

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 2% 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

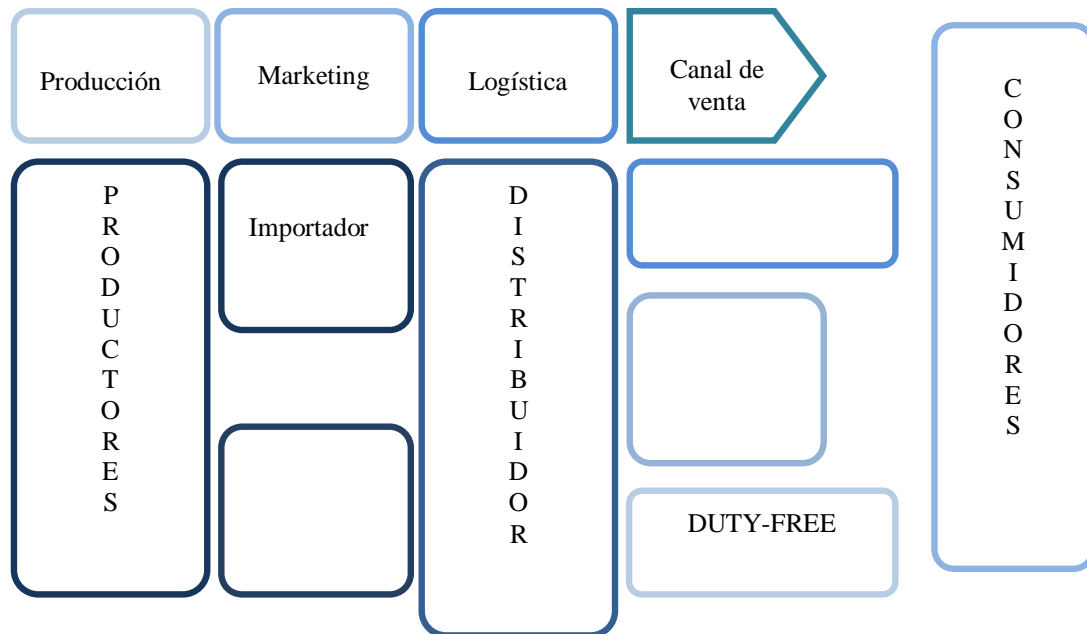
Tipo de mercado	Mercado libre
Productor	No
Tendencias de compra	Discount y ventas por volumen
Formato habitual	Botellas de cristal de 75cl
Proveedores principales	Australia
Competencia	Cerveza
Tipo de Distribución	Distribuidores Agente Importador (Con certificación del BRC)
Venta on-line	Sí
Aranceles	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 sustitutivos 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*.

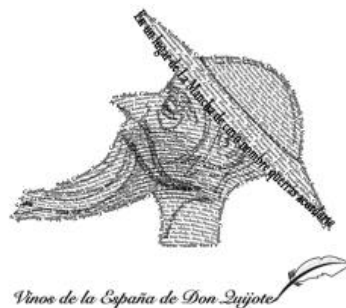
Los envases recomendados son botella bordelesa con corcho sintético o cierre stelvin (rosca) y bag-in-box innovador con cierre con grifo vitop.

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

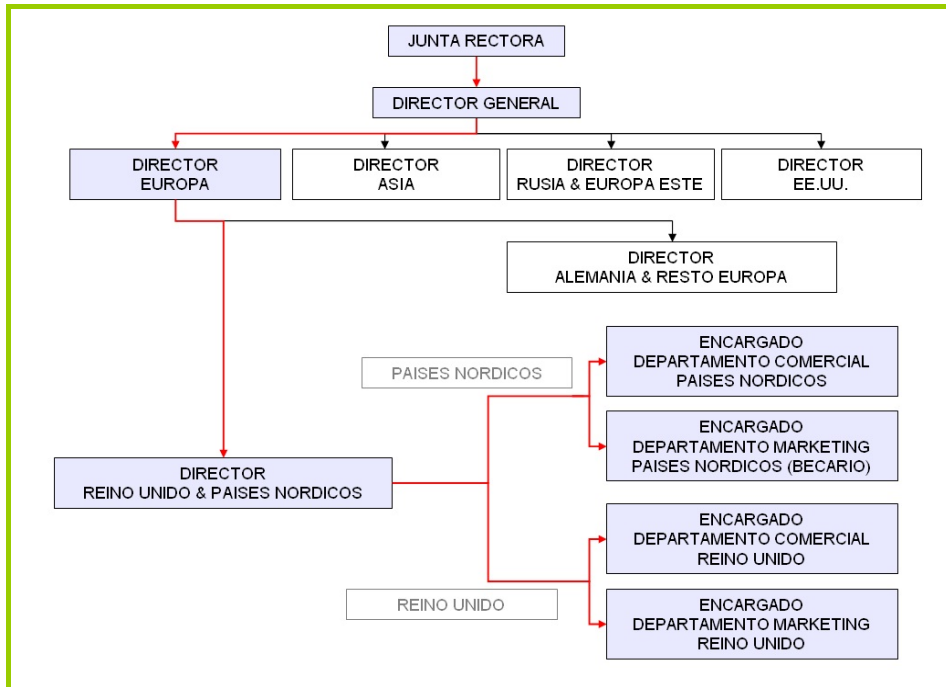
Existe una Junta Rectora formada por once personas, diez directivos y el presidente. Estas once personas deben dar un determinado perfil, deben ser personas con mucha experiencia en el sector, a ser posibles vinculadas a la empresa. Se intentará que haya especialistas de todos y cada uno de los distintos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

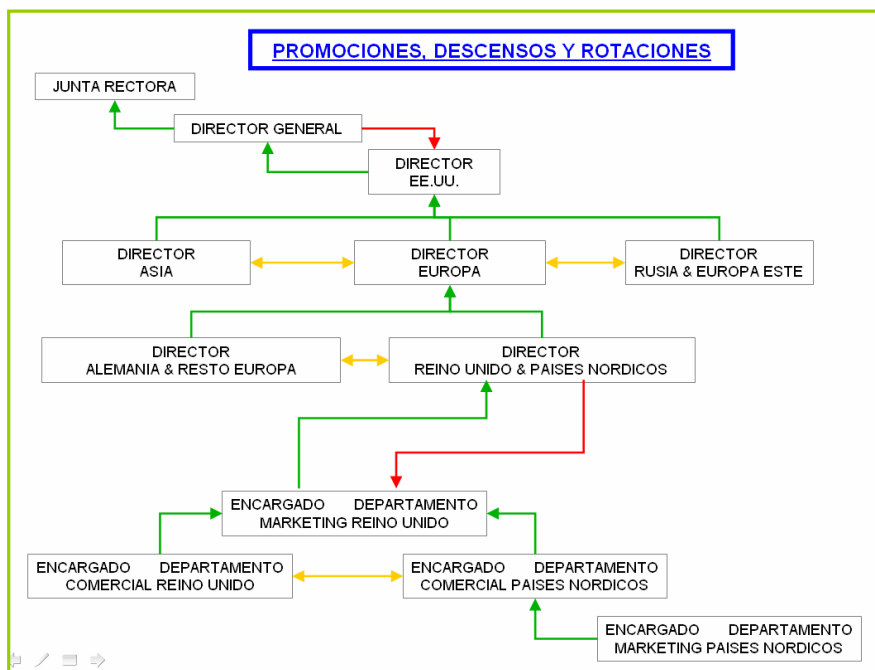
En cuanto a las políticas de personal, se desarrollan tres: formación, promoción y motivación.

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.