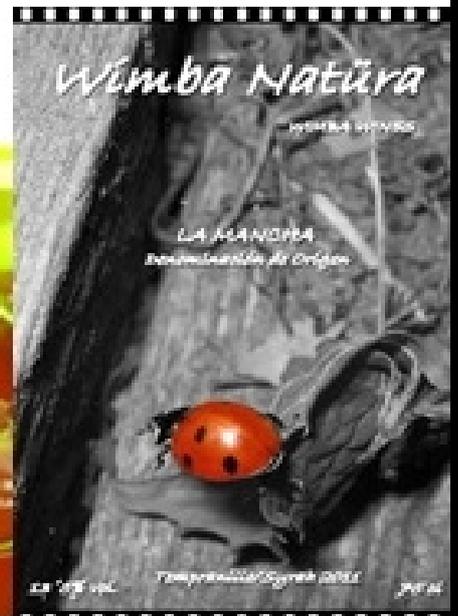


Vinos de la España de Don Quijote



"Vinos de la España de Don Quijote"



eo*i*

*“Quien sabe degustar, no bebe jamás el vino,
sino que degusta secretos”.*

Salvador Dalí

WINE INTERNATIONALIZATION MBA
PROYECTO FIN MÁSTER

AUTORAS:

**BEATRIZ MUÑOZ VILLAR
CRISTINA GALLEGO DE LERMA
ELISABET VEGA ECIJA
M^a JESÚS PELAYO GARCÍA**

TUTOR:

JESÚS BORES LAZO

2010 / 2011

INDICE

1. Definición de la misión de la empresa.....	Pág 6
2. Análisis Externo	
2.1. Situación política del país	Pág 9
2.2. Situación económica del país	Pág 10
2.3. Situación legal del país	Pág 13
2.4. Análisis del mercado del vino en el país	
2.4.1. Características del sector vitivinícola en Rusia	Pág 14
2.4.2. Características del mercado Ruso	Pág 16
2.4.3. Análisis del comportamiento del consumidor	Pág 19
2.4.4. Análisis del comportamiento de los competidores.....	Pág 22
2.4.5. Canales de Distribución	Pág 24
2.4.6. Barreras de entrada y salida	Pág 29
2.4.7. Legislación.....	Pág 30
3. Análisis Interno	
3.1. Estrategia	Pág 35
3.2. Objetivos empresariales	Pág 36
3.3. Sistema de Información y Control	Pág 37
3.4. Recursos Humanos y Políticas de Personal.....	Pág 38
3.5. Estructura productiva	Pág 38
4. Análisis DAFO.....	Pág 49
4.1. Análisis Came.....	Pág 50
5. Objetivos Estratégicos	
5.1. Posicionamiento en el mercado de los vinos de calidad	Pág 50
5.2. Objetivos de ventas	Pág 51

6. Formulación del Plan de Negocio	
6.1. Plan Comercial	Pág 52
6.1.1. Descripción del Mercado	Pág 52
6.1.2. Perfil del Consumidor final.....	Pág 53
6.1.3. Estrategia Comercial	Pág 55
6.1.4. Previsión de Ventas.....	Pág 58
6.2. Plan de Operaciones	
6.2.1. Cuota de Mercado.....	Pág 59
6.2.2. Descripción del producto “Wimba Natūra”	Pág 60
6.2.3. Proceso de elaboración del “Wimba Natūra”	Pág 61
6.2.4. Diseño del Producto	Pág 67
6.3. Plan Recursos Humanos	
6.3.1. Plantilla Necesaria.....	Pág 69
6.3.2. Política Retributiva.....	Pág 73
7. Anexos.....	Pág 74
8. Bibliografía.....	Pág 86
9. Abreviaturas.....	Pág 87

1. DEFINICION DE LA MISION DE LA EMPRESA

Castilla La Mancha, tierra de montañas y llanuras, tierra con las oscilaciones de temperatura ideales para el cultivo de una tradición, de una cultura, el cultivo del vino, al que rendimos culto en nuestra bodega.

Una tierra que consta de ocho denominaciones de Origen: Almansa, Jumilla, La Mancha, Manchuela, Méntrida, Mondéjar, Ribera del Júcar y Valdepeñas, que velan por la excelencia de nuestros mejores caldos.

Nos enorgullece decir que nuestra Bodega forma parte del viñedo más grande del mundo. Arrastra años y años de trabajo y pretendemos seguir haciéndolo durante muchos años más. Conoce y sabe de primera mano que el mercado del vino está en constante evolución y que cada vez se abren más puertas, que desgraciadamente distan de nuestras fronteras. En España ha decrecido el consumo del vino estrepitosamente, y es algo que Wimba Wines ha sabido aceptar, y adaptarse a esta nueva situación.

Al mundo le gusta el vino, ya ha empezado a evolucionar y el mercado de éste a verse influenciado por el gusto de tan diferentes consumidores.

Estos consumidores proceden de países que han despuntado especialmente por el aumento considerable de su consumo de vino en los últimos tiempos y que se presentan como potenciales mercados en crecimiento a largo plazo. Entre ellos destacan Estados Unidos, Rusia, Alemania y China. Al país que nos queremos dirigir y empezar a abrir mercado es Rusia. La situación de éste mercado es bastante interesante para nosotros dentro de los nuevos consumidores, ya que está proyectando un incremento de importaciones para los próximos años, y confiamos en que ayudaría a seguir manteniendo nuestro espíritu exportador, el cual ha sido clave para poder salir adelante a pesar de estar atravesando una autentica crisis económica y financiera.

Desde hace más de una década, el mercado del vino atraviesa una mutación caracterizada por profundos cambios en los comportamientos de consumo y formas de comercialización. La oferta, cada vez más abundante, con la llegada masiva de los vinos del Nuevo Mundo, en un mercado donde la demanda evoluciona a la baja, engendra

fuertes presiones competitivas. Lo que nos lleva a ser conscientes de que no solo basta con saber producir o elaborar un vino, sino que saber venderlo tiene la misma importancia para garantizar la prosperidad de nuestra bodega.

Esta situación nos motiva a intentar ser los mejores, a ofrecer al consumidor la mejor relación calidad-precio e intentar conseguir la satisfacción plena de nuestros clientes. Gracias a los estudios de mercado, Wimba Wines ha podido responder a este planteamiento y realizar una juiciosa segmentación para conocer las necesidades y motivaciones de los consumidores de vino.

Esta filosofía coloca al cliente y no al producto en el núcleo de reflexión. Ya no se trata de encontrar a un cliente que comprará un vino sino más bien, definir un vino que estará adaptado a los deseos y motivaciones de un cliente elegido.

Pero no se trata solo de encontrar un cliente sino saber conservarlo y fidelizarlo. La fidelización de clientes es muy importante, ya que si ellos quedan satisfechos con nuestra labor, es muy posible que nos puedan realizar gran parte del trabajo de comunicación, ya que darán buenas referencias sobre nosotros, que es la publicidad más eficaz que hoy en día se puede obtener.

Un cliente satisfecho es un cliente leal, que repetirá su compra y atraerá nuevos clientes.

Uno de nuestros valores más presentes son la orientación al cliente y el compromiso con los resultados, para ello debemos tener una perspectiva orientada al consumidor, no es éste el que tiene que aprender de vino para poder consumirlo o apreciarlo; sino que son los productores de vino los que tenemos que saber ofrecer un producto que se adapte a las necesidades y gustos de los consumidores.

La cultura vitivinícola tan arraigada en nuestras tradiciones no es suficiente para mantener el consumo de vino.

Hemos aprendido que una gran capacidad de adaptación de nuestros productos es de vital importancia para la prosperidad de nuestra bodega. Apostamos por la tradición en la elaboración de nuestros caldos pero sin dejar de lado los avances tecnológicos en esta materia.

Los consumidores de vino, conocen el producto y saben lo que quieren. Antes se le hablaba al consumidor desde la viña, y hoy es imprescindible establecer un feedback con

el consumidor actual y potencial para poder seguir creciendo y estar presentes en el mercado.

Con la actual globalización económica, nuestro tejido empresarial está arriesgando por el exterior como estrategia para el aumento de la comercialización de nuestros vinos y para hacer frente a la creciente competencia, centrándose en la relación calidad-precio del producto.

Una de las ventajas que ofrece nuestra empresa es su gran capacidad de adaptación, podemos cubrir las necesidades de cualquier cliente, por lo que estamos abiertos a cualquier propuesta por parte de ellos.

Los canales de distribución más eficientes para la exportación de nuestros vinos, actualmente son con almacenistas y distribuidores principalmente.

En Wimba Wines realizamos acciones de promoción con terceros países. Estamos seguros que el futuro de nuestros vinos se encuentra en su comercialización exterior y, muy especialmente en lo que se conoce como: terceros países, es decir, no comunitarios. Tenemos claro que en éstos mercados existe oportunidad de negocio ya que demandan variedades de uva que ellos no tienen. Nuestra bodega tiene una capacidad exportadora capaz de cubrir ésta demanda. Por ello hemos decidido dirigirnos a un nuevo mercado, Rusia.

Dentro de las actividades de promoción mas destacadas es la realización de catas de vino. El objetivo es dar a conocer las cualidades de nuestra gama de productos y ofrecer así al consumidor ó futuro comprador la oportunidad de comprobar las bondades de nuestros caldos. Estas catas las realizamos tanto en nuestra bodega cómo en las ferias nacionales e internacionales a las que asistimos anualmente.

El mercado ruso presenta interesantes oportunidades para nuestros vinos. La calidad y el precio de nuestros productos nos hacen ser fuertemente competitivos en éste mercado y crea un hueco especialmente tras la ilegalización de los vinos moldavos y georgianos en Rusia, aunque actualmente ya se permite. Hoy en día los vinos españoles representan un 25% de la oferta total de vino en Rusia.

Pero este país presenta mayores exigencias, cualquier inexactitud puede suponernos un problema a la hora de desaduanar la mercadería que podría acabar con la pérdida de la misma.

Por todo lo explicado anteriormente, nuestra empresa ha decidido dirigirse al mercado ruso, a través de la búsqueda de un segmento determinado, para crear un producto adecuado a ese cliente.

2. ANALISIS EXTERNO

2. 1. SITUACIÓN POLÍTICA DEL PAÍS

A pesar de que en el terreno social el hundimiento del sistema soviético provocó una grave crisis, es importante señalar que todavía hoy quedan secuelas, por tanto, la transformación de la estabilidad en prosperidad no ha llegado, sino no se puede entender cómo entre el 30% y el 35% de la población todavía vive en el umbral de la pobreza.

Según la Constitución, que fue adoptada en referéndum nacional el 12 de diciembre de 1993 después de la crisis constitucional rusa de 1993, Rusia es una federación y una república semipresidencialista, donde el Presidente es el Jefe de Estado y el Presidente del Gobierno (primer ministro) es el Jefe de Gobierno. La Federación Rusa está constituida como una democracia representativa. El poder ejecutivo se ejerce por el gobierno. El poder legislativo es responsabilidad de las dos cámaras de la Asamblea Federal. El gobierno se regula por un sistema de controles y balances definidos por la Constitución de la Federación Rusa, la ley fundamental del país y el contrato social para el pueblo de la Federación Rusa.

El Presidente se elige por votación popular para un mandato de seis años (desde las modificaciones constitucionales de 2008; actual mandato es de cuatro años) con la opción de ser elegido para un segundo mandato consecutivo (no hay restricción sobre el número total de veces que la misma persona puede ser elegida). Los ministerios del gobierno están compuestos por el Presidente del Gobierno (primer ministro) y sus viceprimerministros, ministros y otros individuos; todos son designados por el Presidente por recomendación del primer ministro con requerimiento del consentimiento de la Duma Estatal. El legislativo es la Asamblea Federal consistente de dos cámaras; la Duma Estatal con 450 diputados y el Consejo de la Federación con 178 representantes. Los principales partidos, los únicos representados en la Duma Estatal, son Rusia Unida, el

Partido Comunista de la Federación Rusa, el Partido Liberal Democrático de Rusia y Rusia Justa.

Como uno de los cinco miembros permanentes del Consejo de Seguridad de Naciones Unidas, Rusia juega un importante papel en el mantenimiento de la paz y seguridad internacional, y juega un rol importante resolviendo conflictos internacionales participando en el Cuarteto de Madrid, en las conversaciones a seis bandas con Corea del Norte, promoviendo una solución al conflicto de Kosovo y resolviendo asuntos sobre la proliferación nuclear. Rusia es miembro del G8, Consejo de Europa, OSCE y APEC, además de jugar un rol de liderazgo en organizaciones regionales como la CEI, EurAsEC, OTSC, y la OCS. Rusia, junto con Bielorrusia, forman el llamado Estado de la Unión. El ex Presidente Vladímir Putin abogó por una alianza estratégica con mayor integración en varias dimensiones incluyendo el establecimiento de los cuatro espacios comunes entre Rusia y la Unión Europea.

La Federación Rusa consiste en un gran número de subdivisiones políticas diferentes, haciendo un total de 83 componentes constituyentes (sujetos federales). Hay 21 repúblicas dentro de la federación que disfrutan de un alto grado de autonomía sobre la mayor parte de cuestiones internas y estas corresponden a algunas minorías étnicas de Rusia (aunque no siempre sean mayoritarias en ese territorio). Cada república tiene su propia constitución. El territorio restante consiste en 9 kraís (territorios), 46 provincias conocidas como *óblasts*, 4 distritos autónomos y un *óblast* autónomo. Aparte de estos hay dos ciudades federales, Moscú y San Petersburgo. Recientemente, se han añadido siete distritos federales extensos como una nueva capa entre las susodichas subdivisiones y el nivel nacional.

2.2 SITUACIÓN ECONÓMICA DEL PAÍS

La crisis económica que afectó a todos los países post-soviéticos en los años 1990 fue peor que la Gran Depresión en los países de Europa Occidental y los Estados Unidos en los años 1930. Incluso antes de la crisis financiera del año 1998 el PIB de Rusia disminuyó hasta la mitad de los niveles de principios de la década de los 1990. Con el comienzo del nuevo siglo, los crecientes precios del petróleo, mayores inversiones del

exterior, mayor consumo interno y mejor estabilidad política reforzaron el crecimiento económico de Rusia. A finales de 2007 el país disfrutaba del noveno año de crecimiento continuo, con una media del 7% desde la crisis financiera del 1998. En el 2007 el PIB de Rusia fue de 2,076 billones de dólares (est. PPA), el sexto más grande del mundo, con el crecimiento de 8,1% desde el año anterior. El crecimiento se debe principalmente a bienes y servicios no transables para el mercado interno, en comparación con la extracción de petróleo y otros minerales y las exportaciones. El salario medio en Rusia fue de unos 640\$ al mes a principios de 2008, comparado con 80\$ en 2000. Aproximadamente el 14% de los habitantes vivían por debajo de la línea de pobreza en 2007, muchos menos comparado con el 40% del año 1998. El desempleo en 2007 era del 6%, mientras que en 1999 era del 12,4%.

Rusia posee las mayores reservas de gas natural del mundo, las segundas mayores reservas del carbón y las octavas mayores reservas del petróleo. Es el primer exportador del gas natural y el segundo del petróleo, gas natural, metales y madera constituyen el 80% de las exportaciones de Rusia. Sin embargo, desde el 2003, las exportaciones de recursos naturales empezaron a descender en importancia para la economía, al reforzarse considerablemente el mercado. A pesar de los elevados precios, el petróleo y gas sólo contribuyen con el 5,7% al PIB de Rusia, y el gobierno pronostica un 3,7% para el año 2011. Se considera que Rusia está muy por delante de la mayoría de los países ricos en recursos en su desarrollo económico, con una larga tradición en educación, ciencia e industria. El país tiene el mayor número de graduados en educación superior que cualquier otro país europeo.

El desarrollo económico del país es irregular geográficamente, con la región de Moscú contribuyendo con cantidades desproporcionadas al PIB. Gran parte de Rusia, especialmente las comunidades rurales en Siberia se encuentran muy atrás. No obstante, la clase media creció de sólo 8 millones de personas en el 2000 hasta 55 millones en el 2006. En Rusia se encuentra el segundo mayor número de multimillonarios del mundo, después de Estados Unidos, con 50 multimillonarios en 2007 de un total de 110.

La inflación creció hasta el 12% al final de 2007, comparado con el 9% en 2006. Esta tendencia continuó en el primer trimestre del 2008, debido principalmente al aumento de los precios de los alimentos. La infraestructura, obsoleta e inadecuada después de años

de descuido, se considera un obstáculo para el crecimiento económico. El gobierno prevé invertir 1 billón de dólares en infraestructura hasta el 2020.

Se observa, sin embargo, que existen debilidades estructurales en la economía rusa que afectan negativamente a su desarrollo:

- Elevada dependencia de las exportaciones de materias primas (en particular del petróleo), cuya producción supone más del 60% de la producción industrial.
- Obsolescencia de las infraestructuras, que en gran parte fueron construidas en la época soviética y no han sido objeto de un mantenimiento adecuado.
- Baja competitividad de los sectores industriales orientados al mercado interior, que obtuvieron una ventaja competitiva importante con la drástica devaluación del rublo en 1998, pero cuya posición frente a los productos importados se ha deteriorado durante los años siguientes. Ausencia de un sistema financiero eficiente, capaz de transformar el ahorro en inversión. La inversión en capital fijo es, en parte por este motivo, muy inferior a las necesidades reales.
- La iniciativa privada es escasa, exceptuando algunos sectores de consumo, y la participación de PYMES en el PIB es muy reducida.
- Deficiente protección del derecho de propiedad, ausencia de una judicatura independiente y aplicación poco estricta de las leyes.
- Excesiva burocracia y elevada corrupción, que lastran el funcionamiento de la actividad económica. En 2009 el índice de Transparency Internacional colocaba a Rusia en el puesto 146 (de 180 países) según el "índice de corrupción".

De esta manera, los objetivos más importantes son:

- Mejorar el clima de inversión.
- Reducir el déficit no relacionado con el petróleo y el gas, que alcanzó 12,2% del PIB en el año 2010.

Nuestro objetivo será dirigirnos a las dos principales ciudades de Rusia cuyos principales datos son:

Puesto	Ciudad	Sujeto Federal	Población
1	Moscú	Óblast de Moscú	10.563.038
2	San Petersburgo	Óblast de Leningrado	4.600.276



[Moscú](#)



[San Petersburgo](#)

2.3. SITUACIÓN LEGAL DEL PAÍS

En abril de 2008 se aprobó la Ley sobre inversión extranjera en sectores estratégicos para la defensa y seguridad del estado, que relaciona 42 sectores en los que se establecen diversas restricciones a la inversión extranjera.

Las restricciones, más estrictas en el caso de inversor público, varían según el tipo de inversión y el sector, con objeto de evitar que el inversor extranjero pueda ejercer un control efectivo sobre las decisiones de la empresa afectada

En julio de 2010 se aprobó un decreto presidencial que ha recortado drásticamente la lista de empresas estratégicas (no susceptibles de privatización); concretamente, el número de sociedades por acciones que figuraban en dicha lista se ha reducido de 208 a 41 y el de “empresas federales unitarias” de 230 a 159. El decreto añade también a la lista un pequeño número de empresas e instituciones, principalmente de los sectores de aviación, químico y construcción naval. Las empresas excluidas son aquellas en las que la participación del estado no es suficiente para ejercer el control efectivo, más otras que se encuentran prácticamente en quiebra o en proceso de liquidación por falta de actividad. Por ello, en términos reales la desclasificación como “estratégicas” afecta a paquetes accionariales de control en 15 aeropuertos y empresas de telecomunicaciones, además

de algunos puertos marítimos y fluviales, compañías de navegación y entidades de investigación relacionadas.

Tanto el Presidente Medvédev como el Primer Ministro Putin han manifestado reiteradamente que la mejora del clima de inversión es una de las prioridades de la política gubernamental. En este sentido, se han adoptado medidas para facilitar la incorporación de especialistas extranjeros en empresas ubicadas en Rusia y el que se haya reducido de 208 a 41 el número de empresas clasificadas como estratégicas, permite un mayor acceso de la inversión extranjera en diversos sectores.

2.4. ANÁLISIS DEL MERCADO DE VINO EN EL PAÍS

2.4.1. Características del sector vitivinícola en Rusia

Dentro del vino, existen cuatro subsectores: vinos tranquilos de calidad, vino de mesa envasado o embotellado, vinos a granel y vinos espumosos.

Vinos de calidad

Vinos embotellados importados del Viejo o del Nuevo Mundo (españoles, franceses, italianos, chilenos, australianos, etc.).

El consumo de estos vinos crece con rapidez.

La distribución está bastante concentrada, con un número relativamente reducido de importadores muy profesionalizados que distribuyen al canal minorista y al HORECA (Hostelería, Catering, Restauración).

Algunos de estos operadores disponen de su propia red de tiendas especializadas (Aroma, Kaufman, Simple, Wine Collection).

Vinos de mesa o con indicación geográfica de precio inferior a los 200 rublos (5 euros)

Este segmento presenta interesantes oportunidades para vinos occidentales de precios competitivos (España es de los pocos países que puede suministrar vinos de mesa que satisfagan esta condición), especialmente tras la ilegalización de los vinos moldavos y georgianos en Rusia.

La introducción en este segmento exige un vino barato que pueda satisfacer la demanda de la gran masa de población de poder adquisitivo bajo.

Vinos a granel

España es el principal suministrador occidental de vinos a granel en la Federación Rusa.

El vino se embotella en Rusia (frecuentemente se mezcla con vinos blancos o tintos de poca graduación) y es distribuido por todo país bajo marcas rusas en la que no aparece mención del origen del vino.

Se trata de vinos de baja calidad y de precio muy reducido.

Es habitual que los exportadores españoles vendan a precio de producción constituyendo el beneficio de la operación el importe de la restitución por el Fondo Español de Garantía Agraria.

Existe un reducido número de importadores en el sur de Rusia que trabajan con volúmenes enormes (30 millones de litros por cargamento no es algo infrecuente).

Vinos espumosos

Existen varias categorías de vinos espumosos según el segmento al que se dirigen: así, los champagnes franceses, que representaron un 26% del total importado (de vino espumoso), ocupan el mercado de clase "Premium".

Más populares son los vinos espumosos italianos (con un volumen de exportación en 2009 de 33,7 millones de euros y una cuota del 50%) con marcas muy conocidas y populares como "Mondoro" o Asti Martini).

Ocupando los segmentos inferiores de demanda encontraríamos a Ucrania, otro importante suministrador de vino espumoso (cuota del 10%), Moldavia y los espumosos rusos, de calidad muy dudosa.

Las pautas de consumo sí que difieren, con una demanda de cierta estacionalidad, siendo de octubre a diciembre los meses de mayor consumo.

2.4.2 Características del mercado ruso

El mercado ruso del vino presenta una serie de características que lo diferencian de los países con una cultura de consumo de vino más sólida:

- Preferencia por los vinos semidulces frente a los secos.
- El vino espumoso es un acompañante obligado en las fiestas y celebraciones.
- Escaso conocimiento entre los consumidores, para una mayoría de los cuales el factor de compra más importante es el precio, frente a otros como la variedad, el lugar de origen o sus cualidades intrínsecas. En cambio, para los consumidores de rentas altas, el factor de compra suele ser una batería de conceptos estereotipados y marcas u orígenes conocidos.
- Concentración de la oferta en un puñado de grandes productores y distribuidores.
- La producción de vino de Rusia es una mínima fracción de los niveles de 1980 y en su mayoría, los vinos “rusos” se producen a partir de graneles
- importados. Los prejuicios de los consumidores hacia los vinos rusos es el principal escollo a la aparición de vinos nacionales de calidad.

Factores sociodemográficos

La población total de 2006 era de 143,7 millones de habitantes, con una proporción de mujeres bastante superior a la de hombres (53,4% y 46,6%, respectivamente).

La tasa de crecimiento de la población es negativa (aprox. -0'3 %), a pesar de la inmigración desde las antiguas repúblicas soviéticas. El descenso de población se ha producido en los últimos diez años tanto por la caída de la tasa de natalidad como por el aumento de la mortalidad debido al precario sistema sanitario, el empeoramiento del nivel de vida producido por la transición económica y el elevado consumo de alcohol.

La esperanza de vida es significativamente distinta entre hombres y mujeres: mientras que para los primeros es de sólo 62 años, para las mujeres es de 73 años.

Tres cuartas partes de la población viven en núcleos urbanos, siendo las principales ciudades Moscú (con cerca de 12 millones de habitantes) y San Petersburgo (4,3 millones).

Hay otras once ciudades que superan el millón de habitantes, entre ellas Novosibirsk (1,4 millones de habitantes), Nizhni Novgorod (1,3 millones de habitantes), Yekaterimburgo (1,3 millones de habitantes), Samara (1,1 millones de habitantes), Omsk (1,1 millones de habitantes) y Kazán (1,1 millones de habitantes).

Un 80% de la población (unos 115 millones de personas) está concentrado en la parte europea del país.

Factores económicos

Nombramos una serie de factores económicos a tener en cuenta para exportar a Rusia:

- Rusia es uno de los actuales países emergentes a nivel mundial.
- Elevada dependencia de las materias primas, que han aumentado su peso relativo en las exportaciones y en la economía en general
- El consumidor medio ruso, según "Renaissance Capital", tiene una edad de entre 35-55 años, es mujer, vive sola y tiene un hijo y unos ingresos medios mensuales de 400 euros. Un 43% de la población pertenece a este segmento, que evidentemente no se puede considerar clase media.
- El gasto en alcohol se ha mantenido muy estable durante el período considerado, aunque se ha producido una reducción del consumo de vodka y otras bebidas tradicionales de alta graduación a favor de otras como el vino.

Clases sociales en la Federación Rusa

La evolución reciente del país ha abierto una brecha social que ha dejado un país con tres clases sociales muy incomunicadas entre sí:

Clases altas: aquí estarían los integrantes de las clases más pudientes, conocidos popularmente como “nuevos rusos” que se caracterizan por un consumismo exacerbado de bienes y servicios de lujo. Viven en mansiones en las afueras de Moscú o San Petersburgo en guetos sociales de los que salen rara vez.

Clase media: en Rusia se considera clase media a aquellas familias con una renta superior a 600 USD mensuales por integrante debido a que los hábitos de consumo coinciden en gran medida con las habituales en los países occidentales.

La clase media está muy consolidada en ciudades como Moscú o San Petersburgo y pertenecen a ella individuos que han recibido una educación más o menos esmerada, tienen trabajos con sueldos dignos y tienen la posibilidad de viajar con frecuencia al extranjero. En general se puede decir que la clase media de Rusia es el grupo de población más “occidentalizado” o con pautas de comportamiento más similares a las occidentales.

Clase baja: aproximadamente la mitad de la población de Rusia pertenece a esta categoría social que permanece al margen de las tendencias modernizadoras del país. Las tendencias vigentes en la actualidad apuntan a una consolidación de las clases medias y a una paulatina reducción del número de individuos integrantes de las clases bajas.

Tendencias culturales

El acercamiento a occidente, la imitación de sus gustos y sus estilos de vida: los cines, las cadenas de televisión, los grupos musicales occidentales que son omnipresentes en las

emisoras musicales de radio, las calles de Moscú y San Petersburgo llenas de restaurantes occidentales (americanos, italianos, franceses), Boutiques de moda italiana y española, etc, son una muestra de ese acercamiento.

Uno de los aspectos más afectados por la imitación de los estilos occidentales en la sociedad rusa son los patrones del consumo en las grandes ciudades que no se diferencian ya demasiado de los vigentes en Estados Unidos o en los países de Europa occidental.

Evidentemente el consumo de vino de calidad y otras bebidas alcohólicas como el coñac, brandy o el whisky se ven afectados favorablemente por esta tendencia, como lo pone de manifiesto el hecho de que la oferta de estas bebidas en algunas boutiques de Moscú es tan variada como las de muchas otras capitales de Europa central y oriental.

2.4.3. Análisis del comportamiento del consumidor

Hábitos de consumo

- El consumidor ruso promedio está muy habituado a tomar bebidas alcohólicas de alta graduación.
- Existe un aumento importante del consumo de vino, cerveza y otras bebidas de alta graduación importadas, como el whisky, brandy, coñac, tequila, ron, etc.
- Otra gran novedad en la actualidad son los cócteles con bajo contenido de alcohol, aunque su demanda es aún reducida.
- El consumo anual de vino per-cápita en Rusia en la actualidad es de 6-7 litros al año.
- Las mujeres consumen vino con más frecuencia que los hombres.
- El consumo de vino está más extendido entre individuos con educación media o superior que entre los de formación básica.
- Si se considerase el consumo de vino sólo en Moscú o San Petersburgo, el porcentaje de individuos que toman vino sería superior.
- En las regiones el consumo de vino es menos habitual que en las dos grandes ciudades del país.

- El consumidor de las regiones opta más bien por vinos dulces o semidulces de Rusia, Moldavia, Bulgaria o Rumanía.
- El 65% de los consumidores rusos prefieren los vinos tintos y sólo un 30% manifestó una clara preferencia por los blancos. El vino rosado no es ni popular ni conocido en las regiones ni en Moscú.
- Se está popularizando la moda de comer o cenar en restaurantes sin embargo gran parte del vino se consume en casa.
- Es relevante papel que tienen las cartas de vino en los restaurantes en la popularización de vinos de calidad en Rusia.

Hábitos de compra

- El vino es consumido por personas de cualquier clase social. Los clientes con alto poder adquisitivo consumen productos de gama alta, generalmente importados de Europa occidental o de los nuevos países productores de vino (Chile, Australia, Estados Unidos, Argentina, etc.).
- En cambio los consumidores de clase media y media-baja adquieren vinos más baratos rusos, españoles de mesa, ucranianos.
- El cliente ruso promedio no conoce bien los distintos tipos de vino, por lo que necesita ser asesorado para comprar el producto.
- Para los vinos de baja calidad esta ayuda no es necesaria, pero se hace imprescindible para vinos de los segmentos medios y altos. Este asesoramiento es proporcionado por el personal del propio establecimiento.
- Las tiendas especializadas en vino y bebidas alcohólicas de importación sí que ofrecen asesoramiento profesional a sus clientes e incluso para aquellos compradores de elevado poder adquisitivo disponen de servicios de venta a domicilio y asistencia para la formación de bodegas privadas.

Preferencias

Favoritismo por vinos dulces y semidulces y está poco acostumbrado a los vinos secos.

Esta preferencia, que procede del consumo tradicional de vinos dulces georgianos y moldavos, es mucho más visible en las regiones de Rusia donde la penetración de los vinos occidentales es mínima.

- El público femenino suele preferir los blancos.
- En lo que respecta a los factores de compra podemos distinguir dos clases de consumidores:
 - Consumidores de rentas medias y bajas: el factor decisivo es el precio del producto.
 - Consumidores de rentas altas: factor más importante son la calidad y el origen e incluso el aspecto de la botella.
- Hay que tener en cuenta que un vino que en España cuesta 5 euros en una tienda en Rusia va a costar 20-30 como mínimo, por lo que la calidad y el diseño de la etiqueta son factores importantísimos.

Percepción del producto español

- *Para los profesionales del sector:* por lo general, el vino español tiene una buena imagen en Rusia y es percibido con un producto de gran calidad por los profesionales (críticos, importadores restauradores y sumilleres) y los consumidores de poder adquisitivo y/o nivel de educación superior. Probablemente, sólo los vinos franceses superen en imagen a los españoles.
- *Para los consumidores:* de renta media o media-baja: identifican al vino español con vinos de mesa de precio económico debido a la abundancia de este producto en el mercado ruso. Todo esto nos conduce a la afirmación de que el consumo de vino español de calidad es inferior al de otras procedencias como el italiano o incluso el chileno y por supuesto el francés. En determinados supermercados se pueden encontrar hasta 40 marcas de vino español diferentes. La inmensa mayoría de las empresas importadoras comercializan vinos españoles pero en muchos casos con menores volúmenes y variedad que franceses, italianos e incluso chilenos. En el canal Horeca, no hay que hacer apenas esfuerzo para

vender vino francés o italiano, que se venden prácticamente solos. El caso del vino español es más complicado porque hay que vencer una resistencia y una cierta desconfianza inicial derivada del hecho de que son vinos con menor rotación que otros caldos de calidad similar.

2.4.4. Análisis del comportamiento de los competidores

Rusia como país productor

Desde 1998 la producción doméstica de vino ha aumentado de forma bastante significativa, con la excepción de la caída de la producción en 2005. El importante incremento de la producción en 2006 se debió al efecto sustitución de las importaciones de vino moldavo y georgiano por vino embotellado en la Federación Rusa.

También es necesario señalar que la mayoría del vino que se embotella en Rusia se importa a granel de España o Argentina.

Rusia como país exportador

En 2008 cayeron mucho las exportaciones de graneles españoles siendo Argentina el país más beneficiado.

En 2010 Rusia importó vino por valor de 434,92 millones de euros, de los cuales un 74,6% fue vino tranquilo embotellado, frente a un 62% en 2008, y un 10,3% a granel.

La reducción respecto a 2009 fue del 30%. En 2010, los vinos que más han visto a aumentada su participación han sido los embotellados cuya caída ha sido menos acentuada.

Principales exportadores/competidores

Moldavia: A finales de 2007 Rusia permitió de nuevo la reanudación de los suministros de vinos moldavos y su entrada en Rusia en 2008 fue espectacular. Los principales afectados por esta entrada han sido los embotelladores rusos, los graneles españoles y los vinos de mesa búlgaros y españoles. Los suministradores de vino embotellado de calidad venden en general con unos precios medios cercanos a los 2 euros/litro (Francia,

Italia, Chile). El precio medio de los vinos embotellados españoles es sensiblemente inferior (1,29 euros/litro), debido a que nuestro país es un importante suministrador de vinos baratos de mesa en Rusia.

Francia: es el primer suministrador de vino a la Federación Rusa con un posicionamiento muy firme en el segmento de los vinos de calidad, sobre todo en la gran distribución, porque en el canal On-trade de Moscú, ha cedido su primer puesto a Italia, según los importadores.

Italia: también tiene una oferta diversificada, pero, a diferencia de España, no exporta apenas vino a granel y los espumosos suponen casi el 50% de las exportaciones de vino a Rusia. Otro de los rasgos diferenciadores con respecto a nuestro país, es que la presencia de vino de mesa italiano es reducida, siendo principalmente vinos de calidad los que se comercializan en Rusia.

Argentina: ha experimentado una caída espectacular de sus ventas de granel en 2009. Los vinos embotellados argentinos tienen una presencia notable en Rusia, por su atractiva relación calidad-precio, pero aún se encuentran a gran distancia de Chile.

Chile y países del “Nuevo Mundo”: Los vinos chilenos tienen uno de los posicionamientos más sólidos en Rusia y parecen inmunes a los vaivenes del mercado. Se trata de un producto de magnífica relación calidad - precio. El aumento de la importación de vino embotellado procedente de Chile fue de un 107% en el período 2005-2007. El vino chileno se posiciona en el mercado ruso de forma inequívoca en el segmento de vinos de calidad media-alta de precios reducidos (en torno a los 10-15 euros/botella). Apoyo incondicional de las bodegas y de los importadores, precios contenidos, calidad estable y los diseños atractivos de las botellas y etiquetas son el secreto de uno de los países que mejor está haciendo las cosas en el sector del vino en Rusia.

En situación parecida a Chile, aunque con varios años de retraso se encuentran países como Australia, Sudáfrica o Nueva Zelanda que están empezando a promocionar sus

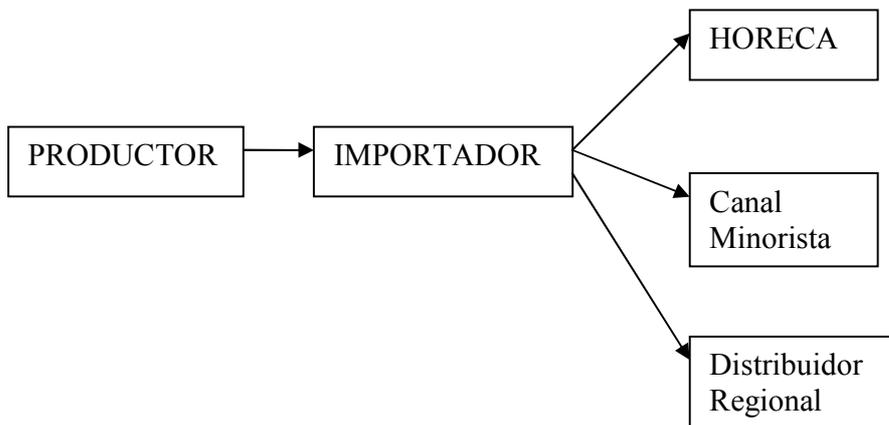
vinos de forma muy activa en el mercado ruso. Aunque la cuota de mercado es aún muy baja, es posible las importaciones de estos países sigan aumentando debido más a lo exótico y al efecto “imitación” de las pautas de consumo de países anglosajones que a la buena relación calidad-precio de los vinos que no son baratos. Sudáfrica pone el acento en los vinos que reflejan el terruño africano, Australia exhibe su Shiraz y Nueva Zelanda presume de sus vinos blancos, principalmente de sus Sauvignon blanc.

2.4.5. Canales de distribución

La distribución de vino en Rusia está bastante concentrada: existe un número reducido de grandes importadores que importan las $\frac{3}{4}$ partes del vino de calidad que se comercializa en dicho país. Los importadores son unos de los sectores más profesionalizados que existen.

La distribución del vino en Rusia se caracteriza por una cadena relativamente corta en la que las funciones de importación y distribución se solapan. En algunos casos, los importadores cuentan con sus propias tiendas, es decir controlan toda la cadena desde la importación hasta la venta al detalle. Debido a la enorme extensión del país han aparecido dos tipos de redes de distribución: una, a nivel nacional, formada por grandes importadores y distribuidores de Moscú y San Petersburgo, que comercializan el producto en las principales ciudades del país y otra, a nivel regional, formada por distribuidores más pequeños pero bien asentados en regiones y que cubren las redes de los grandes importadores en las regiones rusas. En Rusia existen varios canales de distribución según el vino sea embotellado o vino a granel. En nuestro caso nos centramos en el canal de los vinos embotellados.

El canal de distribución adecuado para el vino embotellado que vamos a exportar es el importador. Suele ser una empresa ubicada en Moscú o San Petersburgo. Éste se encarga de distribuir el producto al canal HORECA y a los establecimientos de venta al detalle aunque algunos de los importadores disponen de su propia red de tiendas.



Fuente: Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Moscú.

Este canal es más largo cuando el producto sale de éstas dos ciudades. Cuando se dirige a regiones, es el importador de Moscú o de San Petersburgo el que vende el vino a un mayorista o almacenista regional el cual vende al minorista. Para llevar un mejor control algunos de los grandes importadores establecen oficinas de representación con almacenes. Del total del mercado de venta al detalle las empresas extranjeras de distribución suponen el 20-30% del total.

Dentro del vino embotellado existe una subclasificación:

- Vino de mesa con un precio final inferior a los 200 rublos (4,5€). Este tipo de vino se vende en hipermercados, tiendas pequeñas y kioscos.
- Vino de calidad cuyo precio oscila entre los 150 y 500 rublos (4-15€): se venden en cadenas de supermercados y en establecimientos de restauración.
- Vinos "Premium" o de calidad superior: suelen estar en establecimientos con una clientela de poder adquisitivo alto: canal HORECA y boutiques especializadas.

A) Tipos de establecimientos minoristas

Una vez enviada la mercancía al importador ésta pasa al distribuidor, dentro de los cuales podemos encontrar distintas clases:

Supermercados e hipermercados de estilo occidental.

Aparecieron en Moscú a mediados de los 90 y en su momento supusieron una revolución, ya que en ellos el consumidor puede elegir libremente y dónde tiene una amplia gama de productos. El primer gran hipermercado fue RAMSTORE, de origen turco, y que actualmente es la empresa más grande de distribución en Rusia. Hoy en día dispone de 6 hipermercados y 16 supermercados en Moscú.

La apertura de supermercados toma mayor importancia a partir del año 2000. Es cuando comienza la lucha por las mejores ubicaciones para instalarse. Ahora están expandiendo sus tiendas por el resto de regiones.

Las principales empresas de distribución son:

- Auchan
- Magnit
- Perekriostock
- 7 kontinent
- Azbuka Vkusa
- Karousel
- Billa
- Metro

En estos establecimientos las bebidas alcohólicas suponen entre un 20 y un 30% de la recaudación final del día. Dentro del cual el vino supone un 2%.

Los márgenes comerciales varían desde el 45% que aplica la cadena de supermercados Perekryostok, hasta el 17% que aplica metro. El margen medio suele ser del 20%.

Tiendas especializadas

Por un lado están las boutiques especializadas en la venta de vino de calidad, bebidas alcohólicas de importación y tabacos. Podemos citar una de las más importantes cómo es

la cadena de licorerías “Aroma” que cuenta con más de 40 tiendas en Moscú. Disponen de una gama muy variada de vinos, estos van desde vinos de mesa hasta los “Grands crus” de Burdeos.

Por otro lado podemos encontrar unos cuantos establecimientos “exclusivos” los cuales no superan la decena, donde solo se pueden encontrar vinos de calidad muy alta.

Universams y Gastronoms

Ofrecen vinos de calidad y precios bajos. Distribuyen productos alimenticios de calidad media, con una variedad más o menos amplia. Están situados en barrios periféricos y tienen una superficie superior a los 400m². Tienen un volumen de venta bastante alto.

Kioscos

Comercializan vinos de calidad baja. Están situados en los pasos subterráneos del metro y a sus salidas y en muchas esquinas de las ciudades. Suelen estar abiertos 24 horas y con un amplio abanico de productos, especialmente alcohol, tabaco, dulces. Son más de compra por impulso.

Suponen el 53% del total de la venta al detalle en Moscú.

Mercadillos

Ofrecen productos similares a los de los supermercados pero a precios más bajos. Hay dos modelos de mercadillo que dependen del tipo de cliente al que se dirigen. Unos son mercadillos de barrio y otros mercadillos al por mayor. En ellos se ofrece una gran cantidad de productos cómo ropa, juguetes y alimentos. Uno de los más famosos es el mercado de Tishinka que se ha convertido en un verdadero centro comercial.

Restaurantes

Este sector es uno de los de mayor auge en los últimos años. Los restaurantes son el lugar donde los rusos compran más vino.

Los vinos aparecen ordenados por país de procedencia y por tipo. El punto más importante en este sector son los sumilleres, que orientan al consumidor sobre que vino elegir.

Sólo en Moscú existen aproximadamente 3000 establecimientos de restauración. El margen en el precio en la carta de un restaurante oscila entre el 300 y el 500 por ciento. Los sumilleres son la clave en la venta de los vinos de calidad y además hay que tener en cuenta que ellos son influenciados por los importadores. Estos pueden vender grandes cantidades de los vinos con los que tienen cierto compromiso, por ello, serán uno de nuestros objetivos como estrategia de venta.

B) Tipos de distribuidores

Importadores grandes especializados en el Off Trade.

Distribuyen productos con alto precio y calidad. Disponen de gran variedad de producto.

Importadores Selectivos

Son de menor tamaño que los anteriores y tienen una cartera mas reducida. Los productos son también de alta calidad.

Importadores Puros.

Disponen de logística especializada en importar para distribuir a los más pequeños, son mayoristas, aunque también pueden ser atractivos a la hora de seleccionar suministradores y referencias.

Distribuidores especializados en el canal Horeca.

Son empresas pequeñas que no importan directamente, se centran en la venta al canal Horeca y a los clientes finales a través de sus clubs de vino.

Distribuidores Regionales.

Compran a los grandes importadores de Moscú y San Petersburgo. Suelen estar ubicados en las regiones. Algunos han alcanzado un gran tamaño y realizan grandes volúmenes de ventas. Se centran en vinos de gama media.

Entre la lista de **importadores más importantes** podemos encontrar los siguientes:

NOMBRE	DIRECCION WEB
ALIANTA GROUP	www.alianta.ru
AROMA	www.aroma.ru
ARSENAL	www.arsenalwine.ru
DP-TADE	www.wine-dp-trade.ru
EUROWINE	www.eurowine.ru
FORT	www.fortltd.ru
INTERPRODUKT	www.interprodukt96.ru
KAZUMIAN	www.kazumian.com
LUDING	www.luding.ru
MARINE EXPRESS	www.bonvin.ru
MBG	www.mbg-wine.ru
OKB	www.okb-wine.ru
RUSIMPOR	www.rusimport.ru
SIMPLE	www.simplewine.ru
TRINITY	www.trinity-group.com
UNITED DISTRIBUTORS	www.finewines.ru
VELD 21	www.veld21.ru
VINICOM	www.vinicom.ru
VINNY MIR	www.worldwine.ru
VINOTERRA	www.vinoterra.ru
VIWINE	www.viwine.ru
WINESTREAM-MOZEL	www.winestream.ru

2.4.6. Barreras de entrada y salida

A continuación podemos nombrar una serie de Barreras de entrada y salida.

Barreras de entrada:

- Diferenciación de productos.
- Requerimientos de capital.
- Cotos de transformación.
- Acceso a los canales de distribución.
- Desventajas en costos independientes a escala.
- Política gobernante.
- Precio deteriorado de entrada.
- Grado de integración vertical.

La barrera más importante de todas ellas son los procedimientos de certificación de producto e importación de bienes o servicios que en la Federación son complicados y costosos. Por ello una estrategia es implicar a nuestro contacto en Rusia para que nos ayude con los trámites burocráticos, ya que ellos conocen perfectamente los canales a través de los cuales pueden superar cualquier dificultad.

Barreras de salida:

Estas son menores que las barreras de entrada, pero algunas de las que podríamos citar son:

- Activos especializados dirigidos a éste producto.
- Costos fijos de entrada, tales como inversión en promoción y publicidad, campañas de captación de clientes ó el coste del contacto.
- El punto anterior está interrelacionado con la estrategia comercial.

2.4.7. Legislación

Cómo hemos comentado en el punto anterior, una de las barreras de entrada más importantes es el trámite burocrático. Existe mucha legislación que hay que pasar para poder exportar a Rusia.

La clave es ser estricto y muy riguroso con la documentación ya que cualquier fallo o inexactitud puede suponer un problema a la hora de poder sacar la mercancía de la aduana, lo que podría suponer la pérdida de la misma.

A continuación se detallan los trámites que debemos cumplimentar y seguir para exportar a Rusia:

1. Declaración aduanera.

Según la Orden del Comité Estatal de Aduanas de la Federación Rusa de 10 de Septiembre de 2001 Nº 888 la Declaración de Aduanas se debe rellenar conforme a los requisitos generales, a excepción de la columna 31 en la que se deben señalar unos datos adicionales.

Productos identificados con las partidas	Datos que deben constar
<p>2204.10</p> <p>2204.21</p> <p>2204.29</p>	<p>1. Porcentaje de contenido alcohólico en volumen (Vol. %)</p> <p>2. Tipo de vino:</p> <ul style="list-style-type: none"> -De alta calidad o de calidad media -Natural o envejecido -Blanco, rosado o tinto -Seco, semi-seco, semi-dulce, dulce, para postres, fuerte -Gaseoso, espumoso, sin gas
<p>2204.30</p>	<p>1. Método de fermentación</p> <p>2. Porcentaje de contenido alcohólico en volumen (Vol.%)</p> <p>3. Contenido de azúcar (gr. por litro)</p> <p>4. Densidad (gr. por cm³ a 20°C)</p>

2. Factura comercial o factura proforma.

Deberá incluir el país de origen, el peso bruto y neto, el precio unitario, el valor total, los gastos de transporte y de seguro. Este documento no se acepta si ha sido escrito a mano. Se puede presentar en ruso, inglés o alemán; aunque se podrá exigir su traducción al ruso.

3. Certificado de origen de la mercancía.

El envío podrá beneficiarse del tratamiento de nación más favorecida, aplicable a las importaciones de origen español. Este documento es otorgado por las Cámaras de Comercio e Industria de la demarcación respectiva.

4. Packing list.

Documento emitido por el exportador que se puede emitir en ruso o inglés.

5. Pasaporte autorizando la compra de divisas.

Es un documento que debe poseer el importador, con el que se garantiza que la transferencia de divisas hecha al extranjero coincide con el valor de la mercancía importada. Para que el importador reciba este pasaporte es necesario que el exportador español facilite el contrato por escrito. Este contrato tiene fuerza legal en todos los ámbitos, por lo que habrá de firmarse con la suficiente cautela.

6. Documento de transporte.

Dependiendo del transporte utilizado (Rusia es miembro del convenio TIR). Por lo que nos servirá la guía de las TIR:

7. Registro Estatal.

A partir del 01.07.2010, desaparece el certificado de higiene en la Federación Rusa. Los emitidos con anterioridad tendrán validez hasta el 1 de enero de 2012, pero solo serán válidos en Rusia. El certificado de higiene (Sanitario - Epidemiologicheskoe Zaklyuchenie) se sustituye por un registro estatal que ya incluye el análisis de la

conformidad de los productos importados con las normas sanitarias vigentes en el territorio aduanero común de Rusia, Kazajstán y Bielorrusia.

8. Certificado GOST (Declaración de conformidad del producto a las normas GOST)

En febrero de 2010 Rusia la ha sustituido la certificación por una declaración de conformidad del producto con los reglamentos técnicos que debe registrarse en la agencia federal de regulación técnica y metrología y deben realizar unos ensayos específicos.

A partir del 1 de julio de 2010, el nuevo código aduanero que introduce un registro estatal para todos los productos importados, establece que para realizarlo será suficiente un certificado de calidad internacional (TÜV, SGS, AENOR). En la práctica se establece una duplicación de certificaciones, que se puede soslayar incluyendo un certificado técnico homologado por un laboratorio en Rusia.

9. Documentos que justifiquen la compra de accisas.

Las accisas son un impuesto que grava entre muchos productos las bebidas alcohólicas.

Los tipos aplicables al vino son:

	2010	2011	2012
Alcohol etílico para producción de bebidas alcohólicas	30,5rublos/litro de alcohol puro	33,6 rublos/litro de alcohol puro 37	37 rublos/litro de alcohol puro
Bebidas con contenido alcohólico superior a 9º (excepto vinos, tranquilos o espumosos)	210 rublos/litro de alcohol puro	231 rublos/litro de alcohol puro	257 rublos/litro de alcohol puro
Bebidas con contenido alcohólico inferior a 9º (excepto vinos, tranquilos o espumosos)	158 rublos/litro de alcohol puro	190 rublos/litro de alcohol puro	230 rublos/litro de alcohol puro

Vinos tranquilos	3,5 rublos/litro	4,8 rublos/litro	6 rublos/litro
Vinos espumosos	14rublos/litro	18 rublos/litro	22 rublos/litro

10. Documento destinado a los clientes.

En él se menciona el número del certificado de calidad, la procedencia, el número de botellas y el puesto de frontera franqueado. Todos los intermediarios de la cadena de producción deberán poseer este documento con el fin de conocer en todo momento la procedencia de la mercancía.

11. Documentos que debe aportar el importador.

- Justificante del pago de los derechos aduaneros
- Licencia de importación de bebidas alcohólicas.
- Licencia de importación de las referencias concretas del envío.
- Documento que demuestre su capacidad de obrar
- Certificación de inscripción antes los órganos fiscales
- Contrato original firmado con el suministrador.

Sobre todo, lo más importante que nuestra bodega debe tener en cuenta a la hora de comercializar el vino a Rusia son una serie de reglas que se detallan a continuación y que no debemos olvidar:

1. Rusia es un país extraordinariamente burocrático y los importadores asumen los cuantiosos gastos y costes financieros antes de introducir el vino en Rusia que a la postre se reflejan en el precio.
2. La bodega debe ser extremadamente cuidados con la documentación, para que no haya contradicciones ni errores de ningún tipo. Los errores e inexactitudes crean problemas a los importadores en el desaduanaje y su resolución exige el desembolso de cantidades adicionales.

3. La información sobre el porcentaje de alcohol del vino debe ser exacta, la aduana no admite inexactitudes superiores a 0,3^º porque cambiaría el importe del impuesto especial.

4. Esta prohibido incluir en un envío de vino otros artículos como folletos, sacacorchos, etc. Se considera contrabando, aunque se mencione en el packing list. Al importador le pueden abrir un proceso penal por incluir material promocional no declarado.

5. Salvo excepciones, las etiquetas en ruso las hacen los importadores, la bodega sólo tiene que enviar a su importador la información necesaria en inglés.

3. ANÁLISIS INTERNO

3.1 ESTRATEGIA

Somos una bodega con 15 años de experiencia presentes en el mercado español, pero con un equipo joven y dinámico, con una sana ambición por crecer y continuar ampliando nuestros mercados objetivos. Por ello, hemos conseguido exportar a varios países de diferentes continentes, habiendo creado el Departamento de Exportación hace tan solo tres años. Hemos apostado por el cliente, y ese claro enfoque ha sido de vital importancia para nuestra subsistencia, nuestra estrategia es él. Conocer sus gustos, conocer sus costumbres y ofrecerle la oportunidad de elegir.

Actualmente contamos con la ayuda de una empresa externa que nos ayuda a obtener información de los clientes, de países que puedan ser de nuestro interés, etc., ayudándonos a sacar conclusiones de una forma más rápida. El mercado ruso, se presenta muy atractivo para la venta de vinos, sobre todo los procedentes de Castilla La Mancha son bastante conocidos. Utilizaremos la marca paraguas “Castilla La Mancha” para que el cliente perciba la buena relación calidad-precio, y buscaremos la diferenciación con nuestra imagen de producto.

3.2 OBJETIVOS EMPRESARIALES

Basándonos en la importancia actual de la internacionalización de las empresas, nuestro objetivo primordial será el de introducir los vinos de Castilla La Mancha en el mercado Ruso, utilizando para ello diferentes políticas de promoción tanto desde España, buscando y contactando con los principales importadores de ese mercado, como asistiendo a misiones comerciales, ferias, roadshows y eventos que se lleven a cabo en Rusia.

Como hemos mencionado anteriormente nuestro objetivo principal es conseguir un gran importador en el país, que nos ayude a introducir nuestros productos de forma más sencilla, debido a las barreras que pueden surgir como trámites aduaneros, el desconocimiento del idioma, la falta de confianza, etc... Aspectos muy importantes a la hora de exportar. Para ello la empresa:

- Guiará y coordinará las decisiones y las acciones en el seno de ésta.
- Proporcionará una base de evaluación y control de los resultados obtenidos.
- Motivará a los miembros de la empresa por el conocimiento, entendimiento y aceptación de sus metas.
- Transmitirá al exterior (proveedores, clientes, competidores, sociedad en general) las intenciones de la empresa, en busca de apoyos y de imagen.

Para cumplir con estas funciones nuestros objetivos serán:

- Claros y específicos, para que todos los miembros de nuestra empresa entiendan hacia donde nos queremos dirigir y que esperamos de cada uno de nosotros.
- Realistas, ambiciosos por querer superarnos pero que a la vez se puedan cumplir ya que fijar objetivos inalcanzables supondría desanimar a nuestro personal y objetivos excesivamente fáciles llevarían a fallar en la función de estímulo y movilización de nuestro esfuerzo.
- Medibles, para poder llevar a cabo una evaluación y control de los mismos. Necesario para saber si vamos por el buen camino.

Nuestros objetivos estratégicos serán:

Conocer el mercado con respecto a los canales de distribución del sector ya que es indispensable que logremos el contacto con el cliente, para llegar de esta manera a un acuerdo en el precio, forma de pago y punto de entrega.

Satisfacer la creciente demanda del Mercado.

En cuanto a los objetivos relacionados con las operaciones, deberemos:

- Mantener y asegurar la entrega de un servicio eficiente, oportuno y rápido, con el menor costo de distribución posible.
- Asegurar las salidas de todos los volúmenes de pedidos de productos sin demoras en su entrega.
- Atender las consultas de información de los clientes de forma expedita, rápida y eficaz.
- Atender de manera eficiente la creciente demanda, disponiendo de la cantidad de personal adecuado.
- Establecer un servicio al cliente eficaz considerando las normas de garantías establecidas.

Captar una mayor atención de parte de los clientes mejorando la publicidad sin aumentar los costos.

En cuanto a los objetivos relacionados con la información: deberemos manejar de manera efectiva la información financiera de manera tal que se transforme ésta en una herramienta clave en el establecimiento de las estrategias de comercialización y ventas.

Es importante considerar y cumplir la legislación en cuanto al Reglamento Sanitario de los Alimentos y a las normas ISO se refiere, para entregar estándares de calidad.

3.4 SISTEMA DE INFORMACION Y CONTROL

CRM: Customer Relationship Management, se refiere a la administración de todas las interacciones que puede tener un negocio y sus clientes. Se enfoca en la optimización del ciclo de vida del cliente en su totalidad. Además, CRM es muy útil para administrar de una manera eficiente y rentable las relaciones de nuestra empresa internamente y además analizar a nuestros clientes. Nuestra empresa cuenta con la implantación éste

sistema, una filosofía corporativa en la que se busca entender y anticipar las necesidades de nuestros clientes existentes y también de los potenciales, que actualmente se apoya en soluciones tecnológicas que facilitan su aplicación, desarrollo y aprovechamiento. Es decir, se trata de una estrategia de negocios enfocada en el cliente y sus necesidades. Una estrategia CRM en una empresa es muy importante, ya que la competencia no permite que se descuide al protagonista, el cliente. Una implantación efectiva de CRM permite mejorar las relaciones con los clientes, conociéndolos mejor y permitiendo disminuir los costos en la consecución de nuevos prospectos y aumentar la fidelidad de los ya existentes, lo cual, en ambos casos, significa mayores ventas y más rentabilidad para el negocio. Además, también se obtienen beneficios relacionados con mejores resultados en el lanzamiento de nuevos productos o marcas y en el desarrollo de marketing más efectivo.

3.5 RECURSOS HUMANOS Y POLITICA DE PERSONAL

Sabemos que es importante que ajustemos las políticas de personal a la estrategia y el negocio de nuestra compañía. Para ello, gestionamos la selección, evaluación, retribución, formación, desarrollo y administración de la plantilla. Nuestros empleados se encuentran alineados con la estrategia de la organización y con el negocio al que nos dedicamos. Posteriormente analizaremos el organigrama de nuestra empresa.

3.6 ESTRUCTURA PRODUCTIVA

La estructura productiva de la empresa cuenta con instalaciones equipadas con maquinarias de alta tecnología y un personal con un alto grado de cualificación y experiencia técnica que se encarga desde la elaboración y producción del vino hasta su comercialización. Todo este proceso productivo se lleva a cabo bajo un minucioso Sistema de Control y Gestión de la Calidad que se encuentra avalado por Certificaciones de Calidad bajo la constante supervisión de las instituciones certificadoras que supervisan el cumplimiento de las mismas. Esta estructura productiva es la encargada de

obtener productos de alta calidad el cual se destina tanto al mercado interno español como al de exportación.

Como parte de la actividad productiva en nuestra empresa contamos con un enólogo que se adaptará a los gustos de los clientes potenciales para crear el producto adecuado para cada mercado, adaptándonos así a las exigencias que demandará nuestro segmento elegido y no clientes adaptados a los productos como venía haciéndose hasta ahora.

3.6.1. Partes de la bodega

1. Edificio de oficinas

- Tienda
- Sala de atención al visitante
- Sala de catas
- Despachos y puestos administrativos

2. Laboratorio

El laboratorio es una parte esencial del control de calidad, dado que da un valor o un número a algo. Los análisis químicos de vino, por ejemplo, es hoy en día una de las herramientas más poderosas de la producción moderna de vino, y cada aspecto de la vinificación moderna debe monitorizarse mediante comprobaciones químicas y físicas apropiadas. Nuestro laboratorio está formado por:

- Dos valoradores potenciométricos, para la determinación de Acidez Total, pH y Sulfuroso Libre y Total.
- Dos espectrofotómetros Ultravioleta - Visible, para determinar Ácido Sórbico, Color, parámetros CIELab, Polifenoles totales, Antocianos totales, Índices de Taninos, Índices de Antocianos.
- Un autoanalizador LISA 200, para determinar los Ácidos Cítrico, Acético, Málico, Tartárico, Láctico y Succínico, Etanal, Glucosa, Fructosa, Sacarosa, Glicerina, Sulfuroso, Índice de Folin, Acidez Total, pH, Hierro, Cobre.

- Un analizador de absorción atómica, para determinar cationes, Sodio, Potasio, Calcio, Magnesio, Hierro, Cobre.
- Dos cromatógrafos de gases, para determinación de Metanol, Cloropicrina y Compuestos Volátiles.
- Cuatro destiladores para determinación de Acidez Volátil, Ácido Sórbico y Grado Alcohólico en vino, orujos, heces y licores.
- Una balanza hidrostática, para determinación de Grado Alcohólico, Densidad y Extracto.
- Un ionómetro, para determinación de Fluoruros, Cloruros etc.
- Otros: Centrífugas, Destilador de agua, Campana Extractora, Trituradora de uvas etc.

3. Depósitos de fermentación controlada, auto vaciantes y de almacenamiento

Se emplearán depósitos de fácil vaciado, para su buen aporte a la hora de los descubes y de su limpieza. Los depósitos serán metálicos y dispondrán de un sistema de control de la temperatura mediante camisa de refrigeración. Para el cálculo del número de depósitos necesarios, se divide el periodo de recepción en ciclos, en función de la cantidad de uva recibida en la bodega:

Son necesarios 20 depósitos de 50.000 l, 20 depósitos de 25.000 l, 1+1 de 10.000 l. (uno de ellos isoterma) y 1 de 5.000l. (Siempre-lleño). Las características de estos depósitos son las siguientes: Construidos en acero inoxidable AISI 316 laminado en frío (Techo y última virola), resto AISI 304.

- Capacidad unitaria: 50.000 l., 25.000 l. y 10.000 l.
- Fondo inferior plano inclinado de fácil vaciado (válvulas de bola)
- Diámetro exterior: 2,8m y 2m
- Altura del cilindro central: 4m los de 25.000 l. y 3,4m los de 10.000 l.
- Altura total: 4,6m los de 25.000 l., 3,88m los de 10.000 l.
- Hélice evacuadora de orujos
- Nivel de acero inoxidable

- Difusor de remontado
- Camisa de refrigeración

Depósitos de mezcla: se emplearán los mismos depósitos metálicos de la fermentación pero sin funcionamiento de camisa refrigerante para el control de la fermentación. En ellos se realizará la mezcla del vino de yema con el de prensa y la posterior clarificación con albúmina de huevo. Como en estos depósitos no es necesario contar con un espacio adicional, al no desprenderse gases como en la fermentación alcohólica, el número necesario disminuye considerablemente.

Depósitos del equipo estabilizador: en el proceso de estabilización por frío son necesarios los siguientes depósitos:

Depósitos para la precipitación de tartratos: para que precipiten los 150.000 l. de vino joven a estabilizar por frío, serán necesarios los depósitos de acero inoxidable AISI 304 laminado en frío, con soldaduras realizadas bajo atmósfera de argón y acabado 2B, con los siguientes elementos (vale con los anteriores si se distribuyen bien las tareas, aunque se añadirá 1 depósito de 10.000 l. isoterma autoportante Código M84110000).

- Bocapuerta inferior de acero inoxidable
- Válvula de desaire
- 2 tubuladuras de 40mm de diámetro para descarga
- Tubuladura para grifo a nivel
- Tubuladura para termómetro
- Tapa superior de acero inoxidable
- Agitadores horizontales de hélice en acero inoxidable, movidos por un motor. Se. V., con una velocidad de giro de 400r.p.m.

- Camisas de refrigeración de acero inoxidable formado por entalladuras perimetrales, admitiendo presiones hasta 3kg/cm²
- Capacidad: 10.000 l.
- Diámetro: 2,24m
- Altura total: 4,18m
- Fondo cónico con patas
- Depósito regulador Siempre lleno: Acero inoxidable de 5.000 l de capacidad, dotado de nivel termómetro, tubuladuras de entrada y salida de 40mm de diámetro, para agua glicolada. Consta de los siguientes elementos:
 - Presión de trabajo: Hidrostática
 - Fondo cónico sobre patas
 - Diámetro: 1,53m
 - Altura: 3,945m

4. Equipos de frío

La instalación de la unidad de ultrarefrigeración, modelo MF-15-SH-2C o similar para el control de la temperatura de fermentación de mostos, y para la estabilización tartárica del vino, consta de los siguientes elementos:

- Compresor.
- Evaporadores
- Batería de condensación
- Ventiladores (Tipo axial y funcionamiento a bajo nivel sonoro)
- Circuito frigorífico (En tubo de cobre).
- Regulación, control y componentes eléctricos.
(Interrupción, contador, fusibles, contactores ventiladores, fusibles ventiladores, temporizadores, preostatos...)
- Circuito de productos (Entrada y salida del vino en Acero Inox)

- Circuito de agua. (Acero Inox)

5. Filtros

Filtro de tierras de discos horizontales con descarga en seco. Se empleará 1 filtro tipo REV D2 modelo M6421 o similar, con las siguientes características:

- Los Platos Filtrantes, filtran por una sola cara con Malla especial de REPS en acero inoxidable AISI 316 de 80 mícra.
- Caudal del filtro estabilizado: 5.000/6.000l/h
- Potencia del motor de la bomba: 2CV
- Armario eléctrico completo a 24V.
- Superficie filtrante: 2m²
- Largo: 1,4m
- Ancho: 0.61m
- Alto: 1,5m

Filtro amicróbico. Se empleará tipo Conjunto Monobloc de 3 Etapas + agua, modelo M66+M652+M651 +M651 +M657, con las siguientes características:

- Tamiz de protección para eliminar impurezas. Presión de trabajo: 5,5kg/cm²
- Velocidad del líquido: 2m/s
- Motor: 1,5 CV
- Rendimiento: 1.500J/h

Filtro de agua. Para llevar a cabo todas las operaciones de limpieza de los filtros y de la máquina de embotellado se emplea agua caliente. Para no dañar los filtros es necesario realizar un filtrado del agua que elimine residuos orgánicos, cloro y otros elementos. Se empleará un filtro de agua tipo Millipore modelo Superior o similar, con las siguientes características (opcional):

- Filtro al carbón compuesto de tres cartuchos filtrantes
- Tapas de polipropileno reforzado con fibra de vidrio
- Diámetro de los cartuchos: 7,4cm
- Longitud de los cartuchos: 22"

6. *Sala de barricas*

Sala de barricas para el reposo de los vinos de mayor calidad que se destinarán a crianzas y reservas. La sala cuenta con 2000 barricas de roble americano de 225 Lts de capacidad unitaria.

7. *Equipo de lavado de alta presión*

Grupo de presión para agua, tipo DIE-JET LM.450 o similar, con las siguientes características (opcional):

Caudal: 12.000 l/h

Altura manométrica: 60m

Potencia: 9CV

Depósito acumulado de 220l

Peso: 80kg

Diámetro de la aspiración: 2,5"

Diámetro de la impulsión: 2"

Transmisión por correas trapezoidales

Cuadro eléctrico con los automatismos, válvulas y elementos protectores necesarios

8. *Planta embotelladora*

Enjuagadora de botellas. Se empleará una enjuagadora tipo MAS modelo ENR 24 o similar, con las siguientes características (Opcional):

- Número de cangilones: 76
- Número de botellas en fila: 10
- Duración del proceso: 6s por botella
- Consumo de agua: 3-5m³/h
- Potencia del motor: 5,1kW
- Largo: 3,85m
- Ancho: 2,831m
- Alto: 2,695m

Inspector electrónico de botellas. Se instalará a la salida de la lavadora de botellas para realizar un control de estas antes del embotellado. Sus características serán:

- Cuadro eléctrico incorporado
- Depresor de vacío incorporado
- Régimen de funcionamiento: 1.500r.p.m.
- Potencia consumida: 0,5C.V.
- Rendimiento máximo: 10.000 botellas a la hora
- Largo: 0,8m
- Ancho: 0,3m
- Alto: variable según necesidades

Línea automática de embotellado. Llenadora-taponadora grupo monobloc automática de botellas tipo REV Modelo CF8/1 TC, código M03238 o similar, con las siguientes características:

- Armario eléctrico con panel de control y mando
- Acoplamiento principal con motorreductor para la variación de la velocidad, aceleración y frenado
- Antemesa con las estrellas y piezas intermedias para la transferencia de las botellas

- Depósito anular con válvulas y mesa soporte de botellas con los cilindros neumáticos
- Taponadora con cabezales acoplables a varios tapones
- Panel de regulación de aire comprimido y lubricación centralizada
- Pies regulables, tanto los del soporte de la cinta, como los del bloque superior
- Rendimiento: 1.200 botellas a la hora
- Longitud: 2,131m
- Ancho total: 0.8 m
- Motor: 0.75kW
- Peso: 2.000kg
- Volumen del depósito: 2.000 l.
- Altura de botellas: 230-370 mm

Etiquetadora Autoadhesiva Maxi, código REV M06132. Para la colocación automática de etiquetas y contra etiquetas en botellas, de características:

- Construida en acero inoxidable
- Accionada por dos motores de 1kW.
- Altura de la cadena: 1,17-1,29m
- Consumo aire comprimido: 0,5-1m3/hora
- Motor del equipo de encolado: 0,5C.V.
- Rendimiento: 1.600 botellas la hora
- Presión de trabajo: 2 Bar
- Nº de cabezales: 12
- Largo: 2 m
- Ancho: 0.650 m

- Alto: 1.8 m
- Peso: 250kg
- Opcional botellas cuadradas
- Incluye distribuidor de cápsulas
- Caja final para mantener las botellas en espera

Equipo de producción de aire comprimido (se puede optar por un modelo inferior). Unidad compensadora para suministrar aire comprimido, con las siguientes características:

- Presión de trabajo de 7kg/cm²
- Aire suministrado: 60-80m³ /h
- Temperatura de descarga del aire: 40 °C
- Refrigeración mediante agua
- Potencia del motor: 12C.V:
- Consumo de aceite: 6 l. a la hora
- Consumo de agua: 0,34m³/h
- Ancho: 0,775m
- Alto: 1,054m

9. Almacén de producto terminado

Edificio de planta baja donde se deposita el producto terminado para proseguir a su posterior paletización. Aquí se controla la trazabilidad del producto, a través de sus lotes para un mayor control del producto. Sirve como centro regulador del flujo de mercancías entre la disponibilidad y la necesidad de fabricantes, comerciantes y consumidores. El almacén está equipado con: muelles de carga para cargar y descargar camiones, material de almacenamiento, adaptado al producto y su rotación de inventario, como estanterías, racks, cantilevers...dispone de carretillas elevadoras frontales, apiladoras o transpalets

para la manipulación de mercancías que son generalmente depositadas en palés estandarizados.

Los procesos comunes del almacén son:

- recepción
- colocación en estantería de paletización o stock
- preparación de pedido - picking
- expedición
- gestión del stock (inventarios, ubicación...) El sistema necesario para la gestión de un almacén es un SGA - Sistema de Gestión de Almacén.

10. Tecnología (I+D)

La situación actual del mercado está inmersa en una dinámica de mercado es cada vez más acelerada, acortando en muchos casos el ciclo de vida de los productos y/o aumentando la competencia que además ya no solo es local o regional sino cada vez en más medida global (las barreras geográficas de clientes, proveedores, empleados, etc. son cada vez más fáciles de evitar),

Es por todo ello que las empresas deben innovar en sus procesos y modelos de negocio y acometer las adecuaciones tecnológicas necesarias para adelantarse a esos cambios.

I+D es el camino para abrir nuevas oportunidades de negocio en un contexto globalizado y cambiante como el actual.

Al establecer la estrategia de nuestra empresa, llevamos a cabo un reflejo de todas aquellas inversiones que serán necesarias para poder conseguir los objetivos marcados

4. ANÁLISIS DAFO

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de experiencia en el mercado ruso. - Marca nueva. - Escasa información de vinos castellano-manchegos con calidad en Rusia. - Excesiva burocracia. Corrupción. (Aumento del coste). - Imagen del vino español. 	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia en ventas nacionales (más de 15 años). - Equipo joven, ideas nuevas. - Diseño etiqueta. - Calidad del producto. - Campaña de promoción. - Margen de beneficio. - Alto grado del vino.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Alto consumo de bebidas espirituosas (Vodka, Ron, Brandy) - Aumento venta de vinos búlgaros, rumanos y moldavos, en calidad y precios ajustados. - Competencia en diseño-calidad-precio frente a vinos del nuevo mundo. - Alto consumo de vino de calidad procedente de Italia, Francia y Chile. 	<ul style="list-style-type: none"> - España es el tercer suministrador de vino embotellado (vino de mesa, vinos de la tierra y D. O.) en Rusia. - Nuevo segmento. - Preferencia por el vino tinto. - Aumento del consumo del vino (7 litros per cápita/ año) - Imagen España. - Conocedores del Quijote.

4.1. ANALISIS CAME

Utilizamos este análisis como herramienta de diagnóstico para definir el tipo de estrategia que debemos elaborar, tras haber identificado mediante el DAFO cuales van a ser los aspectos clave, desde la perspectiva externa o del entorno (amenazas y oportunidades) e interna (fortalezas y debilidades).

Corregir debilidades

- Tener como prioridades la firma de convenios
- Conocer el mercado y pasar barreras a través de nuestro agente.
- Mejorar a través de la calidad la imagen de España.

Afrontar amenazas

- Hacer ver a nuestros consumidores las bondades de nuestro producto

Mantener fortalezas

- Invertir en I+D
- Mantener el espíritu del equipo a través de estrategias de comunicación

Explotar oportunidades

- Aprovechar las nuevas tecnologías para dar a conocer nuestro producto en Rusia.
- Explotar la imagen del Quijote.

5. OBJETIVOS ESTRATEGICOS

5.1. POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO DE LOS VINOS DE CALILDAD

Vamos a dar una primera aproximación empírica de la talla del mercado ruso realizado mediante cálculos con grandes cifras, por su naturaleza limitados, pero que, dentro de

una aproximación prudente, nos muestran el potencial del mercado. El mercado ruso (sobre el cual queremos posicionarnos) representa 143,7 millones de habitantes. Según los datos de estudio de mercado el consumo medio de un ruso es de 6-7 litros de vino per-cápita al año. El mercado de los vinos de calidad está muy atomizado en el cual los grandes grupos vitícolas no llegan a obtener más que una parte de mercado, del orden del 3% a 4%. Si consideramos los vinos rusos, por el lado de la oferta (estrategia corto plazo – medio plazo), las cifras son 870 Mill. de litros.

Para analizar nuestro posicionamiento hemos tenido en cuenta las siguientes tablas:

Importación de vino en Rusia. Millones de decalitros.

Descripción	2005	2006	2007	2008	2009
IMPORTACIONES TOTALES DE VINO	56,89	55,37	62,6	58	43,3
Vinos a granel	20,4	30,3	38,6	30	11,5
Vinos embotellados espumosos	1,5	0,92	1,5	2	1,8
Vinos tranquilos en botellas u otros envases	34,98	24,15	22,5	26	30
TOTAL EMBOTELLADO	36,48	25,07	24	28	31,8

Producción del vino en Rusia. Millones de decalitros.

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Vinos tranquilos	18,3	24,1	27,4	33,3	36,4	39,1	31,8	47	54	56,6
Vinos espumosos	7,3	6,8	7,7	8,1	8,8	12,1	14,1	15,4	21,4	18,8
TOTAL	25,6	30,9	35,1	41,4	45,3	51,2	45,9	62,4	75,5	75,4

5.2. Objetivo de Ventas

Nuestro objetivo a medio plazo, es decir, que el quinto año la venta sea de 500.000 L. Por lo tanto nuestra cuota de mercado será la siguiente:

Venta de 500.000 botellas de 0,75 l, es decir, 375.000 L.

Lo que supondrá una cuota de mercado de: $(500.000 / 870.000.000) * 100 = 0,05 \%$

Tomando las previsiones hechas que posteriormente desarrollaremos más en profundidad, la cantidad de botellas introducidas en el mercado ruso será:

Año 1: ventas de 50.000 botellas.

Año 2: ventas de 100.000 botellas.

Año 3: ventas de 200.000 botellas.

Año 4: ventas de 300.000 botellas.

Año 5: ventas de 500.000 botellas.

De otra parte será importante apreciar el nivel de notoriedad de nuestra marca teniendo en cuenta que el volumen y el nivel de cuota de mercado no es nuestro principal objetivo, sino más bien es el de desarrollo de nuestro valor añadido con el fin de privilegiar una política de márgenes elevados más que de volúmenes.

El mercado de los vinos de calidad es un mercado en crecimiento en estos últimos años. Este crecimiento, en el marco de los vinos de calidad en Rusia es significativo para los vinos de la zona de La Mancha. De hecho, esta región antiguamente poco reconocida por sus vinos de calidad es, según Richard Smart (Profesor y Consultor australiano en viticultura, reconocido a nivel mundial por la calidad de sus análisis) « una de las regiones vitícolas con el mayor potencial de crecimiento del mundo ».

Siguiendo los consejos de los técnicos consultados, hemos limitado nuestra producción, en concreto a 5 años 500.000 botellas. Alcanzaremos este nivel de producción en varias etapas sucesivas.

6. FORMULACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO

6.1. PLAN COMERCIAL

Vamos a pasar a explicar nuestra idea de negocio para Rusia como una oportunidad de inversión para nuestra bodega.

6.1.1. Descripción del mercado

Las principales características del mercado ruso son:

- Rusia es uno de los países con mayores índices de consumo de alcohol per capita del mundo.
- El consumo del vino se sitúa en torno a los 5-7 litros per cápita al año, con tendencia al alza desde hace varios años.
- La oferta es insuficiente y el vino consumido en Rusia es importado aproximadamente un 55-60 % de la oferta total.
- El vino embotellado español ocupa el tercer puesto en el ranking de importaciones, con una cuota del 10,7%.
- La distribución del vino en Rusia se caracteriza por una cadena relativamente corta, en la que las funciones de importación y distribución se solapan.
- El vino español es conocido entre los importadores y asociado a un producto de calidad elevada en general.
- El consumo de vino español con D.O es aún reducido debido a que en muchos casos la calidad estimada, aunque sea alta, no se corresponde con los elevados precios de venta en tiendas y restaurantes. Por ello, es posible conjeturar que el aumento futuro de la demanda de vinos de nuestro país en la federación rusa dependerá de que el precio se adecue a la calidad.
- Como factor hay que destacar que el interés del mercado hacia los vinos de calidad está aumentando.

6.1.2. Perfil de consumidor final

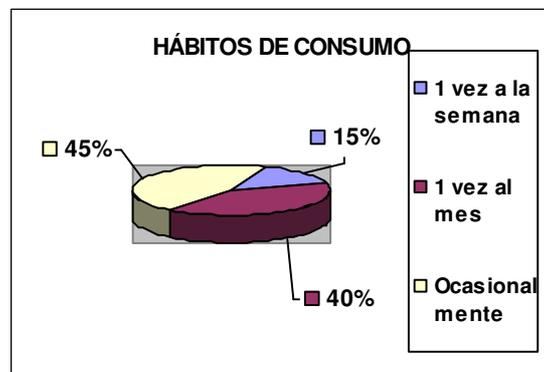
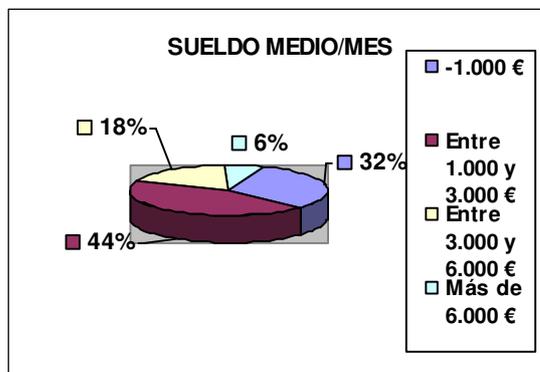
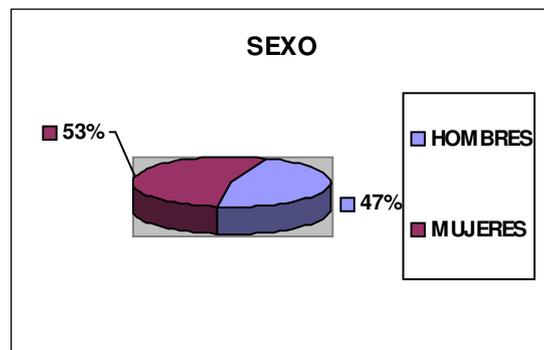
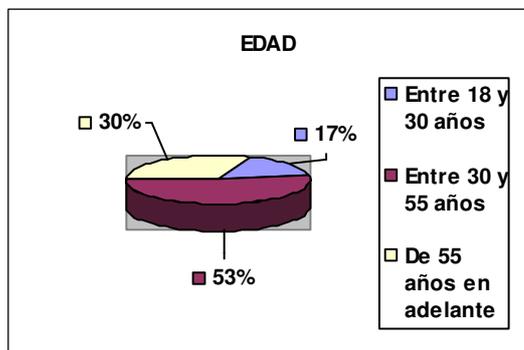
Para definir el perfil de nuestro consumidor final hemos realizado una serie de encuestas que han dado lugar a unos gráficos con las estadísticas resultantes.

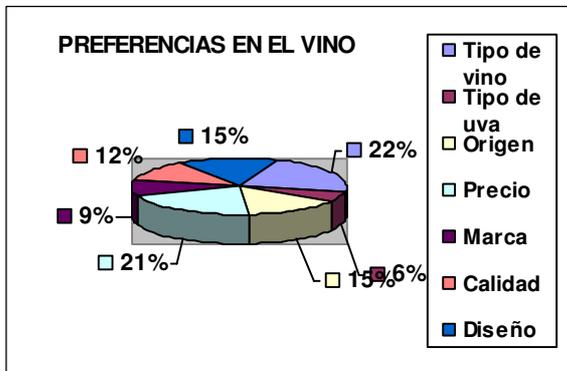
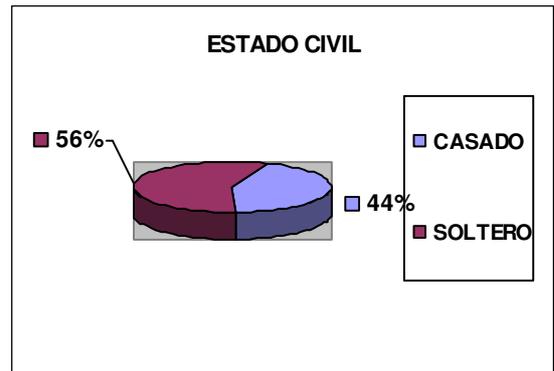
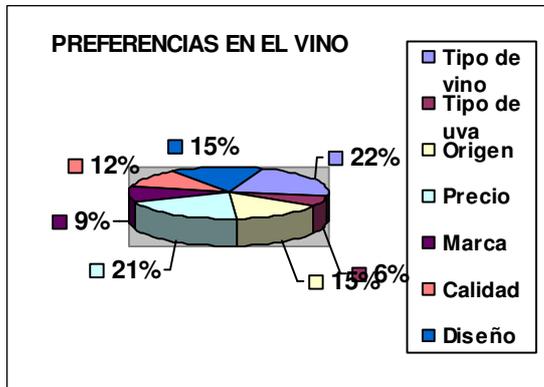
Encuestas o estudios de mercado

Para elaborar el análisis de segmentación de mercados se ha elaborado una encuesta, tomando una muestra de 500 personas de las principales ciudades de la Federación Rusa: Moscú y San Petersburgo. Hemos realizado una encuesta a unas 100 personas. ANEXO I.

De los datos obtenidos de ésta encuesta hemos plasmado las estadísticas a través de los siguientes gráficos:

Gráficos





Para definir nuestro potencial segmento de mercado o cliente final hemos tenido en cuenta los anteriores resultados de la encuesta y estudios realizados sobre las preferencias de consumo de vino y hemos apostado por el siguiente perfil de consumidor: Mujer soltera, divorciada o viuda, de entre 35-55 años, residente en Moscú o San Petersburgo, de clase media- alta, consumidora de vino en restaurantes o cafeterías

6.1.3 Estrategia comercial

Nuestra bodega a través del departamento comercial venderá al importador que será el que facilite al distribuidor nuestro producto. Por ello una de las estrategias fundamentales de nuestra empresa es tener un agente comercial para que intermedie y realice la gestión comercial con el distribuidor, establecimiento detallista y hostelería. El agente no comprará, sino que servirá de nexo para presentar la oferta de nuestra bodega y negociar con nuestros clientes y con el distribuidor.

Como hemos visto el consumidor ruso de vino no es experto en la materia. El ruso está muy influenciado por la opinión de los sumilleres por lo que otra de las estrategias que vamos a implantar será la de mantener relaciones con dichos prescriptores.

Para mejorar esas relaciones con los prescriptores se llevarán a cabo una serie de incentivos que a continuación detallamos:

El orden con el cual vamos a detallar las actuaciones a realizar con los prescriptores serán de menor a mayor eficacia comercial, debido a que primero tomaremos contacto con ellos y luego los fidelizaremos

- *Asistencia con stand propio a las principales ferias*, sobre todo a Prodexpo (Moscú). Buscaremos también la participación en ferias de gastronomía o gourmet no identificadas en la actualidad. Con nuestra participación en estas ferias tomaremos un primer contacto con gran cantidad de prescriptores y generaremos una base de datos para gestionar posteriormente estos contactos.

Los objetivos que perseguimos son empezar a tener cierta relevancia de nuestra imagen y marca en el mercado ruso. Generar el mayor número de contactos en el menor espacio de tiempo y que nuestro público objetivo perciba nuestros vinos con una imagen de seriedad, calidad y vinos de alta gama.

- *Patrocinio de eventos sociales* donde la asistencia de nuestro vino se relacione con productos de lujo.

Buscaremos patrocinar eventos deportivos, sociales, benéficos, etc... tales como desfiles de moda, marcas de lujo, entrar en los diferentes caterings de productos tales como automóviles de lujo. Ofreceremos una estrategia a medio plazo para estar en los cócteles de diferentes embajadas y consulados.

También contrataremos publicidad en las ediciones rusas de las revistas: Fortune, Vogue, Hello, etc.

El objetivo a conseguir es posicionar nuestra marca en la mente de nuestros consumidores como un producto de alta gama asociándolo a productos de lujo. De esta manera los consumidores pagarán nuestro vino dentro de la horquilla de

precios de vinos de alta gama. También perseguimos obtener nuestra base de datos de clientes y prescriptores a los que nos interesa llegar.

- *Roadshows o presentaciones de vinos* en las ciudades más importantes y que hemos determinado como principal mercado objetivo: San Petersburgo y Moscú. Para estas presentaciones utilizaremos las bases de datos que hemos obtenido tanto en las ferias comerciales como en los eventos que hemos patrocinado. El objetivo pretendido es tener cercanía con los prescriptores profesionales, así como a personas de relevancia que se conviertan en prescriptores “sociales” al consumir nuestro vino. Estos últimos son personas de relevancia dentro de cada una de las ciudades y que al consumir nuestro vino fomentarán el consumo en otras, que tienen como personas de referencia, por ejemplo políticos, alta sociedad, grandes empresarios, etc.
- Daremos difusión en *revistas especializadas* de vinos y productos gourmet, de la obtención por parte de “Wimba Natūra” de una puntuación de 90 puntos Parker en su última cata. El objetivo que perseguimos es constatar ante nuestros clientes que nuestro producto es un producto de muy buena calidad así como una excelente relación calidad/precio. No somos únicamente un producto de marketing, como pueden ser algunos vinos, sino que somos un excelente producto con una calidad inmejorable.
- Por último una de nuestras estrategias de marketing es nuestra página web donde podrán encontrar información de nuestra bodega y nuestro WIMBA NATÜRA. www.wimbatrioska.com para la promoción de nuestros vinos y potenciación de la marca, nuestras propuestas irán dirigidas en todo momento hacia la búsqueda de la notoriedad de nuestros clientes. Nuestra página web será una herramienta para ayudar a los importadores y una ventana al mundo de nuestra empresa. Para ello tenemos nuestro plan de comunicación, estrategias de nuevas tecnologías y desarrollo futuro.

El vino que producimos en Wimba Wines, es un vino de alta calidad orientado hacia los consumidores de clase media- alta, es decir nos posicionamos en una gama alta.

Para que el consumidor nos perciba como un vino de esta gama, tendremos que estar posicionados dentro de la gama de precios de referencia. Calidad y precio alto serán las principales características. Para poder competir con éxito en este subsector es necesaria una política de comunicación y promoción del vino. Es por ello que nuestro precio de venta al consumidor lo establecemos en 22€/botella de 75 cl.

A continuación se detallan los gastos en Promoción en los diferentes años, diferenciando las diferentes actuaciones a realizar:

Actuaciones	2012	2013	2014	2015	2016
Asistencia a Ferias	10%	10%	10%	10%	10%
Patrocinio eventos sociales	20%	20%	20%	20%	20%
Publicidad en ediciones de revistas sociales rusas	15%	15%	15%	15%	15%
Roadshows y presentaciones de vinos	40%	40%	40%	40%	40%
Difusion en revistas especializadas en vinos y productos gourmet	15%	15%	15%	15%	15%
TOTAL	50.000€	70.000€	75.000€	50.000€	50.000€

6.1.4 Previsión de ventas

Ventas por periodo

Año 0: Para la comercialización de éste producto diseñado expresamente para el mercado ruso hemos tenido que producirlo antes de su lanzamiento. Se producirá vino sometido a proceso de crianza, con lo que hará falta al menos 2 años para poder empezar a comercializar el vino « Crianza » a un precio de 22€ botella.

AÑO	Nº Botellas	Precio por Botella	Cifra de negocios esperada
1	50.000	22 €	1.100.000 €
2	100.000	22 €	2.200.000 €
3	200.000	22 €	4.400.000 €
4	300.000	22 €	6.600.000 €
5	500.000	22 €	11.000.000 €

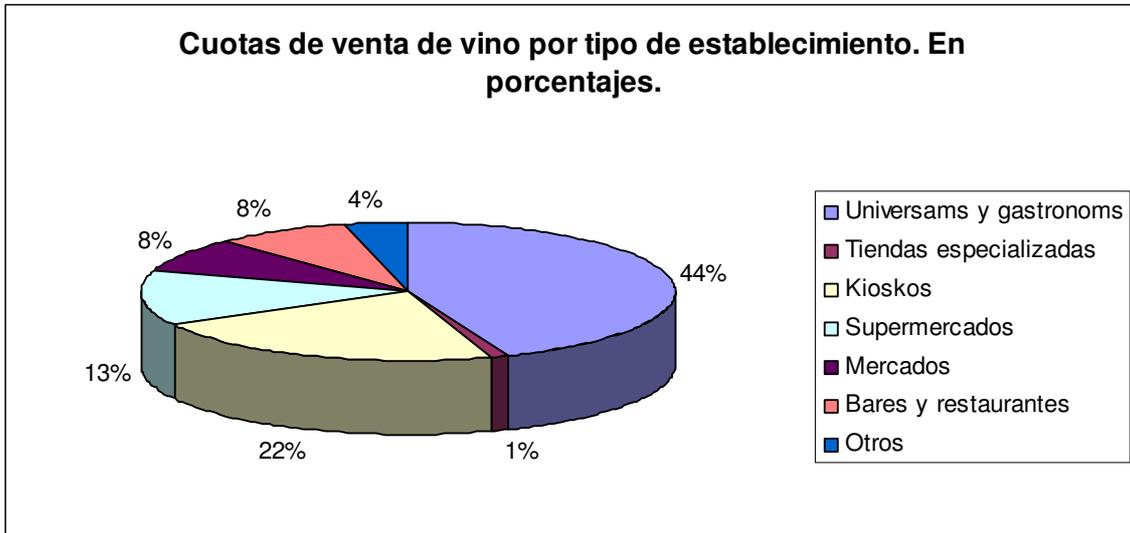
El consumidor tipo que vamos a considerar estará entre 25 y 60 años, bebe regularmente vino y conoce algo la región de La Mancha, valora la calidad pero igualmente pone atención al precio. Está abierto a nuevas experiencias en materia de vinos, es receptivo a los argumentos comerciales y enológicos.

Venta por canales de distribución

Nuestro consumidor final estaría formado por personas pertenecientes a la clase media-alta, sobre todo el perfil principal es el de mujer soltera, divorciada o viuda, entre 35-55 años residente en Moscú o San Petersburgo, consumidora de vino en restaurantes o cafeterías.

AÑO	TIENDAS ESPECIALIZADAS 84.6%	RESTAURANTES/CAFETERIAS 15.4%	TOTAL 100%
1	42.300	7.700	50.000
2	84.600	15.400	100.000
3	169.200	30.800	200.000
4	253.800	46.200	300.000
5	423.000	77.0000	500.000

Debido a que tenemos un público objetivo muy definido, definiremos las ventas en función de los canales de distribución.



DATOS ESTUDIO MERCADO ICEX

6.2 PLAN DE OPERACIONES

6.2.1. Cuota de Mercado

Nuestro objetivo a medio plazo, es decir, el quinto año la venta sea de 500.000 L. Por lo tanto nuestra cuota de mercado será la siguiente:

Venta de 500.000 botellas de 0,75 l , es decir, 375.000 L.

Lo que supondrá una cuota de mercado de: $(500.000 / 870.000.000) * 100 = 0,05 \%$

Tomando las previsiones hechas que posteriormente desarrollaremos más en profundidad, la cantidad de botellas introducidas en el mercado ruso será:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CUOTA DE MERCADO	0.005%	0.01%	0.02%	0.03%	0.05%

6.2.2. Descripción del producto “Wimba Natūra”

Especificaciones del producto “Wimba Natūra”

El vino elegido para introducir al mercado ruso es un crianza con 6 meses de barrica.
Formado por un coupage de tempranillo (80%), Syrah (20%).

Nuestra uva...

En nuestra región podemos presumir de pertenecer a la región natural de mayor extensión de España, la cual ocupa una superficie de 37.000 km².

La uva que mas se beneficia de estas extraordinarias condiciones es la variedad cencibel o tempranillo, convirtiéndose en la de mayor prestigio por su calidad en el ámbito nacional, ésta variedad es la mas utilizada para elaborar tintos con crianza, en sus versiones de monovarietal o en coupage con otras. Nos resultan interesantes los *coupages* – con un elevado porcentaje de tempranillo - añadiendo una variedad con un grado de acidez y de azúcares más elevado como la Syrah. Un vino de tempranillo mejora considerablemente con la crianza en roble, como es el caso de nuestro producto elegido para la exportación a Rusia.

Un vino de calidad...

La Denominación de Origen, no solo corresponde a una situación geográfica que informa de donde procede el vino, sino que es una garantía de calidad.

El consejo regula la elaboración de los vinos en las bodegas acogidas y las prácticas ecológicas permitidas, realizando un riguroso control al que se somete el vino en todas sus fases de elaboración, dirigido a conseguir un producto de calidad, que contenga lo que indica en la botella y que nos proporcione seguridad a la hora de poner nuestro producto en un mercado tan complicado como es el Ruso.

Constantemente vemos cómo nuestros vinos cosechan múltiples éxitos en los Certámenes Internacionales y las exportaciones de la Denominación de Origen LA MANCHA se incrementan año tras año.

Nuestra bodega, apuesta por los vinos de gran calidad, intentando trasladar el concepto de tradición a todos los rincones, por eso, Wimba Wines, solo embotella y vende vinos con unas condiciones acordadas previamente con nuestros proveedores de vino.

Uvas cosechadas en cepas viejas de vaso con más de cuarenta años. Con una baja producción de 3000 Kg/ ha que aseguran una concentración de matices que le confieren una calidad indiscutible.

Se realiza un seguimiento de maduración específico de cada parcela para asegurar la fecha óptima de vendimia, realizando la recolección en cajas de 5 a 10 kg para asegurar que la uva llegue a la bodega en un perfecto estado de conservación.

El vino que hemos considerado mas apto para su distribución en la Federación Rusa es un tinto con crianza de 13,5% Vol. de alcohol conservado durante 6 meses en bodega nueva de roble francés y americano y 18 meses en durmiente en la botella-.

FICHA TECNICA ANEXO II

6.2.3. Proceso de elaboración de WIMBA NATURA

Para la elaboración de este vino hemos tenido en cuenta los gustos y preferencias de los clientes finales ya que son ellos el objetivo de nuestra gran labor.

Los consumidores rusos están acostumbrados a consumir bebidas alcohólicas de alta graduación por lo que elaboraremos nuestros vinos con una alta graduación alcohólica.

Para la elaboración de nuestro vino hemos elegido como variedad predominante la Tempranillo ya que es nuestra variedad autóctona y sobre todo tenemos mayor diversidad de proveedores y no vamos a tener una ruptura de nuestra producción por falta de mosto de uva tempranillo. Nos interesa tener los mejores proveedores ya que nuestra intención es la de ofrecer un vino de muy alta calidad.

Respecto a la otra variedad, la Cabernet Sauvignon, hemos decidido incorporarla a nuestro vino ya que el consumidor Ruso tiene ciertos gustos que podríamos denominarlos como “afrancesados”, ya que hasta ahora asociaban vino/variedades francesas con calidad. Esta tendencia va cambiando, tal y como se aprecia en el estudio de mercado que hemos utilizado como base, a raíz de la entrada de vinos como los españoles o los Italianos, pero entendemos que esta variedad puede enriquecer nuestro vino. Además nuestro vino será de Crianza y esta variedad es altamente recomendable para esos tipos de vino.

Elección de nuestra materia prima: selección de los mostos base de nuestro vino. El vino obtenido en la bodega será elaborado a partir de mosto comprado por nuestra bodega/s

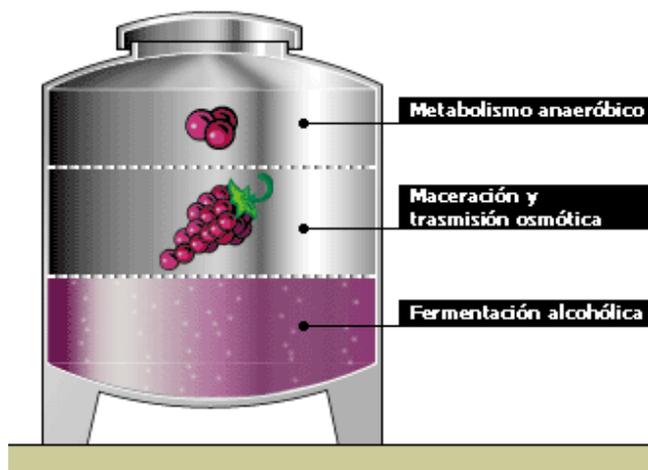
proveedora/s de las variedades de uva tinta Tempranillo y Syrah. Para ello previamente nuestro enólogo realizará analíticas de muestras durante todo el año de las mejores parcelas de nuestros proveedores. Posteriormente decidirá, junto a nuestro proveedor, el momento óptimo de la vendimia. Una vez llegada la uva a la bodega de nuestro proveedor elegiremos de entre todos los mostos controlados los mejores en cuantos a nuestras necesidades de elaboración. Para ello determinaremos en el contrato de compra las variables que determine nuestro enólogo.

Proceso de fermentación

Una vez seleccionado los mostos los trasladamos a nuestras instalaciones para la fermentación, utilizando nuestras levaduras seleccionadas. En todo momento haremos un seguimiento de las condiciones del transporte y conservación para evitar el arranque natural de la fermentación fuera de condiciones controladas.

Para la elaboración del vino utilizaremos prácticas de la denominada enología “biodinámica”.

Durante el proceso de fermentación las levaduras fermentan y el mosto se precipita y cambia radicalmente el vino.



Durante la fermentación se produce en el interior del depósito el llamado “sombbrero”. Las pieles de las uvas flotan sobre el mosto debido a que los azúcares de la uva se han desdoblado en alcohol y en anhídrido carbónico elevando el hollejo, formando una especie de sombrero que corona el líquido.

Este contacto entre el mosto y el hollejo, será el responsable del aroma y color de los diferentes vinos, ya que es en este último donde se encuentran los componentes aromáticos y cromáticos.

Para elaborar “Wimba Natura” controlaremos siempre la temperatura de fermentación, entre 19º y 30º para unos más vinos aromáticos naturales y limpios.

Proceso de clarificación, filtración y tipificación del vino.

Finalizada la fermentación alcohólica la estancia del vino nuevo en los depósitos continuará unos días más hasta completar un mínimo de 16, durante los cuales se realizarán al menos dos remontados diarios. Es decir, los hollejos de la uva que suben a la superficie, son sumergidos al fondo, lo que permitirá un mejor contacto de los mostos con las pieles de la uva portadoras de los componentes cromáticos y aromáticos del vino consiguiendo que el líquido resultante mantenga y mejore su color.

Proceso de envejecimiento.

Concluida la elaboración, nuestro vino se destina a la crianza en barricas de roble francés durante 6 meses donde experimenta un largo proceso de envejecimiento antes de llegar a la botella donde también permanecerá un tiempo de reposo de modo que desaparezcan las astringencias iniciales hasta llegar a boca de nuestros consumidores finales.

Antes de realizar el trasiego del vino a las barricas de roble es necesario que estas se encuentren en condiciones óptimas. Para ello serán tratadas con agua hirviendo y mantenidas durante un tiempo prolongado con agua sulfitada. Posteriormente sufrirán un envinado, manteniendo en ellas vino durante unos meses o mosto que se deja fermentar. Después se vaciarán y limpiarán para mantener el vino de crianza. La limpieza debe ser perfecta hasta que vuelvan a ser llenadas de vino, para ello las barricas deben de estar

vacías y secas, asepticadas con anhídrido sulfuroso, cerradas y aisladas del suelo y mantenidas en condiciones de temperatura y humedad óptimas.

El vino pasará en las barricas hasta que se considere que ha alcanzado sus cualidades óptimas. Para determinar este momento se utilizan testigos para comparar con el vino de las barricas en sucesivas catas.

Periódicamente será necesario rellenar las barricas con vino, añadiendo unos 200cc cada 15 días. Así se evita la formación de una cámara de aire en el interior que podría producir alteraciones. Esta cámara de aire se produce ya que parte del vino va siendo absorbido por la madera y parte se va evaporando a lo largo del tiempo.

Proceso de embotellado y etiquetado.

Una vez finalizados los 6 meses en barricas realizaremos el cambio de nuestro crianza a botellas pasando por la embotelladora de la bodega. El período que como mínimo dejaremos en nuestros durmientes será de 18 meses para poder completar el proceso para poder ser clasificado como vino de crianza, según el reglamento vigente del C.R.D.O La Mancha, donde tenemos acogidos nuestros vinos.



El tipo de botella elegido para “Wimba Natura” será bordelesa con cápsula color “plata”. El embotellado es el último proceso al cual se somete el vino de crianza antes de su expedición. Se realizará mediante una embotelladora-taponadora automática. Esta será

alimentada de botellas desde una máquina enjuagadora, llegando las mismas a través de una cinta transportadora.

Una vez limpias las botellas pasarán a un equipo monobloc en el que se producirá el llenado y taponado. El taponado se realizará con tapones de corcho natural.

El vino procedente de las barricas de roble, después del embotellado y taponado, será enviado a la zona de envejecimiento, donde permanecerá el tiempo contemplado según el tipo de vino a obtener. Después del proceso de embotellado pasaremos las botellas a los durmientes donde reposarán durante 18 meses, tal y como lo prevee el reglamento para vinos de crianza. Queremos asegurar que nuestros vinos llegan en un estado óptimo a nuestros consumidores es por ello que agotamos el tiempo en nuestras durmientes.

Una vez acabado el proceso de envejecimiento en botella pasaremos al etiquetado, encapsulado. Para ello pasaremos las botellas por el equipo tipo monobloc. Al ser dirigido al mercado ruso las etiquetas estarán descritas en el idioma de destino basándonos en la reglamentación de etiquetado de la federación rusa.

Después se realizará un control y las botellas pasarán a una encajonadora - empaquetadora. Las cajas se colocarán en palets, y se llevarán al almacén destinado a este uso. Este almacén estará conectado con el exterior de la bodega, de forma que puedan ser cargados los camiones distribuidores del vino a los puntos de venta.

Planes de control de calidad

Los controles que se llevan a cabo durante el proceso productivo son los siguientes:

- Control de la maduración y su evolución en la vid, que indicará el momento óptimo para su recolección.
- Toma de muestras de la uva durante la recepción para determinar su estado sanitario y su contenido en glucosa (refractómetro).
- Control en el lagar, analizando el mosto.
- Controles durante la fermentación: color, densidad, temperatura, que indicarán el momento del descube.
- Adición del anhídrido sulfuroso en distintas fases del proceso.
- Controles en los trasiegos para determinar las correcciones oportunas, evitar alteraciones, etc.

- Control del vino en barricas estudiando su evolución y corrigiendo las pérdidas.
- Control de la temperatura durante la estabilización por frío.
- Controles en la planta de embotellado para evitar posibles errores.
- Control de toda labor administrativa que el proceso genera.

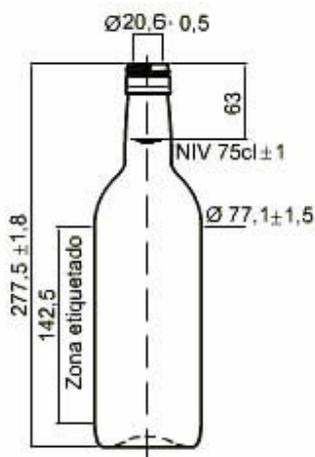
Mantenimiento y servicio

A continuación se enumeran las diferentes operaciones para el mantenimiento de la limpieza en la bodega el cual consideramos primordial para ofrecer un producto de calidad a nuestros clientes. Estas operaciones se utilizan para:

- Para mantener limpios los locales, estos deben ser amplios, estar bien aireados y ventilados. Los materiales han de ser fáciles de mantener limpios.
- El local destinado á barricas, al ser cerrado y húmedo, deberá mantener las paredes en buen estado, lisas y con suelos por lo menos cementados.
- En el local destinado a la embotelladora las condiciones higiénicas deben de ser máximas, el suelo estará embaldosado para asegurar una fácil limpieza. Lo mismo ocurrirá con las paredes.
- La limpieza del lagar será diaria, una vez finalizada la jornada de trabajo. La maquinaria y el local se limpiarán usando agua a presión y, cuando sea necesario, una solución detergente.
- La limpieza de la maquinaria de embotellado será muy minuciosa, la máquina embotelladora deberá ser esterilizada con agua a una temperatura superior a los 80 - 85°C todos los días durante un período de tiempo superior a los veinte minutos. Una vez a la semana será conveniente pasar una solución de sosa al 1,5% para eliminar incrustaciones. Las partes de la máquina que no soporten temperaturas elevadas, serán lavadas con soluciones doradas y se procederá a un aclarado abundante en ellas.
- Los filtros de membrana se limpiarán con agua caliente a 80°C durante veinte minutos al finalizar la jornada.
- Los depósitos se limpiarán siempre que sean vaciados.

6.2.4. Diseño del producto

La botella bordelesa, alta y cilíndrica, de cuello regular y alargado, hombros marcados y color negro, es el modelo genuino de Burdeos y el que hemos elegido para que albergue nuestros vinos, protegiéndolo de los agentes del exterior que puedan serle perjudiciales.



CORCHOS

Seleccionar un corcho es una de las decisiones más importantes para el bodeguero. Debe conjugar calidad, precio, tipo de vino, tiempo de consumo y mercado al que va dirigido. Los tapones que tenemos disponibles son de corcho natural, aglomerado microgranulado, pero siempre abiertos a las peticiones de nuestros clientes. Los de corcho natural son el cierre clásico para potenciar el mejor envejecimiento del vino de guarda. Este tipo de corcho desarrolla el pleno potencial de envejecimiento del vino, por lo que se ofrecería para vinos con algo de crianza. El consumidor percibe calidad y otro punto a favor de este tipo de corcho es que ofrece el cierre con la más baja huella de carbónico.

CÁPSULAS

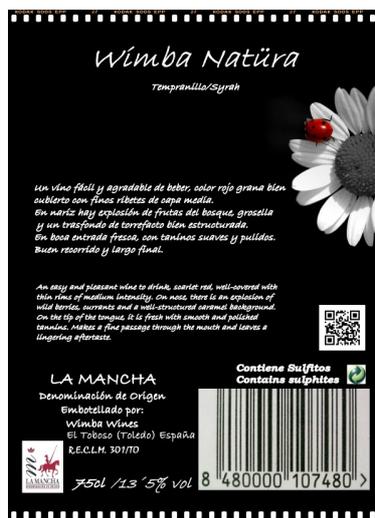
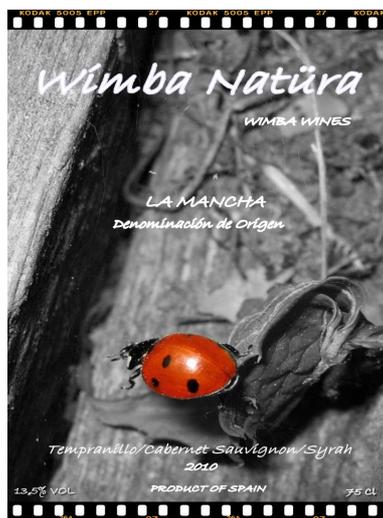
Cápsulas complex: Son utilizadas generalmente por vinos Reserva y Premium. Tienen la particularidad de adaptarse en forma perfecta a la botella por presión, en las líneas de embotellado. El precio aproximado estaría en los 24-40€ el millar. El color elegido para la cápsula será el rojo.

ETIQUETADO

¿Porqué una mariquita como logo? El motivo de haber elegido una mariquita para la etiqueta de nuestro vino es que este insecto en muchos lugares del mundo es un símbolo de buena suerte, la mariquita es considerada como portadora de buenas noticias y sorpresas positivas. Y como buen augurio, cuando estábamos diseñando este proyecto vino una mariquita roja y negra a posarse sobre nuestro ordenador. Así fue que la adoptamos como mascota.

Símbolo de salud, suerte, amor... ¿Cual mejor que este amuleto volador para nuestro Wimba Natūra?

En ruso, mariquita es “Божья коровка”, su significado es algo así como "vaquita divina".



6.3 PLAN DE RECURSOS HUMANOS

6.3.1. Plantilla necesaria

Debido a que las características del canal de venta en Rusia, para llegar al canal HORECA, lo debemos hacer a través de un importador el cual pasa a distribuirlo. No vamos a precisar ninguna persona en plantilla pero si deberemos tener en cuenta que necesitaremos un agente ruso. Este nos ayudará facilitándonos las relaciones con los rusos ya que como hemos visto en el análisis de mercado, para una mayor confianza de nuestros clientes, necesitamos una persona de nacionalidad rusa. Éste estará en contacto directo con el importador, con sus clientes más importantes, es decir, los clientes del canal HORECA. Todo ello nos ayudará a obtener información directa de la posición de nuestros vinos en el mercado. A su vez, éste realizará unas actividades con los principales prescriptores de vino del mercado ruso que son los sumilleres.

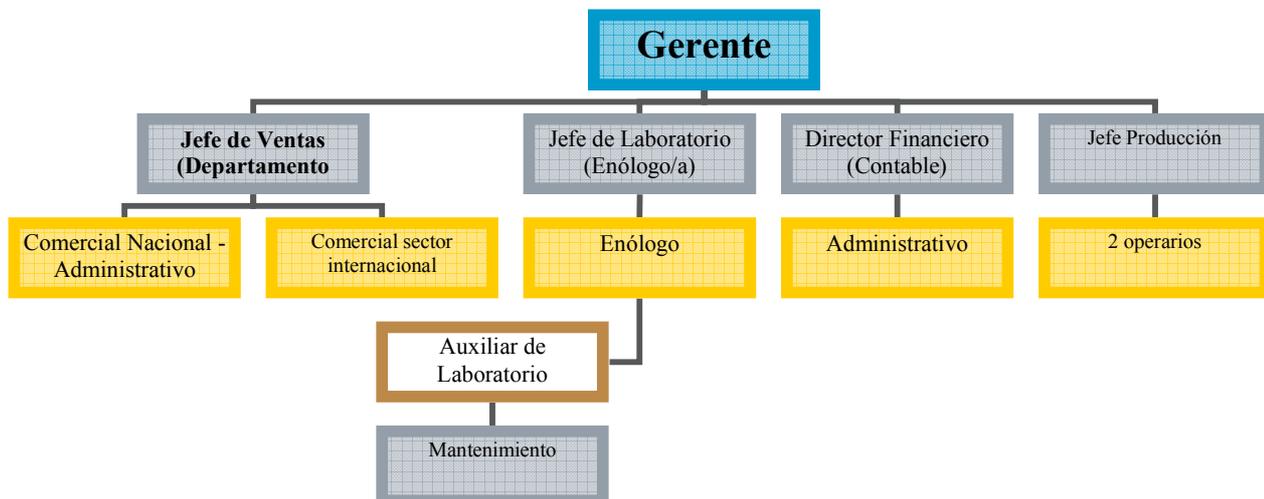
Una buena comunicación entre los diferentes departamentos es imprescindible para el correcto funcionamiento de la empresa, por ello todos los lunes se reúnen los responsables de cada departamento con el Gerente de la Bodega para tener un feedback y poder conocer últimos aspectos que puedan influir en el funcionamiento del departamento del que está al cargo.

Debemos reiterarnos en la importancia de la comunicación en las empresas. La comunicación tanto interna como externa será de vital importancia, debido a que el correcto funcionamiento de la empresa depende de esto para que los objetivos se cumplan. Si conseguimos optimizar el tiempo, es muy posible que a su vez podamos ahorrar en costes y una buena comunicación entre departamentos nos ayudará a conseguir esto.

Para la gestión de los distintos tipos de comunicación que se hacen necesarios en nuestra empresa (comunicación interna descendente, ascendente y horizontal y comunicación externa) no debemos olvidar que la comunicación no es sólo función de un departamento, sino que debe asumirse por cada jefe y su equipo. Por lo que la existencia de estos departamentos puede ser tanto un reflejo de la importancia que se le da la comunicación como un indicador de los déficits que se producen en otras partes del sistema.

Por otro lado, uno de los objetivos que nuestra organización persigue, es que los trabajadores estén motivados, identificados con los objetivos organizacionales. Los trabajadores a su vez necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización y que la participación reciba el adecuado reconocimiento. De este modo, la comunicación al incrementar la posibilidad de participación, favorecer las iniciativas y movilizar la creatividad, se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal, beneficiando así a la empresa.

A continuación pasamos a describir el **organigrama** de la empresa:



EQUIPO DIRECTIVO – SOCIOS

El consejo de administración está formado por 4 socias capitalistas, altamente implicadas en la gestión de la empresa. Es por ello que consideramos miembros del consejo directivo a las mismas, de las cuales adjuntamos el perfil en el ANEXO I.

GERENCIA

- Encargado de ejecutar las directrices de la empresa y de su consejo de administración.

- También gestiona gran parte de los recursos humanos de la Bodega.
- Se encarga la planificación de ventas así como controlará las grandes cuentas
- Reporta al consejo de Administración
- Hace la definición de los productos y coordina su implementación entre las diferentes áreas de la empresa.
- Supervisa las cuentas anuales así como las provisionales, vigilando el grado de cumplimiento.
- Llevar a cabo el cumplimiento del plan de entrega, así como reportar al Gerente Administrativo Financiero los indicadores de cumplimiento de entregas a tiempo y sin devoluciones a los clientes. Controlar los gastos de logística y hacer un seguimiento continuo al presupuesto anual de la sección. Dirigir al personal de manera que se hagan los despachos de productos en la cantidad, calidad, tiempo y lugar solicitado por los clientes.
- Dirigir lo relacionado con la elaboración de normas, procedimientos, manuales de organización, y demás instrumentos de uso financiero y administrativo.

DIRECTOR FINANCIERO

- Elabora en junto con la gerencia y los otros departamentos para cada ejercicio fiscal el presupuesto de ingresos y gastos.
- Responsable de dirigir, coordinar, gestionar y supervisar, las actividades del proceso administrativo financiero correspondientes a la empresa.
- Llevar los registros y realizar las operaciones contables derivadas de la ejecución del presupuesto institucional.
- Mantener una información actualizada referente a las disponibilidades y compromisos financieros.
- Mantener actualizados todos los registros contables, así como la documentación de soporte de los mismos, para la consolidación de los estados financieros.
- Aplicar procedimientos e instrumentos pertinentes para el manejo transparente de los recursos.
- Informar a la Dirección Ejecutiva de los ingresos y de los gastos realizados.

- Administrar el recurso humano de acuerdo a lo establecido por el Consejo Directivo.
- Velar por el adecuado control y funcionamiento de los equipos institucionales.
- Tramitar los pagos a contratistas, supervisores, proveedores, personal y pago de dietas, así como de cualquier otra obligación financiera de la institución.
- Preparar la información que de acuerdo a su competencia debe presentar a las autoridades internas o agentes externos.
- Coordinar y desarrollar actividades que por su naturaleza debe realizar con agentes internos o externos.
- Elaborar los indicadores de gestión correspondientes al área administrativa financiera.
- Realizar cualquier otra función que requiera la Dirección Ejecutiva en el ámbito de su competencia.

Una buena comunicación entre los diferentes departamentos es imprescindible para el correcto funcionamiento de la empresa. Todos los lunes se reúnen los responsables de cada departamento con el Gerente de la Bodega para tener un feedback y poder conocer últimos aspectos que puedan influir en el funcionamiento del departamento del que está al cargo.

6.3.2. Política retributiva.

En este apartado haremos referencia a los salarios e incentivos referentes al agente ruso. Tendrá un salario fijo y un variable dependiente del volumen de ventas. Entorno a un 60% fijo, 40% variable.

ANEXO I

ENCUESTA

1. CONSUMIDOR DE VINO Sí No

2. SEXO

H M

3. EDAD

Entre 18 y 30 años Entre 30 y 55 años De 55 años en adelante

4. ESTADO CIVIL

Casado Soltero

5. SUELDO MEDIO

- 1000 € Entre 1000 y 3000 € Entre 3000 y 6000 € Más de 6000 €

6. LUGAR DE CONSUMO DE VINO

HORECA Hotel Restaurante Cafetería / OFF-TRADE

7. HÁBITOS DE CONSUMO

1 o 2 veces a la semana Más de 2 veces a la semana 1 o más veces al mes

8. PREFERENCIAS A LA HORA DE ELEGIR

Tipo de vino Tipo de uva Origen Calidad Marca Precio Diseño

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO II

FICHA TÉCNICA:

WIMBA NATÜRA Tempranillo/Syrah

DATOS ANALÍTICOS:

Alcohol: 13,5%

Azúcar: 2,1 gr./l.

Acidez Volátil: 0,35 gr./l.

Acidez Total: 5,1 gr./l.

Anhídrido Sulfuroso Total: 85mg/l.

PH: 3,65

Intensidad colorante: 15,2

DATOS ORGANOLEPTICOS:

Características Organolépticas: Vino tinto de color granate intenso y brillante.

Aromas a fruta macerada y a madera suave, muy elegante.

DATOS GENERALES:

Región Vitivinícola: La Mancha

Año de cosecha: 2010

Producción: 50.000 botellas

Variedades: Tempranillo y Syrah

Recomendación Gastronómica: Excelente para acompañar carnes como el Stroganoff o Shashlik

Temperatura óptima para su conservación: 16º

Envasado en botella de 0,75 L y 1,5 L

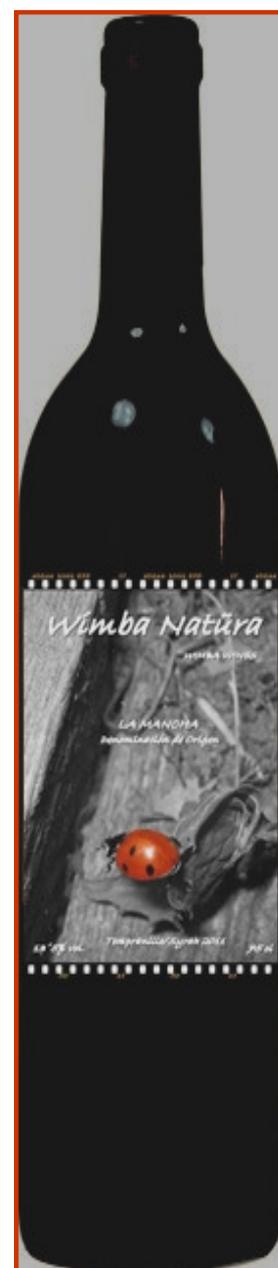
Control del producto final:

Control analítico de vino: Si

Control de clarificación: Si

Control de estabilización tartárica: Si

Control de pasterización: N





Control de filtración/microfiltración: Si

Analítica final: Si

Condición del producto en bodega: Barricas de roble americano y francés de 225 Lts.

ANEXO III

CURRICULUM VITAE

Elisabet Vega Ecija

Fecha de nacimiento: 30/09/1988

Juan Ramón Jiménez 4, 4 1ºH

Alcorcón 28922 Madrid

Teléfonos: 637057299 / 916440079

e-mail: lili88_89@msn.com



FORMACIÓN ACADÉMICA

- | | |
|--------------------|---|
| 2010-Actual | M.B.A in Wine internationalization
EOI (Escuela de Organización industrial de Madrid) |
| 2006-2010 | Diplomatura en Turismo
Universidad Rey Juan Carlos (Fuenlabrada, Madrid) |
| 2004-2006 | Titulada en Bachiller de Ciencias Sociales y Humanidades |

FORMACIÓN PROFESIONAL

- | | |
|-----------|--|
| 2005-2006 | Titulo oficial de Socorrismo ARASPE |
| 2001-2003 | Escuela Oficial de baile Antonio Canales |
| 2000-2002 | Escuela de danza Edimey Estudio |
| 1998-2000 | Curso de danza APDE |

EXPERIENCIA PROFESIONAL

2010-2011 Camarera de catering en Staffpoint FULL TIME durante el período de 10 meses y Stratford Upon Avon (UK)



2009-2010 Prácticas realizadas como Gestora en departamento de reservas online en la empresa Rusticae

2006-2007 Dependienta de Decathlon

2007-2008 Dependienta de Calderón Sport

2007-2008 Promotora de Cortefiel en campaña de Navidad

2008-2009 Dependienta de Toys r'us en campaña de Navidad

2007-2009 Camarera de catering grupo Mónico

IDIOMAS E INFORMÁTICA

Inglés nivel Alto

Francés nivel principiante

Internet nivel intermedio

Experiencia en Microsoft-Office en contexto de trabajo

Referencias disponibles (España y Reino Unido)

Pedro Armas (Rusticae's General Manager)

Email: parmas@rusticae.es

Melissa Heke (Administradora de Staffpoint)

Tlf: 01789204505

CURRICULUM VITAE



DATOS PERSONALES:

Nombre y Apellidos: **BEATRIZ MUÑOZ VILLAR**
 D.N.I : 71.224.358-M
 Dirección: C/ General Espartero, 4
 13.200 Manzanares (Ciudad- Real)
 Fecha de nac: 05/06/1985
 Teléfonos: 609 963 666
 Email: Beatriz.munoz@learning.eoi.es
 Carné Conducir B (Vehículo propio)

DATOS ACADÉMICOS:

2010- 2011 Máster en Internacionalización, especializado en el Sector Vitivinícola.
WINE INTERNATIONALIZATION MBA (Escuela de Organización Industrial, Madrid)
 2003- 2007 **DIPLOMATURA DE TURISMO**. Universidad de Alicante

FORMACIÓN COMPLEMENTARIA:

2009 **Gestión auxiliar de personal**. 90 horas. Curso impartido por el Sepecam (Manzanares)
 2007 **Alemán**. Estancia durante un año en Wernigerode (Alemania)
 2006 **Protocolo aplicado al sector turístico** (Universidad de Alicante)
 2006 **Industria del ocio marítimo** Universidad de Alicante
 2006 **Alta dirección hotelera**. 150 horas. Universidad de Alicante
 2006 **Jornadas de salidas profesionales de la Diplomatura de Turismo** (Universidad de Alicante)
 2006 **Jornadas de motivación empresarial** (Universidad de Alicante)

IDIOMAS:

Español:	Lengua materna	
Inglés:	Nivel Alto	hablado y escrito
Francés:	Nivel Alto	hablado y escrito
Alemán:	(Zertifikat Deutsch, B1)	hablado y escrito

INFORMÁTICA:

<u>Sistema operativo:</u>	Windows XP	Nivel Usuario
<u>Ofimática:</u>	Paquete Office	Nivel usuario



Internet y E-mail:
Programa gestión

Sihot
Reserva

Nivel Avanzado
Nivel Avanzado

EXPERIENCIA LABORAL:

Junio 2011-
Actualidad

Prácticas en el DEPARTAMENTO DE EXPORTACION
Santa Catalina, SCL.

Feb- Oct 2010
Real)

RECEPCIONISTA
Parador Nacional de Turismo de Manzanares (***) Manzanares (C-

Dic 08- Nov 09

RECEPCIONISTA
Hotel Eurostars Mediterranea Plaza (****) Alicante

Feb 08-Ago 08

RECEPCIONISTA
Melia Vendôme Boutique Hotel (****). Paris (Francia)

Mar 06-Abr 06

RECEPCIONISTA (En prácticas)
Hotel Kris Alicante (***) Alicante

2004/06

AZAFATA DE PROTOCOLO
(IFA) Institución Ferial Alicantina. Alicante

2004/06

etc...)

AZAFATA DE PROMOCIONES
Varias Empresas del Sector (Sinéresis, S.L., Styl Model Imagen,

Datos de Interés

Permiso de conducir: B1
Vehículo propio
Total disponibilidad para viajar
Posibilidad de referencias

CURRICULUM VITAE

CRISTINA GALLEGO DE LERMA PÉREZ

Fecha de nacimiento: 03/11/1986

Buenavista 2, 45005 Toledo

Telefono: 657173573

E.mail: cristina.gallego@learning.eoi.es



FORMACIÓN ACADÉMICA:

2010- actualmente.	Wine Internationalization MBA EOI (Escuela de Organización Industrial)
2007-2008	Ciclo formativo Grado Superior Gestión Comercial y Marketing IES Juan Bosco (Alcázar de San Juan, Ciudad Real)
2004-2005	Ciclo formativo Grado Medio Administración IES Consaburum (Consuegra, Toledo)

EXPERIENCIA PROFESIONAL

2011 (Prácticas)	Comercial exportación -Bodegas Señorío del Júcar
2009-2011	Comercial Captación Atento España
2007-2009	Azafata de eventos -Plus Quam Servios Auxiliares
2008	Consultor de Pymes – Grupo Microtech (Prácticas)
2006-2007	Administrativo - Hermanos Organero S.L.,
2005	Auxiliar Advo. - Romeral S.L (Prácticas)

IDIOMAS E INFORMÁTICA:

INGLÉS: Nivel Medio. (Escrito y hablado)



Conocimientos en informática:

- Paquete Office.
- SP Contaplus
- Programa personalizado para facturación
- Edición de fotografía

DATOS DE INTERÉS:

Permiso de conducir: B1

Vehículo propio: Si

Disponibilidad para viajar: Si

M^a Jesús Pelayo García

Dirección: C/ Alcalde Francisco Paniagua N^o 11

13600- **Alcázar de San Juan** (Ciudad Real)

Fecha de nacimiento: 16/03/1982 (Madrid)

DNI: 6267207-Y

Teléfono: 627960596

mariag_pg@hotmail.com



Formación académica

- Licenciado en Administración y Dirección de Empresas.

Fecha Licenciatura: Septiembre 2007

- Máster Técnico Superior en Prevención de Riesgos Laborales.

Fecha fin: Diciembre 2010

- Wine Internationalization MBA

Fecha: 2010-2011

Cursos y Jornadas

- Economía y fiscalidad de la empresa familiar (10horas)

- I Jornadas sobre Operaciones financieras y su fiscalidad (20 horas)

- II Jornadas sobre Operaciones financieras y su fiscalidad: productos financieros y reforma tributaria (20 horas)

- Seminario-taller de especialidad matemática (20 horas)

- La Sociedad Anónima europea (20 horas)

- Curso de información y promoción del empleo (10horas)

- Recursos humanos en la empresa familiar (10 horas)

- Curso Contaplus 2009

Experiencia profesional

1. De Enero de 2008 a Agosto 2008, realicé las prácticas universitarias en **Bankinter** gestión de PYMES. Con domicilio en Tomelloso. Estuve desarrollando la labor de

gestión de clientes, gestión de morosos, estudio de riesgos para concesión de préstamos, y todo lo referente a remesas documentarias, cheques y avales.

2. De Septiembre de 2008 a Mayo de 2010 trabajé en la empresa **Gestión e Innovación QUA, SL**, sita en Alcázar de San Juan. En ella estuve como Administrativo. Mi labor consistió en :

- Realización de estudios de mercado para creación de empresa del grupo.
- Coordinación y control de personal.
- Gestión solicitud de subvenciones.
- Negociaciones con las entidades financieras, tratando las comisiones, los tipos de interés de los préstamos y créditos, remesas de cobros y gestión de préstamos.

Informática

- Microsoft Word, Microsoft Power Point, Internet, Excel, contaplus, facturaplus

Idiomas

INGLES: Nivel Medio-Alto. (Escrito y hablado)

2004-2005: Curso aprende ingles en tu campus. Intermediate III

2005-2006: Curso aprende ingles en tu campus. Intermediate IV.

Otros datos de interés

Carné de conducir tipo B1.

ANEXO II. FICHA DE CATA

VINOS TRANQUILOS									
Ficha descriptiva de cata homologada por la U.C.E.									
VINO:		D.O.:		AÑADA/COSECHA:		FECHA:			
BODEGA:									
VISTA									
APRECIACIÓN				COMENTARIO/PUNTUACIÓN					
ASPECTO		MAL	REGULAR	BIEN	EXCELENTE				
	Limpieza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Intensidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
MATIZ	Acerado	<input type="checkbox"/>	Frambuesa	<input type="checkbox"/>	Purpura			<input type="checkbox"/>	
	Amarillo	<input type="checkbox"/>	Fresa	<input type="checkbox"/>	Granate			<input type="checkbox"/>	
	Pajizo	<input type="checkbox"/>	Grosella	<input type="checkbox"/>	Cereza			<input type="checkbox"/>	
	Dorado	<input type="checkbox"/>	Piel cebolla	<input type="checkbox"/>	Rubí	<input type="checkbox"/>			
	Caoba	<input type="checkbox"/>			Teja	<input type="checkbox"/>			
NOTA: <input type="text"/> /10									
NARIZ									
APRECIACIÓN				COMENTARIO/PUNTUACIÓN					
CALIDAD		POCA	MEDIA	BUENA	M.BUENA				
	Intensidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Finura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
MATICES	Florales	<input type="checkbox"/>	Herbáceos	<input type="checkbox"/>	Tostados			<input type="checkbox"/>	
	Frutas frescas	<input type="checkbox"/>	Vegetales	<input type="checkbox"/>	Balsámicos			<input type="checkbox"/>	
	Confituras	<input type="checkbox"/>	Maderas	<input type="checkbox"/>	Minerales			<input type="checkbox"/>	
	AROMATICOS	Frutos secos	<input type="checkbox"/>	Espicias	<input type="checkbox"/>	Animales	<input type="checkbox"/>		
NOTA: <input type="text"/> /10									
BOCA									
APRECIACIÓN				COMENTARIO/PUNTUACIÓN					
CARÁCTER DEL SABOR		DEBIL	LIGERO	MEDIO	INTENSO				
	Cuerpo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Sabor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
ELEMENTOS DEL SABOR	Dulzor	--	--	=	+			+	+
	Acidez	--	--	=	+			+	+
	Amargor	--	--	=	+			+	+
TANINOS	Verdes	<input type="checkbox"/>	Maduros	<input type="checkbox"/>					
	Astringentes	<input type="checkbox"/>	Aterciopelados	<input type="checkbox"/>					
PRESENCIA DE ROBLE	--	--	--	=	+	+	+		
PERSISTENCIA	--	--	--	=	+	+	+		
IMPRESIÓN GENERAL	Desequilibrado	<input type="checkbox"/>	Equilibrado	<input type="checkbox"/>	Armonioso	<input type="checkbox"/>			
NOTA: <input type="text"/> /10									
CONCLUSIÓN									
APRECIACIÓN				COMENTARIO/PUNTUACIÓN					
CALIDAD	Defectuoso	<input type="checkbox"/>	Mediocre	<input type="checkbox"/>	Bueno	<input type="checkbox"/>			
	Muy bueno	<input type="checkbox"/>	Gran vino	<input type="checkbox"/>	Excepcional	<input type="checkbox"/>			
MOMENTO OPTIMO DE CONSUMO	En el año	<input type="checkbox"/>	De 2 a 5 años	<input type="checkbox"/>					
	De 5 a 8 años	<input type="checkbox"/>	Más de 8 años	<input type="checkbox"/>					
NOTA: <input type="text"/> /10									

BIBLIOGRAFÍA

- **OEMV**, Observatorio Español del Mercado del Vino. España se consolida como el principal exportador de vino en volumen en Rusia, 2011
- **ICEX**, Instituto de Comercio Exterior. Estudio de Mercado de Rusia, 2010
- **C.R.D.O.La Mancha**. www.lamanchawines.es
- **IPEX**, Instituto de Comercio Exterior de Castilla La Mancha.
- **Libro Cómo dirigir una bodega**. Enrique Valero y Olegario Llamazares (Coordinadores), Global Marketing Strategies, S.L., 2010
- **Libro Cómo negociar con éxito en 50 países**. Olegario Llamazares García-Lomas. Global Marketing Strategies, S.L., 2007
- **Libro El Marketing del Vino**. Emmanuelle Rouzet. Mundi-Prensa Libros S.L.,
- **Libro Nuestra Bodega**. Consejo Regulador D.O. Mancha
- **Libro Diccionario profesional del vino**. Ernesto de Serdio. Global Marketing Strategies, S.L.
- <http://www.exportarusia.blogspot.com>
- <http://www.elmundovino.es>
- <http://www.iberglobal.com>



- <http://www.ruscomerz.com>
- <http://www.verema.com>
- <http://rusopedia.rt.com/>
- <http://es.wikipedia.org/>

AGRADECIMIENTOS:

En agradecimiento a todos aquellos que han hecho posible esta experiencia inolvidable, que día a día nos ha acompañado durante este año y que estará presente el resto de nuestra vida, tanto en lo personal como en lo laboral.

En primer lugar agradecer a Fundación Tierra de Viñedos por impulsar la formación de profesionales en el sector vitivinícola y brindarnos la oportunidad de formar parte él.

A la Escuela de Organización Industrial, Antonio, Mónica, Noelia, etc, por su dedicación y esfuerzo para que este Máster sea un referente.

A los profesores y conferenciantes que nos han acompañado y han compartido con nosotros sus conocimientos y experiencias, especialmente a nuestro tutor Jesús Bores, por su apoyo, paciencia y buenos consejos durante estos seis meses.

A IPEX, gracias a su equipo humano que nos ha llevado de la mano durante todo este aprendizaje, haciéndonos sentir como en nuestra casa.

Y por último, a nuestros compañeros y amigos con los que tantas horas hemos pasado en clases, catas y viajes. Con los que esperamos seguir contando siempre que nos necesitemos.

