengan como referente de proximidad la región de Castilla la Mancha.

Acciones de Arte

- Ensayo fotográfico.

Comisionar anualmente un ensayo fotográfico a un profesional internacional de reconocido prestigio que documente algún aspecto relacionado con el mundo del vino (producción, elaboración, consumo, etc.) y organizar con este trabajo una exposición itinerante y cursos de catas durante la celebración de la misma.

Para asegurar el éxito de la exposición y la consiguiente repercusión en medios de comunicación, la selección de los fotógrafos debe contar con nombres de reconocido prestigio, profesionales españoles o extranjeros de nivel internacional.

A parte de las ya mencionadas, otras acciones que se deberán poner en marcha con la agencia de comunicación en destino se encuentran:

- Programas de premios y galardones
- Relaciones con bloggers
- Campañas en televisión, radio y prensa
- Programas de artículos de opinión y publireportajes
- Publicación de casos de éxito, patrocinios y presencia en eventos
- Plan de implantación en redes sociales y posicionamiento SEO y SEM
- Búsqueda de especiales
- Eventos para medios- mesas redondas, conferencias de prensa, eventos virtuales
- Press tours
- Formación para portavoces de las empresas en España
- Presentación multimedia
- Creación de sala de prensa, gestión y optimización de noticias
- Dossier fotográfico de “·Vinos de la España de Don Quijote”
- Oferta proactiva de contenidos para medios, incluyendo identificación de historia
- Lanzamiento de nuevos productos

Comunicación 2.0

Por otro lado, y debido al auge de Internet para promocionar las empresas, se creará a través de la agencia de comunicación destinada en cada país objetivo un plan de Comunicación 2.0.

Las redes sociales aportan transparencia a las empresas. Estar presente en las redes genera confianza en los usuarios y puede llegar a posicionarnos como referente en nuestro sector, siempre que hagamos buen uso de ellas.

Para ello se deberán seguir las siguientes iniciativas:

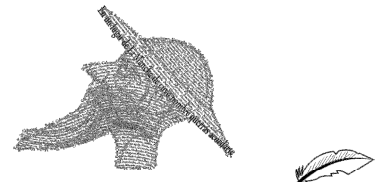
- Creación de perfiles en redes sociales: Crear un “social network team” con identidades digitales.
- Publicación de contenidos de calidad: Identificar el objetivo o meta para generar contenidos útiles, curiosos, polémicos, actuales, etc.
- Alta de un blog corporativo: De este modo, la comunicación se humaniza, se hace más cercana y se mantiene activa.
- Activar una cuenta en agregadores y hacer más fácil la subida y descarga de videos, imágenes, documentos y presentaciones.

Para activar todos los vínculos que han surgido a través de la creación de los perfiles será necesario:

- Gestionar los comentarios
- Intercambiar enlaces
- Incentivar las suscripciones
- Invitar a nuevos contactos a los perfiles en las redes
- Marcar contenidos
- Crear promociones off-line



EOI Escuela de
organización
industrial



Vinos de la España de Don Quijote

HITO V.- RECURSOS HUMANOS

INDICE

1.- INTRODUCCIÓN -----	1
2.- PERFIL DE LOS DIRECTIVOS Y EJECUTIVOS -----	1
3.- DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN/EMPRESA -----	2
4.- ORGANIGRAMA -----	3
5.- POLITICA RETRIBUTIVA -----	4
6.- POLITICAS DE PERSONAL -----	5
6.1.- POLITICA DE FORMACIÓN -----	5
6.2.- POLITICA DE PROMOCIÓN -----	6
6.3.- POLITICA DE MOTIVACIÓN -----	7

1.- INTRODUCCIÓN

En este hito vamos a desarrollar las políticas de organización y recursos humanos de la empresa. La situación de partida que tomaremos es, que la empresa ya esta formada como tal y promociona los “Vinos de la España de Don Quijote”, pero que en estos países donde se realiza el proyecto no esta instalada, ni ha promocionado nunca los vinos. Esta situación nos lleva a plantearnos dos situaciones, la instauración y comienzo de la empresa en estos nuevos países; y el funcionamiento de la empresa una vez nos hayamos asentado en estos.

2.- PERFIL DE LOS DIRECTIVOS Y EJECUTIVOS

La empresa estará regida por una Junta Rectora, que estará formada por once miembros, el presidente y diez directivos. La misión de esta Junta Rectora o Directiva, es tomar las decisiones más importantes de la empresa, como pueden ser los presupuestos anuales, ampliaciones de capital, apertura de nuevas oficinas comerciales, etc. Que la parte mas poderosa de la empresa este dirigida por once personas, en vez de por una única persona, es debido a la filosofía democrática de la empresa, y además al simple hecho de una mayor especialización de esta Junta, ya que se intentará que haya especialistas de cada uno de los sectores o ámbitos en los que se mueva la empresa.

En cuanto al perfil de estos directivos, deben ser personas con mucha experiencia en el sector, a ser posibles vinculadas a la empresa, y con un ascenso en ella normalmente por meritos. Como mas adelante veremos en el organigrama, no se puede descender del puesto de directivo, una vez llegado ahí, las opciones son ascender a presidente de la empresa, o en caso de salir de ella, se le reubicará en el lugar que la Junta Directiva crea conveniente, pero no obligatoriamente en el inmediatamente inferior. Este punto es importante, ya que muchas veces, se da el caso de ascensos rápidos, que conllevan una mala experiencia, tanto para la persona como para la empresa, con esta política se busca que los ascensos sean muy meditados y de conveniencia por las dos partes, ya que las dos saben que en caso de no funcionar como estaba pensado este ascenso, perderían una parte su puesto en la empresa. Y por el otro lado un buen trabajador a otro nivel. Esta situación de ascensos irreversibles se dará a otras escalas en la empresa, no únicamente en esta situación más alta.

El presidente será elegido cada cinco años, por la Junta Directiva, deberá de ser elegido por una mayoría en la votación superior al 80%. Se realizarán sucesivas votaciones eliminando al candidato con menos votos, hasta que uno reuna esta mayoría de votos para ser elegido presidente.

El presidente podrá ser elegido tantas veces como la Junta lo ratifique hasta una edad de 65 años, el la cual, aunque este a medias de una legislatura deberá abandonar el cargo y convocar de nuevo a la Junta Directiva, para que elija otro presidente.

El acceso a la Junta Directiva se hará también cada cinco años. El acceso a la Junta normalmente será un ascenso por meritos. En el caso que haya un ascenso y ningún miembro de la Junta este en situación de dejar el puesto de motu proprio o por cuestión de edad, se procederá a una votación en la que se decidirá quien es la persona o personas que tienen que abandonar la Junta Directiva, y en que lugar de la organización se les reubica.

3.- DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN/EMPRESA

Al estar ya creada la empresa como tal, en este punto nos centraremos en preveer las fases de crecimiento y maduración de la empresa en los dos mercados en los que queremos entrar, el Reino Unido y los países nórdicos (en este caso Suecia, Finlandia y Noruega).

En primer lugar y pese a que la empresa nos ha dotado con un presupuesto para la apertura de estos dos mercados, no es conveniente abrir oficinas en ninguno de los dos mercados, debido especialmente al tema financiero, por lo que la idea en un principio en el primer año, es trabajar colaborando con Partners y teniendo un “equipo volante” en principio para los dos mercados. En el cuarto mes, este equipo volante se dividiría en dos, siendo uno el encargado del mercado en UK, y el otro el encargado del mercado en países nórdicos. Estos equipos volantes estarían en el plazo de un año formados por dos empleados cada uno de los equipos, siendo uno de los del mercado en los países nórdicos becario en practicas, mediante algún acuerdo con universidad o escuela de negocios.

Al comienzo del segundo año, y si estamos en la cuota de mercado que preveíamos, la idea es establecer una oficina comercial en el UK, exactamente en Londres. Esto conllevaría la disolución de los equipos volantes, y el traslado fijo de todo el equipo a esta oficina. Los encargados del mercado en los países nórdicos, controlarán el mercado desde esta oficina y se desplazarán hasta sus mercados cuando sea necesario.

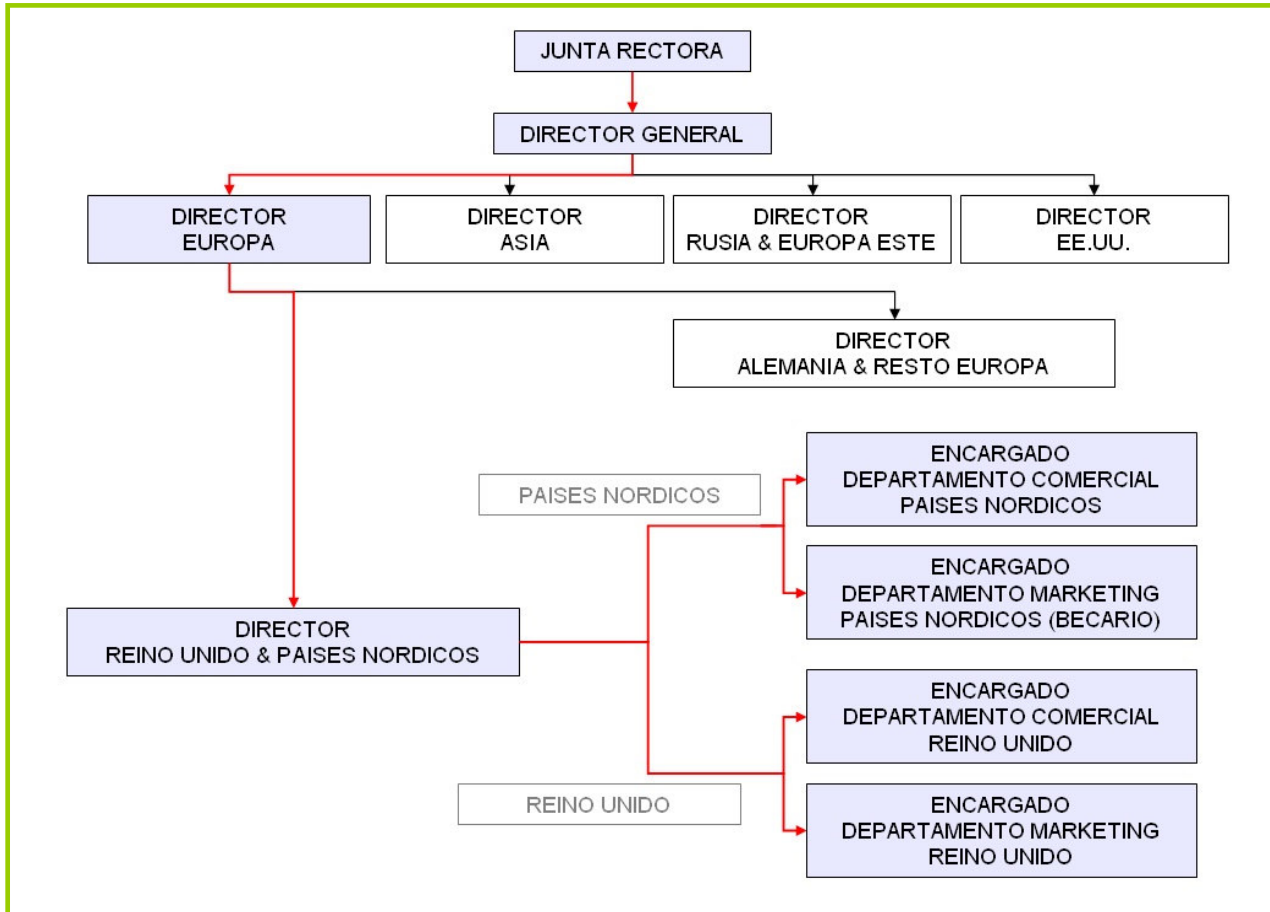
La elección de Londres como sede en el UK, no es fácil, ya que el Reino Unido cuenta con algunas ciudades más comerciales que Londres, además hay que sumar a esto que Londres no esta muy centrada físicamente en el UK, pero no deja de ser la ciudad mas grande, y mejor comunicada, además de la más cercana a España y a los países nórdicos.

A largo plazo se baraja la posibilidad, dependiendo del volumen de mercado y facturación que tengamos en ese momento en UK, la creación de un puesto de Gerente de Oficina Comercial, que estará físicamente en Londres, y sería un puesto superior al resto de los demás.

4.- ORGANIGRAMA

Una vez hemos explicado en el punto anterior, como será la inmersión en estos mercados, se muestra a continuación el organigrama al que se llegará, si la empresa crece al ritmo previsto, en un plazo de dos años y medio a tres años desde el comienzo del proyecto.

Imagen 1.- Organigrama de la empresa



La Junta Rectora o Directiva es el alto mas cargo, dentro de él, esta el Presidente de la Junta Directiva como cabeza de la empresa.

Por debajo esta el Director General, que es el encargado de coordinar y supervisar los planes de actuación para cada uno de los departamentos continentales, que son Europa, Asia, Rusia y Europa del Este y Estados Unidos.

El departamento continental de Europa, tiene a la cabeza el Director de Europa, y redivide en dos departamentos territoriales el primero controla Reino Unido y Países Nórdicos, y el segundo Alemania y Resto de Europa Occidental.

El departamento territorial de Reino Unido y Países Nórdicos tiene su propio Director, que coordina y supervisa los proyectos que se realizan en estos dos mercados. También es el

encargado de repartir y supervisar las ventas y el trabajo del grupo del mercado de los países nórdicos.

Por debajo de este, están un encargado de departamento comercial y uno de departamento de marketing, tanto para el mercado del Reino Unido, como en para el mercado de los Países Nórdicos. De estos cuatro puestos es más valorado el de marketing del Reino Unido, ya que al ser el mercado mas competitivo del vino en el mundo, es un trabajo mucho mas complejo que responsable de marketing en Países Nórdicos, que es el menos valorado de la empresa. Este puesto será ocupado por un becario en practicas, que se conseguira mediante acuerdos con universidades y escuelas de negocios, no por ello es menospreciado, lo que ocurre es que el marketing dentro de los monopolios nórdicos del vino es muy controlado por el Estado.

5.- POLITICA RETRIBUTIVA

En la empresa hay nueve niveles retribuidos ascendentes todos, excepto el último. La Junta Directiva o Rectora percibe menos dinero, ya que pueden pertenecer a otras Consejos de administración, en los que también son retribuidos.

Al ser la empresa española, la divisa en la que se cobran las mensualidades son euros (€), hay que tener en cuenta que a partir del puesto de Director Continental, la residencia normal del empleado será España, por lo que quizás el aumento de sueldo no sea muy grande, pero al cambiar a España que el IPC es menor el aumento cuantitativo es mayor.

Los puestos y su retribución anual son los que se muestran en la siguiente tabla:

PUESTO	RETRIBUCION ANUAL*	RETRIBUCION MENSUAL
JUNTA RECTORA	67.600,00 €	5.200,00 €
DIRECTOR GENERAL	92.000,00 €	7.146,00 €
DIRECTOR CONTINENTAL EE.UU.	70.980,00 €	5.460,00 €
RESTO DIRECTORES CONTINENTALES	64.220,00 €	4.940,00 €
DIRECTOR TERRITORIAL	50.700,00 €	3.900,00 €
DEPARTAMENTO MKT UK	42.250,00 €	3.250,00 €
DEPARTAMENTO COMERCIAL	33.800,00 €	2.600,00 €
DEPARTAMENTO MKT NORDICOS	19.500,00 €	1.500,00 €

* 13 mensualidades

La retribución variable de nuestro personal irá en función del beneficio neto de la sociedad en lugar de la cifra de ventas. El motivo de vincular el sueldo al resultado neto, busca una perfecta compenetración de todo el personal de la empresa en el objetivo común de la búsqueda de beneficios, así como no perjudicar las rotaciones del personal dentro de la empresa. Por las diferencias existentes en ventas en los diferentes mercados y eliminando así los incentivos en sueldo provenientes de incrementos en cifra de ventas puntuales, por promociones

especiales y bajadas de precio. Con el objetivo común del beneficio común, todos y cada uno de los trabajadores encontrarán un incremento salarial en tanto y cuando la empresa consiga los resultados esperados.

El bonus obtenido sobre el beneficio neto de la empresa será, el que se muestra en el siguiente cuadro:

PUESTO	BONUS
DIRECTOR TERRITORIAL	15 %
DEPARTAMENTO MKT UK	10 %
DEPARTAMENTO COMERCIAL	9 %

6.- POLITICAS DE PERSONAL

Para la empresa son muy importantes las políticas de motivación y de formación, ya que esto conlleva un aumento de nivel profesional, lo que permite que la promoción dentro de la empresa pueda ser por meritos u objetivos, que es uno de los objetivos.

6.1.- POLITICA DE FORMACIÓN

Hay tres niveles de formación en la empresa:

- Obligatorio
- Opcional pagado por la empresa
- Opcional financiado en parte

El primero de los niveles es obligatorio, no para toda la empresa sino para los puestos o departamentos en los que se necesitara la formación. Por ejemplo, en el caso de que se aprobara una nueva ley para las exportaciones de vino al Reino Unido, todos los puestos y departamentos que fluyan hasta el Reino Unido se verían obligados a recibir la formación necesaria para conocer las ventajas e inconvenientes que esta nueva ley va a tener en la empresa.

En el segundo nivel, opcional pagado por la empresa, estarían todos aquel tipo de formación que la empresa cree conveniente que sus empleados tengan, pero que para desempeñar el trabajo del puesto en el que se encuentra en ese momento un empleado es prescindible, pero le ayudara a promocionar en un futuro. Por ejemplo un empleado del departamento comercial recibe una buena formación en marketing, para un posible ascenso o rotación a uno de los departamentos de marketing y una futura promoción a gerente de oficina comercial.

En el tercer nivel, opcional financiado en parte por la empresa, estaría aquel tipo de formación que incluso no tenga mucha relación con el sector del vino, pero que la empresa crea que puede tener un futuro beneficio para ella. Por ejemplo, un director continental reciba formación sobre mercados de valores y bolsa, ya que cabe la posibilidad de que la empresa

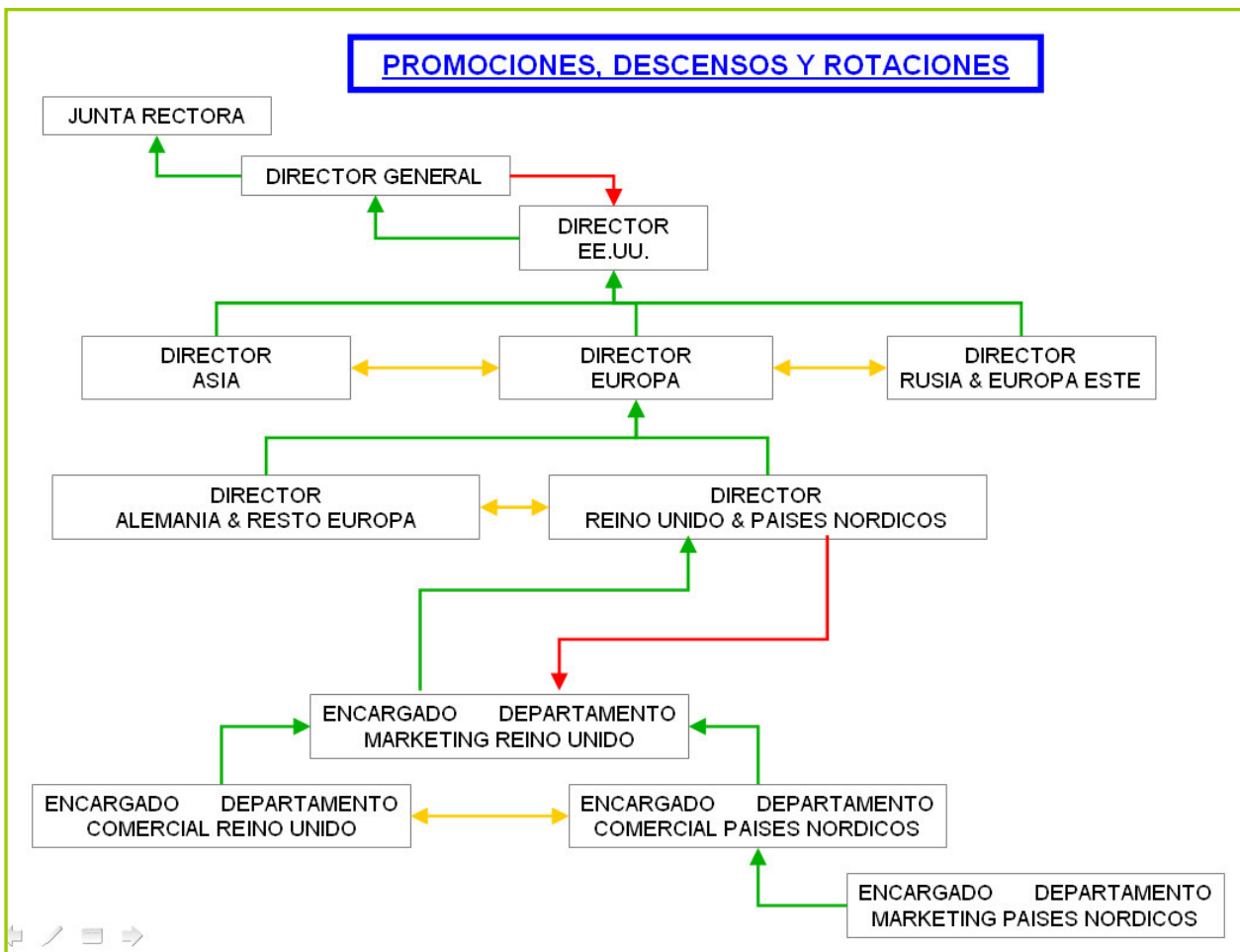
salga a bolsa en un futuro. O un empleado territorial reciba formación en logística, y la empresa en un futuro cree una filial logística para abaratar costes. Dependiendo del beneficio que la empresa crea puede recibir en el futuro, y si ese futuro es mas cercano o lejano, la financiación por parte de la empresa será mayor o menor, nunca sobrepasando el 60% del coste total. En este nivel estarían la formación en idiomas distintos a los necesarios en el puesto del empleado.

6.2.- POLITICA DE PROMOCIÓN

La promoción en la empresa, se pretende que sea por meritos u objetivos, marcando siempre un mínimo de estancia en cada uno de los puestos. Este ultimo punto esta establecido para que la persona que llegue a lo más alto de la empresa lleve en ella un mínimo de 8/10 años, lo que hará que este mas implicada y tenga más experiencia en el sector.

También tienen mucha importancia en la empresa las rotaciones, para evitar estancamientos tanto para la empresa como para el empleado.

En el siguiente gráfico se muestra visualmente cuales serán los posibles ascensos (verde), descensos (rojo) y rotaciones (ámbar) posibles en la empresa:



6.3.- POLITICA DE MOTIVACIÓN

En estas políticas se intentará por todo los medios que el empleado se sienta valorado por la empresa, para que de este modo corresponda de la misma manera y valore la empresa, haciendo una unión y evitando la fuga de capital intelectual, que es uno de los mas importantes de la empresa.

La empresa realizará convenciones anuales, en las que todos sus empleados interactúen.
Se fijaran retribuciones extras por cumplimiento de objetivos.

HITO VI.- PLAN FINANCIERO

INDICE

1.- INTRODUCCIÓN	2
2.- BALANCE DE SITUACIÓN	3
3.- DETERMINACIÓN DE LA CIFRA DE VENTAS	8
4.- CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	14
5.- ANÁLISIS FINANCIERO	18
6.- ANÁLISIS DE RENTABILIDAD	19
7.- CASH-FLOW	19

1.- INTRODUCCIÓN

Antes de comenzar a tratar el plan financiero de este proyecto, es conveniente destacar el punto de vista que se ha dado al mismo.

En un inicio este proyecto nace por las necesidades puntuales de lanzamiento de una marca paraguas, Wines From Don Quijote's Spain, en la mayor parte del mundo siendo nuestro estudio para Reino Unido y Países Nórdicos. Es por tanto que no es un proyecto 100% asociado a un procedimiento estandarizado de creación de empresa, teniendo grandes participaciones en estudios de mercado y plan de marketing y dejando, en parte, un plan financiero de estudio reducido. Con el fin de evitar un proyecto con un plan financiero resumido en una serie de gastos a los que Fundación Tierra de Viñedos debería incurrir en el caso de querer lanzar la marca paraguas en los países objeto del trabajo, el equipo, para la realización de un plan financiero algo más completo ha decidido que tomará la siguiente postura:

Elaboraremos el plan financiero en base a un punto de vista de Consultora de Exportación, contratada por Fundación tierra de Viñedos, y que desarrolla su actividad principalmente en Reino Unido y países cercanos. La mencionada Sociedad tendrá domicilio social en España y una de sus delegaciones en Reino Unido. Consideramos que la sociedad no es de nueva creación, sino implantada en el mercado de forma modesta, que acepta el trabajo encomendado por su nuevo gran cliente Fundación Tierra de Viñedos.

En base a lo mencionado anteriormente, estamos en disposición de plantear un balance inicial, una cuenta de resultados y unas proyecciones de las mismas, así como un estado de tesorería.

Al computar como una sociedad conjunta, encontraremos dos partes diferenciadas del plan financiero:

1. Un plan general para todos los países y para todos los clientes.
2. Un plan específico para el cliente Fundación Tierra de Viñedos, que adquiere rasgos de contabilidad de Analítica.

2.- BALANCE DE SITUACIÓN

Como comentamos en punto anterior, partimos de un balance inicial de empresa ya creada. Se trata de un balance saneado y simple, como se podrá apreciar, en una empresa sin problemas financieros graves que pretende incrementar su actividad de forma exponencial con un nuevo cliente.

En cuanto a este balance podemos destacar que:

- Las reservas legales se han incrementarán un 10% del capital social hasta el máximo del 40% del capital social, siempre que la empresa obtenga beneficios suficientes.
- Las reservas voluntarias se han incrementado en 2% sobre el beneficio neto, de cara a poder realizar ampliaciones de capital futuras con cargo a reservas voluntarias.
- La cuenta de tesorería remunerada es una cuenta destinada a los importes de tesorería que se repartirán en forma de dividendos a la matriz de España.
- Se tiene una cuenta de crédito por importe de 100.000 € para hacer frente a las necesidades puntuales de financiación
- La política de cobros de la empresa es de inicio de campaña o máximo 30 días mientras que la política de pago es a 60 días fecha factura ganando 30 día de financiación adicional.
- La deuda a largo será eliminada en el momento que la empresa pueda tener recursos suficientes para su amortización total o parcial.
- Las aplicaciones informáticas corresponden a software específico para la realización de nuestro trabajo. Dentro de este apartado se incluyen las cuatro licencias de uso de los sistemas informáticos.
- En cuanto a patentes y marcas, en este apartado recogemos el registro de nuestra marca en los países destino.
- Con respecto al otro inmovilizado intangible corresponde a nuestro dominio de Internet, que se contempla como un inmovilizado inmaterial
- Dentro de instalaciones técnicas encontramos todo el mobiliario de oficina y los equipos informáticos y periféricos necesarios para la actividad. El precio se calcula con PVP en Libras, localizados por Internet en tiendas de Londres y convertidas a euros, redondeando el importe al alza.

- Las tablas de amortización a tener en cuenta son:

INMOBILIZADO INMATERIAL		ANOS	2012	2013	2014	2015
5. Aplicaciones informáticas	3500	3	1166,66667	1166,66667	1166,66667	
3. Patentes, licencias, marcas y similares	2500	4	625	625	625	625

INMOBILIZADO MATERIAL		ANOS	2012	2013	2014	2015
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	28000	4	7000	7000	7000	7000

Dicho esto exponemos el balance de nuestro plan financiero a fecha y sus proyecciones a 3 años, para los tres niveles de análisis, pesimista, medio y optimista:

ACTIVO	ESCENARIO PESIMISTA			ESCENARIO MEDIO			ESCENARIO OPTIMISTA		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
A) ACTIVO NO CORRIENTE	34.500,00	27.500,00	20.500,00	34.500,00	27.500,00	20.500,00	34.500,00	25.208,33	16.416,67
I. Inmovilizado intangible	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00	4.208,33	2.416,67
II. Inmovilizado material	28.000,00	21.000,00	14.000,00	28.000,00	21.000,00	14.000,00	28.000,00	21.000,00	14.000,00
III. Inversiones inmobiliarias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a L/P	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
V. Inversiones financieras a L/P	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VI. Activos por impuesto diferido	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B) ACTIVO CORRIENTE	27.700,98	30.433,64	25.995,31	29.541,51	32.897,23	28.904,07	34.145,68	62.672,60	86.262,02
I. Activos no corrientes mantenidos para la venta	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
II. Existencias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	21.500,00	25.525,00	20.840,00	21.500,00	25.525,00	20.840,00	21.500,00	25.525,00	20.840,00
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	19.500,00	24.625,00	20.840,00	19.500,00	24.625,00	20.840,00	19.500,00	24.625,00	20.840,00
2. Accionistas (socios) por desembolsos exigidos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3. Otros deudores	2.000,00	900,00	0,00	2.000,00	900,00	0,00	2.000,00	900,00	0,00
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a C/P	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
V. Inversiones financieras a C/P	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	22.500,00	34.800,00
VI. Periodificaciones a corto plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	6.200,98	4.908,64	5.155,31	8.041,51	7.372,23	8.064,07	12.645,68	14.647,60	30.622,02
TOTAL ACTIVO	62.200,98	57.933,64	46.495,31	64.041,51	60.397,23	49.404,07	68.645,68	87.880,94	102.678,68

PASIVO	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
A) PATRIMONIO NETO	-53.549,02	-78.659,37	-98.982,72	-34.708,49	-23.195,78	-5.815,93	12.895,68	78.030,94	91.458,68
A-1) Fondos Propios	-53.549,02	-78.659,37	-98.982,72	-34.708,49	-23.195,78	-5.815,93	12.895,68	78.030,94	91.458,68
I. Capital	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00
1. Capital escriturado	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00
2. (Capital no exigido)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
II. Prima de emisión	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
III. Reservas	0,00	0,00	0,00	0,00	4.147,31	5.181,53	0,00	5.198,73	6.008,99
IV. (Acciones y participaciones en patrimonio propias)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
V. Resultados de ejercicios anteriores	0,00	-93.549,02	-118.659,37	0,00	-74.708,49	-82.073,90	0,00	-27.104,32	0,00
VI. Otras aportaciones de socios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VII. Resultado del ejercicio	-93.549,02	-25.110,36	-20.323,35	-74.708,49	7.365,40	59.076,44	-27.104,32	59.936,53	100.449,69
VIII. Dividendo a cuenta	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-28.000,00	0,00	0,00	-55.000,00
IX. Otros instrumentos de patrimonio neto	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
A-2) Ajustes por cambios de valor	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B) PASIVO NO CORRIENTE	45.000,00	41.743,01	38.258,04	45.000,00	41.743,01	0,00	45.000,00	0,00	0,00
I. Provisiones a largo plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
II. Deudas a largo plazo	45.000,00	41.743,01	38.258,04	45.000,00	41.743,01	0,00	45.000,00	0,00	0,00
1. Deudas con entidades de crédito	45.000,00	41.743,01	38.258,04	45.000,00	41.743,01	0,00	45.000,00	0,00	0,00
2. Acreedores por arrendamiento financiero	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3. Otras deudas a largo plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a L/P	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IV. Pasivos por impuesto diferido	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
V. Periodificaciones a largo plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
C) PASIVO CORRIENTE	70.750,00	94.850,00	107.220,00	53.750,00	41.850,00	55.220,00	10.750,00	9.850,00	11.220,00
I. Pasivos vinculados con act. no corrientes mantenidos para la vta	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
II. Provisiones a corto plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
III. Deudas a corto plazo	60.000,00	85.000,00	96.000,00	43.000,00	32.000,00	44.000,00	0,00	0,00	0,00
1. Deudas con entidades de crédito	60.000,00	85.000,00	96.000,00	43.000,00	32.000,00	44.000,00	0,00	0,00	0,00
2. Acreedores por arrendamiento financiero	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3. Otras deudas a corto plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IV. Deudas con empresas del grupo y asociadas a C/P	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	10.750,00	9.850,00	11.220,00	10.750,00	9.850,00	11.220,00	10.750,00	9.850,00	11.220,00
1. Proveedores	10.750,00	9.850,00	11.220,00	10.750,00	9.850,00	11.220,00	10.750,00	9.850,00	11.220,00
2. Otros acreedores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VI. Periodificaciones a corto plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL PASIVO	62.200,98	57.933,64	46.495,31	64.041,51	60.397,23	49.404,07	68.645,68	87.880,94	102.678,68

De mención especial son los datos de recursos propios negativos en el escenario pesimista y medio que indican claramente una necesidad de la compañía de un incremento de capital social. Pese a que esta situación no es inusual en nuestra realidad actual, si sería conveniente proceder a resolver esa situación lo más rápidamente posible, bien incrementando el capital social o bien acudiendo a financiación a largo que evite tensiones de tesorería. Esta situación repercutirá directamente en nuestro fondo de maniobra.

Antes de pasar al siguiente punto de estudio, será conveniente conocer el cuadro de amortización del préstamo a largo plazo que la empresa tiene, para poder determinar cuotas y otros que se recogen en el plan financiero. Encontramos así:

IMPORTE	PLAZO	TIPO	AÑO	PRINCIPAL	INTERESES	CUOTA	I.ACUM.	PENDIENTE
-45.000,00	10	0,07	2012	3.256,99 €	3.150,00 €	6.406,99 €	3.150,00 €	41.743,01 €
			2013	3.484,98 €	2.922,01 €	6.406,99 €	6.072,01 €	38.258,04 €
			2014	3.728,93 €	2.678,06 €	6.406,99 €	8.750,07 €	34.529,11 €
			2015	3.989,95 €	2.417,04 €	6.406,99 €	11.167,11 €	30.539,16 €
			2016	4.269,25 €	2.137,74 €	6.406,99 €	13.304,85 €	26.269,91 €
			2017	4.568,09 €	1.838,89 €	6.406,99 €	15.143,75 €	21.701,82 €
			2018	4.887,86 €	1.519,13 €	6.406,99 €	16.662,87 €	16.813,96 €
			2019	5.230,01 €	1.176,98 €	6.406,99 €	17.839,85 €	11.583,95 €
			2020	5.596,11 €	810,88 €	6.406,99 €	18.650,73 €	5.987,84 €
			2021	5.987,84 €	419,15 €	6.406,99 €	19.069,88 €	0,00 €

Comentar que el proceso de evaluación de escenarios se tiene en cuenta en base a la implantación en los diferentes países que se hará en las siguientes fases:

Fase 1, para año 2012 con implantación en Reino Unido como principal mercado potencial.

Fase 2, para año 2013, con implantación de en Suecia, uno de los países nórdicos con más aceptación de vinos europeos.

Fase 3, prevista para 2014, lanzamiento en Noruega y Finlandia y consolidación de mercados previos.

En los tres escenarios se tienen en cuenta que los porcentajes de consecución de los objetivos de ventas dados por la contabilidad analítica de un estado óptimo son:

	Escenario Pesimista	Escenario Medio	Escenario Optimista
2012	80 % Objetivos UK	85% Objetivos UK	100% Objetivos UK
2013	95% Objetivos UK	90 % Objetivos UK 80% Objetivos Suecia	100% Objetivos UK 7% incremento UK 100 % Objetivos Suecia
2014	100 % Objetivos UK 70% Objetivo Suecia	100% Objetivo UK 7% incremento UK 100% Objetivos Suecia 50% Objetivos Noruega 60 % Objetivos Finlandia	100% Objetivos UK 7% incremento UK 100 % Objetivos Suecia 100% Objetivos Noruega 100 % Objetivos Finlandia

El siguiente paso en nuestro trabajo es determinar la cuenta de resultados estimada y su proyección a tres años, determinando la viabilidad de la inversión, los diferentes escenarios planteados, y el efecto real de nuestras políticas comerciales para la consecución de los objetivos.

3.- DETERMINACIÓN DE LA CIFRA DE VENTAS

Antes de continuar con las previsiones, debemos determinar la principal meta dentro de este trabajo, es decir que cifra de ventas queremos alcanzar y que previsiones de crecimiento de las mismas pueden existir en nuestro mercados objetivos.

Es difícil determinar una cifra de ventas en mercados como el inglés y el de países nórdicos. Debemos recordar que Reino Unido es el mercado más maduro dentro de la unión europea y casi en el cómputo global de países mundiales, no obstante la madurez de mercado da a su vez oportunidades de entrada con nuevos productos, alta calidad y novedades que puedan atraer a nuestro público objetivo. Dentro de este mercado, debemos apreciar que la cuota de mercado que podremos atraer de nuestros competidores no será elevada en primeros años pero si en cuanto a los nuevos consumidores deseosos de productos adaptados a sus necesidades. Es por tanto que el primer año, nuestro conjunto de profesionales realizará un trabajo en previsión de la creación de una imagen de marca sólida y duradera en el tiempo, teniendo datos de previsiones de ventas por volumen total de 20 millones de botellas, durante los tres primeros años, bajo el amparo de Wines From Don Quijote´s Spain.

No obstante, a la hora de determinar las ventas totales de la cuenta de pérdidas y ganancias, hemos de matizar que se deberá al total de servicios prestados por el personal destinado a los países de estudio.

De esta forma, encontramos que los ingresos de nuestra empresa se desglosaran en:

- Fundación, siendo el cliente principal por volumen de negocio y objetivos y previsiones de las campañas por parte de la fundación. Se trata de un proyecto ambicioso y con fuertes iniciativas desde la administración y empresas del sector.
- Cliente 2, se trata de cliente existente de elevada importancia.
- Cliente 3
- Cliente 4
- Minoritarios, en esta partida englobamos clientes minoritarios que realizan pequeñas campañas o prospecciones en los mercados objetivos y que en este plan trataremos como una única partida.

- Campañas, realizadas de forma puntual para clientes, que tradicionalmente se realizan de forma conjunta para todos ellos a un precio mejorado y bajo el amparo de la fuerza comercial de la empresa.
- Estudios. Se refiere a los estudios de mercado estándar o adaptados a las necesidades que los productores, exportadores, comercializadores y gente del sector adquiere de los países objeto de estudio y donde la empresa y personal son especialistas, aportando al estudio la visión propia del mercado, ya que se trabaja directamente en ellos.
- Agendas comerciales. Realizando agendas para empresas que deseen exportar y realizar viajes organizados con agendas de profesionales importadores. El trabajo de la empresa directamente en el país destino da un conocimiento del entramado empresarial que empresas no ubicadas no pueden tener
- Reclamaciones. Servicio encaminado a las empresas que deben acudir a empresas del país para reclamaciones empresariales, judiciales, comprobaciones técnicas, etc.

No obstante para determinar el coste de cada uno de estos ingresos, debemos conocer perfectamente cuáles son los gastos en los que nuestra sociedad incurre de forma habitual y excepcional. Así encontramos los siguientes gastos:

- Gastos Generales para el periodo optimista

	2012	2013	2014
SUMINISTRO LUZ	3.600,00 €	3.852,00 €	4.121,64 €
SUMINISTRO AGUA	1.200,00 €	1.248,00 €	1.297,92 €
SUMINISTRO TELEFONO	12.500,00 €	12.937,50 €	13.480,88 €
ALQUILER LOCAL	21.600,00 €	22.464,00 €	23.362,56 €
GASTO DIETAS	41.720,00 €	51.500,00 €	59.600,00 €
VUELOS	25.000,00 €	30.875,00 €	37.955,63 €
TRANSPORTE	7.200,00 €	8.452,00 €	9.947,82 €
LEASING	3.600,00 €		
SEGUROS	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €
MANTENIMIENTO	- €		
SERVICIOS EXTERIORES	53.600,00 €	56.280,00 €	61.908,00 €
ASESORIA LEGAL	7.500,00 €	8.662,50 €	9.865,69 €
HOTEL	10.000,00 €	10.350,00 €	10.712,25 €
PUBLICIDAD	30.000,00 €	31.050,00 €	32.136,75 €
TRIBUTOS	- €	- €	- €

- Gastos de Personal

PERSONAL	SUELDO	SS	BONUS
DIRECTOR	50.700,00 €	16.224,00 €	15%
TECNICO 1	42.250,00 €	13.520,00 €	10%
TECNICO 2	33.800,00 €	10.816,00 €	9%
BECARIO	19.500,00 €	- €	0%

La retribución variable de nuestro personal irá en función del beneficio neto de la sociedad en lugar de la cifra de ventas. El motivo de vincular el sueldo al resultado neto busca una perfecta compenetración de todo el personal de la empresa en el objetivo común de la búsqueda de beneficios, así como no perjudicar las rotaciones del personal dentro de la empresa, por las diferencias existentes en ventas en los diferentes mercados y eliminando así los incentivos en sueldo provenientes de incrementos en cifra de ventas puntuales por promociones especiales y bajadas de precio. Con el objetivo común del beneficio para todos, todos y cada uno de los trabajadores encontrarán su incremento salarial en tanto y cuando la empresa consiga los resultados esperados. En ningún caso este bonus podrá superar el 90 % del salario neto del trabajador.

Con respecto a los sueldos se interpreta que existirá un incremento anual del 5% por el IPC.

Antes de seguir con la cuenta de resultados, debemos detallar la contabilidad analítica que desglosa la determinación del precio de nuestro cliente principal y objetivo del trabajo, Fundación tierra de viñedos.

Dado que la implantación de una marca paraguas se debe realizar un plazo de tiempo medio de 10 años, la valoración inicial de la campaña y su previsión de costes se realizará tan sólo para los tres primeros años. Así encontramos de forma global:

GASTOS GENERALES

	FUNDACION	CLIENTE 1	CLIENTE 2	CLIENTE 3	CLIENTE 4	MINORITARIOS	CAMPANAS	ESTUDIOS	AGENDAS	RECLAMACIONES	TOTAL
SUMINISTRO LUZ	720,00 €	480,00 €	240,00 €	480,00 €	240,00 €	240,00 €	240,00 €	480,00 €	240,00 €	240,00 €	3.600,00 €
SUMINISTRO AGUA	240,00 €	160,00 €	80,00 €	160,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	160,00 €	80,00 €	80,00 €	1.200,00 €
SUMINISTRO TELEFONO	2.500,00 €	1.666,67 €	833,33 €	1.666,67 €	833,33 €	833,33 €	833,33 €	1.666,67 €	833,33 €	833,33 €	12.500,00 €
ALQUILER LOCAL	4.320,00 €	2.880,00 €	1.440,00 €	2.880,00 €	1.440,00 €	1.440,00 €	1.440,00 €	2.880,00 €	1.440,00 €	1.440,00 €	21.600,00 €
GASTO DIETAS	12.516,00 €	8.344,00 €	4.172,00 €	8.344,00 €	4.172,00 €	4.172,00 €	- €	- €	- €	- €	41.720,00 €
VUELOS	6.250,00 €	2.083,33 €	4.166,67 €	2.083,33 €	2.083,33 €	2.083,33 €	2.083,33 €	- €	4.166,67 €	- €	25.000,00 €
TRANSPORTE	1.661,54 €	553,85 €	830,77 €	553,85 €	276,92 €	1.107,69 €	553,85 €	- €	1.107,69 €	553,85 €	7.200,00 €
LEASING	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4000
SEGUROS	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	2500
MANTENIMIENTO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SERVICIOS EXTERIORES	21440	10720	5360	5360	0	5360	0	0	5360	0	53600
GESTORIA ASESORIA	1000	500	500	500	500	500	500	500	500	2500	7500
HOTEL	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	10000
TOTAL	52.297,54 €	29.037,85 €	19.272,77 €	23.677,85 €	11.275,59 €	17.466,36 €	7.380,51 €	7.336,67 €	15.377,69 €	7.297,18 €	190.420,00 €

GASTOS DE PERSONAL

DIRECTOR	16.731,00 €	11.154,00 €	13.013,00 €	7.436,00 €	3.718,00 €	3.718,00 €	3.718,00 €	- €	3.718,00 €	3.718,00 €	66.924,00 €
TECNICO 1	9.295,00 €	7.436,00 €	7.436,00 €	3.718,00 €	1.859,00 €	1.859,00 €	3.718,00 €	9.295,00 €	9.295,00 €	1.859,00 €	55.770,00 €
TECNICO 2	5.948,81 €	2.974,41 €	4.461,61 €	5.948,81 €	2.974,41 €	4.461,61 €	8.923,22 €	4.461,61 €	1.487,20 €	2.974,41 €	44.616,09 €
BECARIO	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €	9.000,00 €
	32.874,81 €	22.464,41 €	25.810,61 €	18.002,81 €	9.451,41 €	10.938,61 €	17.259,22 €	14.656,61 €	15.400,20 €	9.451,41 €	176.310,09 €
TOTAL	85.172,35 €	51.502,25 €	45.083,38 €	41.680,66 €	20.727,00 €	28.404,97 €	24.639,73 €	21.993,28 €	30.777,90 €	16.748,59 €	366.730,09 €
MARGEN	30%	25%	35%	32%	30%	40%	36%	45%	55%	40%	368%
	25.551,71 €	12.875,56 €	15.779,18 €	13.337,81 €	6.218,10 €	11.361,99 €	8.870,30 €	9.896,97 €	16.927,84 €	6.699,43 €	127.518,90 €
TOTAL	110.724,06 €	64.377,82 €	60.862,56 €	55.018,47 €	26.945,09 €	39.766,96 €	33.510,03 €	31.890,25 €	47.705,74 €	23.448,02 €	494.248,99 €

COSTES PAÍS

											TOTAL
REINO UNIDO	66.434,43 €	57.940,03 €	60.862,56 €	- €	- €	31.813,56 €	23.457,02 €	22.323,17 €	38.164,59 €	20.165,30 €	321.160,68 €
SUECIA	22.144,81 €	6.437,78 €	- €	38.512,93 €	26.945,09 €	3.976,70 €	5.026,51 €	6.378,05 €	4.770,57 €	2.344,80 €	116.537,24 €
NORUEGA	11.072,41 €	- €	- €	16.505,54 €	- €	1.988,35 €	3.351,00 €	1.594,51 €	4.770,57 €	937,92 €	40.220,30 €
FINLANDIA	11.072,41 €	- €	- €	- €	- €	1.988,35 €	1.675,50 €	1.594,51 €	- €	- €	16.330,77 €
											494.248,99 €
TOTAL	110.724,06 €	64.377,82 €	60.862,56 €	55.018,47 €	26.945,09 €	39.766,96 €	33.510,03 €	31.890,25 €	47.705,74 €	23.448,02 €	

Una vez determinado los costes de cada uno de los servicios, se puede determinar el precio aproximado de venta de cada uno de ellos.

Centrándonos en Fundación Tierra de Viñedos, y dejando poco margen en el primer año como consecuencia de la aceptación de nuestro cliente a realizar un trabajo con nosotros, nuestro cliente deberá desembolsar aproximadamente 95.000 € por el lanzamiento global de la marca en 4 países, siendo uno de ellos la regencia del consumo de vino en Europa.

Destacamos del mismo modo que nuestro cliente de mayor volumen también es el cliente que menos margen dejará a la empresa. Se trata de una cuestión empresarial y de ajustes de precio, que se deberá corregir en años sucesivos con ajustes a proveedores o incrementos de precio.

Centrándonos en el cliente Fundación tierra de viñedos, cabe destacar que el servicio se realizará para cuatro países repartiéndose el coste total entre todos ellos. Este reparto será aproximadamente de:

- Reino unido, el 60% del presupuesto total.
- Finlandia, con un 10% del presupuesto total.
- Noruega, con un 10% del presupuesto total.
- Suecia, con un 20% del presupuesto total.

Uno de los costes principales a tener en cuenta, junto con los de personal, son los servicios exteriores, que corresponden a los “fee” mensuales de las agencias de comunicación de cada país, y que constituye el principal coste variable de nuestra contabilidad analítica. Este Fee en un coste variable que encontrará variaciones en los primeros años de actividad con un total de:

- Año 2012: 70% del total
- Año 2013: 90 % del total.

Estas minoraciones al total se deben a que un inicio la contratación de estas agencias será para uno o dos países, y pese a que serán de mayor intensidad no serán contratadas en los cuatro países objeto.

Destacar que los costes asociados a viajes, dietas, etc., del personal de la empresa, son gastos fijos con tendencias variables por encima de determinado volumen de ventas, y que se reducirán en lo posible según la marca se vaya implantando y conociendo en los distintos países.

De esta misma forma, en los primeros años, otros gastos como hoteles y viajes, serán inferiores a los estimados óptimos principalmente por un inicial campo de actuación inferior, como sucedía con los servicios exteriores.

Desplazamientos compuesto por vuelos y transporte, se desglosa en los años como:

- 2012, 70 % del presupuesto total
- 2013, 85% del presupuesto total
- 2014, 100 % del presupuesto total.

En el caso de la publicidad imputaremos:

- 2012, 80% del presupuesto total final
- 2013, 90% del presupuesto total final
- 2014, 100% de las previsiones.

Tras los datos reflejados anteriormente, hay que matizar que desde nuestro punto de vista, no vendemos directamente vino, por lo que se nos hace difícil valorar que tipo de vino se vende en cada país. No obstante hacemos una previsión de que tipo de producto y en que porcentajes sobre la cifra de ventas se venderán en los diferentes países.

De esta forma encontramos:

	REINO UNIDO			SUECIA			NORUEGA			FINLANDIA		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Varietal blanco screw cup	17,50%	18,00%	18,00%	14,00%	16,00%	16,50%	16,00%	17,00%	17,50%	15,00%	16,50%	16,00%
Varietal Blanco Sintético	9,00%	6,00%	4,00%	4,00%	3,00%	2,00%	0,50%	0,00%	0,00%	1,00%	0,50%	0,00%
Varietal Blanco Bag in Box	1,00%	2,00%	5,00%	11,00%	12,00%	13,50%	9,50%	9,00%	9,50%	8,00%	9,00%	9,50%
Varietal Tinto Screw Cup	24,00%	26,00%	26,00%	14,00%	15,00%	16,50%	16,00%	18,00%	18,00%	17,00%	17,50%	18,00%
Varietal Tinto Sintético	3,00%	1,50%	0,50%	3,00%	2,00%	1,00%	1,00%	0,00%	0,00%	1,00%	0,50%	0,00%
Varietal Tinto Bag in Box	1,50%	3,50%	5,00%	17,00%	18,00%	18,00%	11,50%	11,00%	11,50%	12,00%	11,00%	11,50%
Blanco Generico Screw Cup	1,50%	1,00%	1,50%	4,50%	2,00%	1,00%	2,00%	1,00%	0,50%	2,00%	1,00%	0,50%
Blanco generico Sintético	0,00%	0,50%	0,00%	1,00%	0,00%	0,00%	1,00%	0,00%	0,00%	1,00%	1,00%	0,00%
Blanco Generico Bag in Box	13,00%	15,00%	16,00%	10,00%	11,00%	12,00%	17,00%	18,00%	18,50%	18,00%	19,00%	20,00%
Tinto Genérico Screw Cup	4,00%	2,50%	2,00%	4,00%	3,00%	1,00%	2,00%	1,50%	1,00%	2,00%	2,00%	2,50%
Tinto genérico Sintético	1,50%	1,00%	0,00%	1,00%	0,00%	0,00%	0,50%	0,00%	0,00%	0,50%	0,50%	0,50%
Tinto genérico Screw Cup.	2,50%	3,00%	1,00%	10,00%	11,00%	12,00%	19,00%	21,00%	20,00%	17,00%	18,00%	20,00%
Rosado Screw Cup	9,50%	10,00%	12,00%	2,00%	2,00%	1,50%	1,00%	0,50%	0,00%	1,00%	0,50%	0,00%
Rosado Sintético	8,00%	4,00%	0,00%	0,50%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,50%	0,00%	0,00%
Rosado Bag in Box	4,00%	6,00%	9,00%	4,00%	5,00%	5,00%	3,00%	3,00%	3,50%	4,00%	3,00%	1,50%

4.-CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.

Una vez determinada la cifra de ventas, debemos plantear la cuenta de pérdidas y ganancias y su proyección en el tiempo. De esta forma tenemos:

Es importante matizar que todos los beneficios obtenidos por la división de Londres serán incluidos en la contabilidad de su matriz y por lo tanto desaparecerán de balance a lo largo del transcurso del ejercicio contable.

En cuanto a la cuenta de Pérdidas y Ganancias o cuenta de resultados debemos comentar que:

- La cifra de ventas se incrementa en un 7% cada año, siempre y cuando se cumplan los objetivos previstos. Este incremento corresponde a las tendencias que el grupo cree se mantendrán en los próximos años, por la necesidad de exportación y la creciente inversión del capital existente por parte de las empresas en conseguir vender su producto en nuevos mercados.
- En cuanto al crecimiento de los gastos, se prevén incrementos de 3,5% durante el primer año, aplicándose la media, ya que productos o servicios como el transporte o la electricidad se incrementarán en mayor proporción como consecuencia de la imparable escalada de los combustibles fósiles y que determinan en todo momento el precio de estos servicios.
De la misma forma se prevé que servicios como los seguros, la publicidad, los servicios exteriores y las dietas, pese a que se incremente su precio, es posible que su reducción pueda ser efectiva por recortes en costes, no obstante se refleja el incremento medio en beneficio del principio de prudencia empresarial. De la misma forma solo se contemplarán de forma total en la consecución final de las fases de implantación, siendo en anteriores según se desglosa en apartados previos.
- Por último se aplica una tasa de crecimiento de 4,20% para las cuentas de gastos en el año 2014, ya que se prevé una fuerte subida de precios a consecuencia de las políticas financieras seguidas dentro de la unión europea que pueden repercutir en el largo plazo en el índice de precios al consumo de cada uno de los países.

PÉRDIDAS Y GANANCIAS	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
A) OPERACIONES CONTINUADAS									
1. Importe neto de la cifra de negocios	256.928,54	305.102,64	386.678,71	272.986,58	382.274,40	490.087,78	321.160,68	460.179,17	548.942,78
a) Ventas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
b) Prestaciones de servicios	256.928,54	305.102,64	386.678,71	272.986,58	382.274,40	490.087,78	321.160,68	460.179,17	548.942,78
2. Variación de existencias de PT y en curso de fabricación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4. Aprovisionamientos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
a) Consumo de mercaderías	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
b) Consumo de MP y otras materias consumibles	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
c) Trabajos realizados por otras empresas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
d) Deterioro de mercaderías, MP y otros aprovisionamientos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5. Otros ingresos de explotación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
b) Subvenciones de explotación incorporadas al rtdo del ejercicio	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6. Gastos de personal	261.070,00	277.826,50	290.334,63	261.070,00	277.826,50	291.944,63	261.070,00	277.826,50	295.179,33
a) Sueldos, salarios y asimilados	146.250,00	153.562,50	161.240,63	146.250,00	153.562,50	161.240,63	146.250,00	153.562,50	161.240,63
a.1) Bonus anual	0,00	0,00	0,00	0,00	2.504,24	20.085,99	0,00	20.378,42	34.152,89
b) Cargas sociales	40.560,00	42.588,00	42.588,00	40.560,00	42.588,00	42.588,00	40.560,00	42.588,00	44.717,40
c) Dietas	41.720,00	43.806,00	43.806,00	41.720,00	43.806,00	43.806,00	41.720,00	43.806,00	45.996,30
d) Desplazamiento	22.540,00	27.370,00	32.200,00	22.540,00	27.370,00	33.810,00	22.540,00	27.370,00	32.200,00
e) Alojamiento y hoteles	10.000,00	10.500,00	10.500,00	10.000,00	10.500,00	10.500,00	10.000,00	10.500,00	11.025,00
7. Otros gastos de explotación	78.182,56	84.661,50	103.272,44	76.420,00	85.525,50	102.570,56	76.420,00	85.525,50	104.171,00
a) Servicios exteriores	37.520,00	45.024,00	61.908,00	37.520,00	45.024,00	61.908,00	37.520,00	45.024,00	61.908,00
b) Tributos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
c) Pérdidas, deterioro y variación de prov. por operaciones comerciales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
d) Alquileres	23.362,56	21.600,00	22.464,00	21.600,00	22.464,00	23.362,56	21.600,00	22.464,00	23.362,56
e) Suministros	17.300,00	18.037,50	18.900,44	17.300,00	18.037,50	17.300,00	17.300,00	18.037,50	18.900,44
f) Publicidad	24.000,00	27.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	31.050,00	32.136,75
8. Amortización del inmovilizado	7.625,00	7.625,00	7.625,00	7.625,00	7.625,00	7.625,00	7.625,00	7.625,00	7.625,00
9. Imputación de subvenciones de inmov. no financiero y otras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
10. Excesos de provisiones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
a) Deterioros y pérdidas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
b) Resultados por enajenaciones y otras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
11.bis Otros resultados	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
a) Gastos excepcionales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
b) Ingresos excepcionales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	-89.949,02	-65.010,36	-14.553,35	-72.128,42	11.297,40	87.947,59	-23.954,32	89.202,17	141.967,46

12. Ingresos financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	450,00	696,00
a) De participaciones en instrumentos de patrimonio	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
a1) En empresas del grupo y asociadas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
a2) En terceros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
b) De valores negociables y otros instrumentos financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	450,00	696,00
b1) De empresas del grupo y asociadas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
b2) De terceros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	450,00	696,00
13. Gastos financieros	3.600,00	-39.900,00	5.770,00	2.580,07	3.932,00	5.896,99	3.150,00	6.406,99	3.150,00
a) Por deudas con empresas del grupo y asociadas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
b) Intereses de préstamos	3.600,00	-39.900,00	5.770,00	2.580,07	3.932,00	5.896,99	3.150,00	6.406,99	3.150,00
c) Leasing	3.600,00	0,00	0,00	3.600,00	0,00	0,00	3.600,00	0,00	0,00
14. Variación de valor razonable en instrumentos financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
a) Cartera de negociación y otros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
b) Imputación al rtdo. del ejerc. por activos fros. disponibles para la venta	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
15. Diferencias de cambio	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
16. Deterioro y rtdo. por enajenaciones de instrumentos fros.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
a) Deterioros y pérdidas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
b) Resultado por enajenaciones y otras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
A.2) RESULTADO FINANCIERO	-3.600,00	39.900,00	-5.770,00	-2.580,07	-3.932,00	-5.896,99	-3.150,00	-5.956,99	-2.454,00
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-93.549,02	-25.110,36	-20.323,35	-74.708,49	7.365,40	82.050,61	-27.104,32	83.245,18	139.513,46
17. Impuestos sobre beneficios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-22.974,17	0,00	-23.308,65	-39.063,77
A.4) RTDO DEL EJERC. PROCEDENTE DE OPERAC. CONTINUADAS	-93.549,02	-25.110,36	-20.323,35	-74.708,49	7.365,40	59.076,44	-27.104,32	59.936,53	100.449,69
B) OPERACIONES INTERRUMPIDAS									
18. Rtdo. del ejerc. procedente de operac. interrumpidas neto de imptos.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO	-93.549,02	-25.110,36	-20.323,35	-74.708,49	7.365,40	59.076,44	-27.104,32	59.936,53	100.449,69

En esta cuenta de resultados, se aplica un tipo impositivo del 28%, que es el tipo impositivo actual en Reino Unido.¹

Es de destacar y mencionar que no se han tenido en cuenta los impuestos, con el fin de simplificar el plan financiero y poderlo reducir a la determinación aproximada de un precio final para la consecución del objetivo propio del trabajo que es el lanzamiento de una marca paraguas de mano de la Fundación Tierra de Viñedos.

Como datos a destacar las continuas mejoras de nuestro EBITDA, EBIT ROE y ROI que muestra el buen funcionamiento de la sociedad.

		ESCENARIO PESIMISTA			ESCENARIO MEDIO			ESCENARIO OPTIMISTA		
		2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
EBIT	Beneficio antes de intereses e impuestos	-89.949,02	-65.010,36	-14.553,35	-72.128,42	11.297,40	87.947,59	-23.954,32	89.202,17	141.967,46
EBITDA	Beneficio antes de intereses, impuestos y amortizaciones	-81.157,35	-56.218,69	-5.761,68	-63.336,76	20.089,07	96.739,26	-15.162,66	97.993,83	150.759,13
EBITDA/Ventas	EBITDA/Ventas	-31,59%	-18,43%	-1,49%	-23,20%	5,26%	19,74%	-4,72%	21,29%	27,46%
ROI	EBIT/Activo Total	-144,61%	-112,22%	-31,30%	-112,63%	18,71%	178,02%	-34,90%	101,50%	138,26%
ROE	B' Neto/ RRPP Totales	-175%	-32%	21%	215%	-32%	-1016%	-210%	77%	110%

¹ <http://www.consensodelmercado.es/index.php/noticias/35-noticias/4575-la-reduccion-del-impuesto-de-sociedades-en-reino-unido-beneficiara-a-fer-iag-ibe-san-y-fcc-sabadell>

5.- ANÁLISIS FINANCIERO

Dentro de este análisis procederemos a determinar los diferentes ratios de interés para el trabajo.

Así encontramos, principalmente:

análisis financiero											
	PESIMISTA			MEDIO			OPTIMISTA				
RATIOS	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014	FORMULA	EXPLICACIÓN
TESORERÍA	0,39	0,32	0,24	0,55	0,79	0,52	3,18	6,36	7,69	$\frac{\text{DISPON. + REALIZABLE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	Capacidad para atender las obligaciones de pago a corto sin realizar existencias
LIQUIDEZ	0,39	0,32	0,24	0,55	0,79	0,52	3,18	6,36	7,69	$\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$	Capacidad para hacer frente a las obligaciones a corto basándose en la realización del activo circulante
AUTONOMÍA	-0,86	-1,36	-2,13	-0,54	-0,38	-0,12	0,19	0,89	0,89	$\frac{\text{RECURSOS PROPIOS}}{\text{ACTIVOS TOTALES}}$	Autonomía financiera que indica nivel de autofinanciación
ENDEUDAMIENTO	-2,16	-1,74	-1,47	-2,85	-3,60	-9,49	4,32	0,13	0,12	$\frac{\text{PASIVO EXIGIBLE}}{\text{RECURSOS PROPIOS}}$	Relación entre financiación propia y ajena
ESTABILIDAD	-4,04	-0,74	-0,34	3,35	1,48	-3,52	0,60	0,32	0,18	$\frac{\text{INMOVILIZADO}}{\text{EXIG. LARGO + R. PROP.}}$	Estructura de financiación del inmovilizado
FONDO DE MANIOBRA	-43.049	-64.416	-81.225	-24.208	-8.953	-26.316	23.396	52.823	75.042	$\text{RECURS. A LARGO MENOS INMOVILIZADO}$	Capital de trabajo. Parte de activo circulante financiado con recursos a largo plazo.

De mencionar que, los ratios de tesorería, liquidez y Autonomía son mejores en función de cuanto mayor son.

Es de destacar que el ratio de tesorería es demasiado elevado dentro del escenario optimista y muestra ineficiencias de tesorería, pero se están teniendo en cuenta cuentas tesoreras de dividendos que serán repartidos a la matriz en el corto plazo.

El ratio de liquidez muestra una empresa solvente y equilibrada en el escenario optimista. Que puede hacer frente a todas sus obligaciones con su activo a corto. Por el contrario en el pesimista los ratios son peligrosamente bajos, lo que hace necesaria financiación.

El ratio de autonomía se incrementa a lo largo del tiempo en los escenarios medio y optimista, por los incrementos de reservas voluntarias realizadas a lo largo de los distintos periodos.

6.- ANÁLISIS DE RENTABILIDAD.

A continuación mostraremos algunos ratios de rentabilidad a tener en cuenta y a valorar para determinar la viabilidad de la empresa.

análisis de rentabilidad

	PESIMISTA			MEDIO			OPTIMISTA			FORMULA	EXPLICACIÓN
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014		
FINANCIERA	-144,61%	-112,22%	-31,30%	-112,63%	18,71%	131,51%	-34,90%	75,49%	100,90%	$\frac{(B^{\circ} + G. \text{FINANC.}) \times 100}{\text{RECURS. TOTALES}}$	Rentabilidad financiera de todos los recursos empleados en la empresa
RECURSOS PROPIOS	174,70%	31,92%	20,53%	215,25%	-31,75%	#####	-210,18%	76,81%	109,83%	$\frac{\text{RESULTADO NETO} \times 100}{\text{RECURSOS PROPIOS}}$	Rentabilidad de los recursos propios
GLOBAL	-150,40%	-43,34%	-43,71%	-116,66%	12,19%	119,58%	-39,48%	68,20%	97,83%	$\frac{\text{RESULTADO NETO} \times 100}{\text{RECURSOS TOTALES}}$	Rentabilidad económica de todos los recursos empleados
DEL CAPITAL	-233,87%	-62,78%	-50,81%	-186,77%	18,41%	147,69%	-67,76%	149,84%	251,12%	$\frac{\text{RESULTADO NETO} \times 100}{\text{CAPITAL SOCIAL}}$	Rentabilidad del capital social
RENT. VENTAS	-36,41%	-8,23%	-5,26%	-27,37%	1,93%	12,05%	-8,44%	13,02%	18,30%	$\frac{\text{RESULTADO NETO} \times 100}{\text{VENTAS}}$	Rentabilidad de las ventas
MARGEN SOBRE VENTAS	-35,01%	-21,31%	-3,76%	-26,42%	2,96%	17,95%	-7,46%	19,38%	25,86%	$\frac{\text{MARGEN} \times 100}{\text{VENTAS}}$	Porcentaje de margen sobre ventas

7.- CASH-FLOW

Por último y para terminar con este breve plan financiero, debemos hacer referencia al estado de tesorería o cash-flow donde se plasmarán de forma muy sencilla y escueta los cobros y pago que la empresa deberá tener en cuenta durante el primer año de análisis, 2012.

Como hemos comentado en anteriores ocasiones, no se tienen en cuenta impuestos, de cara a simplificar y a su vez no condicionar el estudio, ya que se trata de servicios internacionales dentro de la UE y de una delegación o filiar perteneciente a una empresa española, para la que genera los beneficios.

A tener en cuenta en este estado de tesorería, es que todos los ingresos y los gastos se han distribuido de forma igualitaria en todos los meses, al igual que en los ingresos se tiene en cuenta el ritmo de explotación con el fin de poder reflejar en este cuadro la estacionalidad de los servicios para fechas como finales y principios de campaña donde se debe incrementar la comunicación para poder firmar los contratos anuales para el producto en si.

A continuación se detalla el estado de tesorería detallado del año 2012 de escenario optimista. Se detalla como ejemplo del total de años

2012

RITMO EXPLOTACION-----	100	8	8	8	8	8	9	9	9	9	8	8	8
PREVISION de TESORERIA		ENERO	FEBRER	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEM	OCTUBR	NOVIEM	DICIEM

COBROS													
ANUAL													
	ENERO	FEBRER	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEM	OCTUBR	NOVIEM	DICIEM	ANUAL
VENTAS	321.161	25.693	25.693	25.693	25.693	25.693	28.904	28.904	28.904	28.904	25.693	25.693	25.693
IVA repercutido	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
LIQUIDACION trim. IVA soportado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SUBVENCIONES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INGRESOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DEUDORES COMERCIALES	21.500	1.720	1.720	1.720	1.720	1.720	1.935	1.935	1.935	1.935	1.720	1.720	1.720
CUENTA CREDITO (un año)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL COBROS	342.661	27.413	27.413	27.413	27.413	27.413	30.839	30.839	30.839	30.839	27.413	27.413	27.413

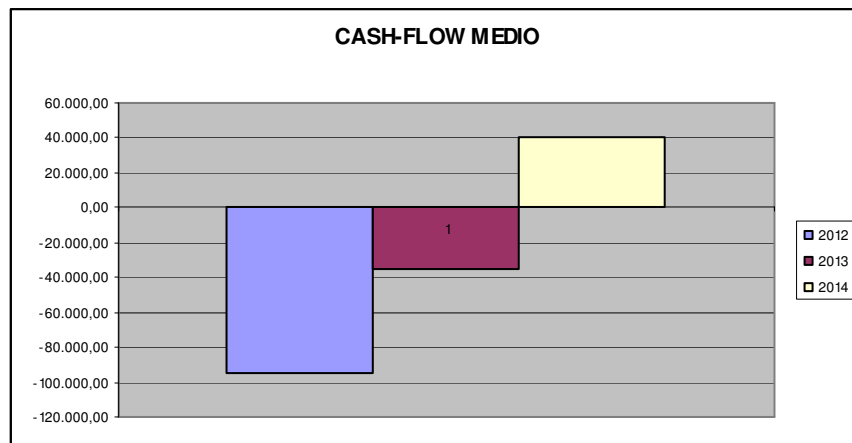
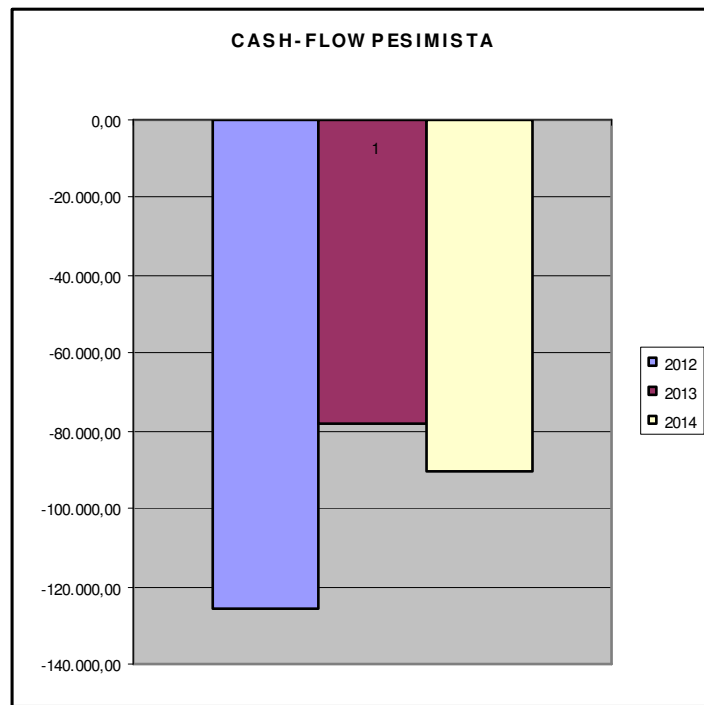
PAGOS													
ANUAL													
	ENERO	FEBRER	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEM	OCTUBR	NOVIEM	DICIEM	ANUAL
PROVEEDORES	10.750	860	860	860	860	860	968	968	968	968	860	860	860
SALARIOS NETOS	146.250	12.188	12.188	12.188	12.188	12.188	12.188	12.188	12.188	12.188	12.188	12.188	12.188
SEGUR.SOCIAL	40.560	3.380	3.380	3.380	3.380	3.380	3.380	3.380	3.380	3.380	3.380	3.380	3.380
Bonus	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SUMINISTRO LUZ	3.600	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
SUMINISTRO AGUA	1.200	0	200	0	200	0	200	0	200	0	200	0	200
SUMINISTRO TELEFONO	12.500	1.042	1.042	1.042	1.042	1.042	1.042	1.042	1.042	1.042	1.042	1.042	1.042
ALQUILER LOCAL	21.600	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
GASTO DIETAS	41.720	3.477	3.477	3.477	3.477	3.477	3.477	3.477	3.477	3.477	3.477	3.477	3.477
DESPLAZAMIENTO	25.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.250	2.250	2.250	2.250	2.000	2.000	2.000
LEASING	3.600	0	0	900	0	0	900	0	0	900	0	0	900
SEGUROS	2.500	200	200	200	200	200	225	225	225	225	200	200	200
MANTENIMIENTO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SERVICIOS EXTERIORES	37.520	3.002	3.002	3.002	3.002	3.002	3.377	3.377	3.377	3.377	3.002	3.002	3.002
ASESORIA LEGAL	7.500	600	600	600	600	600	675	675	675	675	600	600	600
HOTEL	10.000	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833
PUBLICIDAD	30.000	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155
CUOTAS PRESTAMO	6.407	534	534	534	534	534	534	534	534	534	534	534	534
VENCIMIENTO CUENTA CREDITO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	62.854
TOTAL PAGOS	400.707	30.370	30.570	31.270	30.570	30.370	32.303	31.203	31.403	32.103	30.570	30.370	94.324

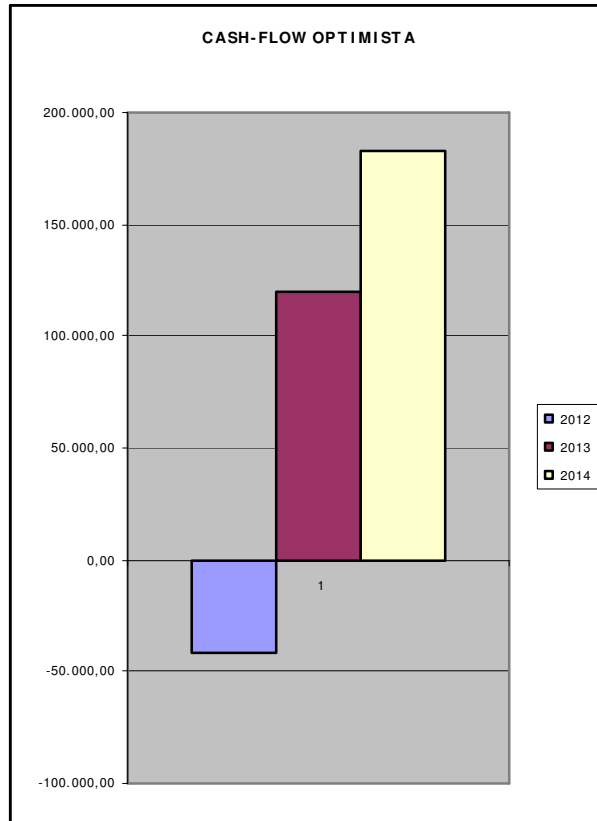
	ENERO	FEBRER	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEM	OCTUBR	NOVIEM	DICIEM	
DIFERENCIA COBROS-PAGOS.....		-2.957	-3.157	-3.857	-3.157	-2.957	-1.463	-363	-563	-1.263	-3.157	-2.957	-66.911
Diferencia anual-----	-58.046												
SALDO TESORERIA ACUMULADO.....		-2.957	-6.115	-9.972	-13.129	-16.086	-17.550	-17.913	-18.476	-19.740	-22.897	-25.854	-92.765
Línea de Crédito	2.957	3.157	3.857	3.157	2.957	1.463	363	563	1.263	3.157	2.957	66.911	

De la misma forma, podemos calcular el cash-flow anual desde el beneficio neto, donde obtenemos:

	PESIMISTA			MEDIO			OPTIMISTA		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Resultado antes de Impuestos	-93.549,02	-25.110,36	-20.323,35	-74.708,49	7.365,40	82.050,61	-27.104,32	83.245,18	139.513,46
(Impuestos)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-22.974,17	0,00	-23.308,65	-39.063,77
Resultado Neto	-93.549,02	-25.110,36	-20.323,35	-74.708,49	7.365,40	59.076,44	-27.104,32	59.936,53	100.449,69
Amortizaciones	7.625,00	7.625,00	7.625,00	7.625,00	7.625,00	7.625,00	7.625,00	7.625,00	7.625,00
Fondo de maniobra	-43.049	-64.416	-81.225	-24.208	-8.953	-26.316	23.396	52.823	75.042
inversiones	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Devolucion Préstamo	3.256,99	3.484,98	3.728,93	-3.256,99	-41.743,01	0,00	-45.000,00	0,00	0,00
Cash-Flow	-125.716,05	-78.416,74	-90.194,11	-94.548,98	-35.705,38	40.385,50	-41.083,65	120.384,13	183.116,71
NPV	-267.633,19 €			-94.233,70 €			212.381,71 €		

Así también podemos actualizar los flujos de caja anuales a una tasa mínima del 12% que es la rentabilidad mínima requerida por el accionista. De esta forma encontramos que a fecha de 2012, para una proyección de 3 años, solo el escenario optimista nos dará un resultado positivo.





De la misma forma podemos obtener las TIR, pero nos darían tasas internas negativas para los dos primeros escenarios por la cantidad de perdidas acumuladas en los periodos iniciales. No obstante una proyección a mayor plazo nos podría da una TIR mejor de lo esperado en cualquiera de los escenarios.

CONCLUSIONES

Una vez finalizado el presente estudio, llegamos a la conclusión, de que el lanzamiento de la marca paraguas “Wines from Don Quijote Spain”, en Reino Unido y países Nórdicos presenta algunas similitudes pero principalmente presenta grandes diferencias.

Similitud en ambos mercados son nuestro producto, un producto altamente competitivo y adaptable a todos y cada uno de los mercados de estudio, poniendo de manifiesto ventajas competitivas con la competencia como alta calidad de nuestros vinos, cercanía de los mercados, posibilidad de fabricación y abastecimiento por encima de la competencia, etc. sin olvidar en todo momento las tendencias futuras de los mismos, que darán a nuestros vinos la ventaja diferenciadora, que posicionara, los vinos de castilla la mancha en el lugar que merecen dentro de la relación de calidades del consumidor.

Por otro lado cabe destacar que Reino Unido en un país óptimo para el lanzamiento de la marca, por cultura de vino, consumo per capita, liberalización y apertura del mercado de bebidas alcohólicas, tendencias de la población a nuevos vinos con una búsqueda constante de una buena relación calidad –precio, es a su vez uno de los países más competitivos dentro de nuestro mercado, no sólo por la gran cantidad de oferta que encontraremos sino por la fuerza de negociación que las grandes superficies e importadores tienen sobre los productores. Es por todo ello, que no sólo será importante el producto, sino que el Branding de nuestra marca paraguas deberá ser sólido y reforzado por todos y cada uno de los productores, sin excepción con el fin de poder crear una imagen clara y precisa de los vinos de Castilla la Mancha.

Es en este país donde la tendencia viene marcada por vinos de variedad y añada, frescos y aromáticos en botella de 75 cl. y con cierre *screw cap*, cuya venta se verá incrementada en los próximos años, y donde se prevén aumentos de esta demanda en detrimento de vinos “*Chateau*”. En esta dirección debemos trabajar con el objetivo de cubrir la futura demanda, nacida a raíz de los vinos de nuevos productores y donde castilla la mancha puede ofrecer una dura competencia a estos, captando su cuota de mercado y sin abandonar sus mercados tradicionales.

Es importante también el desarrollo de rosados, creciente mercado abastecido hasta el momento por Franceses e Italianos y que comienza a cobrar relativa importancia entre las jóvenes británicas.

Existe un cambio de tendencia en el consumo, se comienza a consumir vino en lugares de ocio propios de juventud, como discotecas, lo que puede proporcionar una nueva línea de actuación en I+D+I con nuevos productos derivados del vino.

En el caso de países nórdicos, el poder de negociación del proveedor y los volúmenes de compra por parte del monopolio, crean barreras psicológicas de entrada para la mayor parte de los productores. Tras el estudio podemos concluir que no deben ser mercados principales en el desarrollo de la marca pero sí tenidos en cuenta año tras año a la hora de poder desarrollar una futura demanda de nuestros productos, principalmente en formato Bag in Box. No son mercados potenciales para el gran consumo, sobre todo si tenemos en cuenta las cuotas marcadas por el monopolio, pero si son mercados de nicho importantes para muchas de nuestras bodegas

La tendencia más marcada en este mercado es sin duda el formato de Bag in Box. Hablamos de mercado con elevado consumo en hogares y con marcada tendencia a economizar las compras de productos alcohólicos. Especial demanda tendrán sin duda los vinos ecológicos, con fuertes previsiones de demanda por el carácter “verde” y “sostenible” de los mercados nórdicos.

Las tendencias de consumo en estos mercados son similares, siendo el hogar el lugar predilecto para el consumo de vino.

El mercado presenta a su vez oportunidades relacionadas con el mundo del vino y de productos alternativos como el Wine Kit o cremas antioxidantes con bases de uva y vino.

En cuanto al lanzamiento de marca en estos países, por su similitud y cercanía se deberá valorar la posibilidad de un lanzamiento único para todos ellos, teniendo como cabeza o país principal Suecia o Noruega por población, renta y consumo medio, dejando Finlandia como un país que sigue las tendencias de sus homólogos.

Si algo debemos tener en cuenta a la hora de crear una marca paraguas, es que no todos los productores deberán centrarse en todos y cada uno de los países, sino solo en aquellos que presenten oportunidades adaptadas a sus vinos y sistemas de producción.

A la hora de lanzar la marca paraguas será conveniente la contratación de agencias locales, por su conocimiento de mercados y tendencias, en cada uno de los países, con un seguimiento intenso por parte de la Fundación Tierra de Viñedos,