

WIMBA

PROYECTO FIN DE MASTER

INTERNACIONALIZACION DE LA MARCA “VINOS DE LA ESPAÑA DE DON QUIJOTE” EN EL MERCADO LATINOAMERICANO: BRASIL Y MEXICO

2010 / 2011

RESUMEN EJECUTIVO



Teresa Cedenilla
Ana Eva García
Jesús García-Cascón
Alejandro Redondo

Diciembre de 2.011

INDICE GENERAL

0.- INTRODUCCION Y OBJETO DEL PROYECTO

BLOQUE 1: DEFINICION DE LA EMPRESA CONSULTORA

- 1.1.-OBJETIVO, VISIÓN Y MISION DE LA EMPRESA CONSULTORA
- 1.2.- FORMA JURÍDICA y socios
- 1.3.- SERVICIOS DE CONSULTORIA OFERTADOS POR SWS
- 1.4.- ENOLOGIA
- 1.5.- BASES DE CONTRATACION

BLOQUE 2: ANALISIS DE LOS MERCADOS OBJETIVO y CONOCIMIENTO DEL CONSUMIDOR

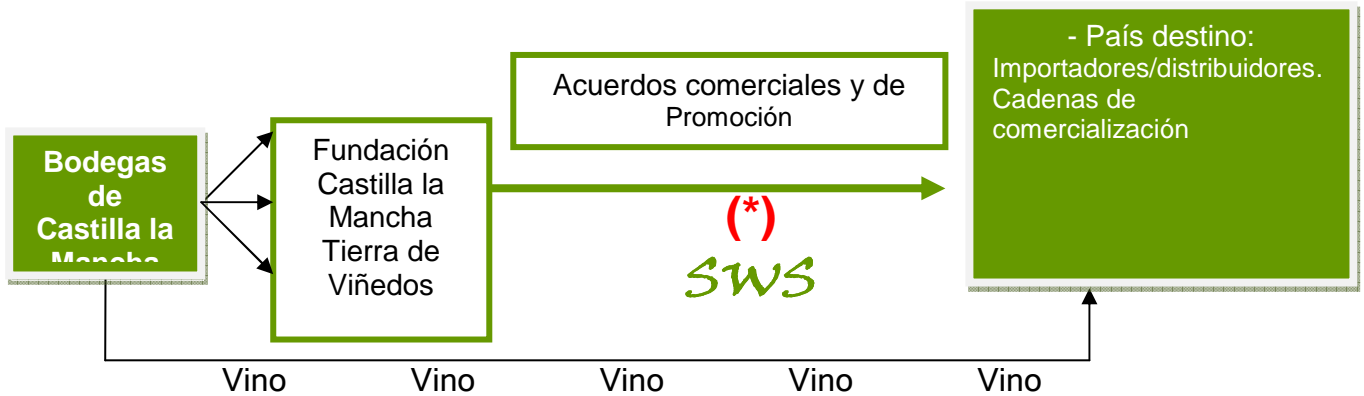
- 2.1.- ESTUDIO DE LAS PRINCIPALES CARACTERISTICAS DEL MERCADO DEL VINO EN LOS PAISES SELECCIONADOS

BLOQUE 3: PLANES OPERATIVOS

- 3.1.- PLAN DE DISTRIBUCION
- 3.2.- PLAN DE MARKETING
- 3.3.- PLAN DE RECURSOS HUMANOS
- 3.4.- PLAN DE OPERACIONES
- 3.5 PLAN ECONOMICO FINANCIERO

0.- INTRODUCCION Y OBJETO DEL PROYECTO

El objeto del presente Proyecto es ser una herramienta, desde el punto de vista de una consultora denominada Spanish Wine Solution, S.L. (SWS) (*), para ayudar a la búsqueda de acuerdos comerciales y promocionar a nivel internacional (en nuestro caso los países destino son Méjico y Brasil) los vinos/bodegas de Castilla La Mancha bajo la marca “Vinos de la España de Don Quijote”:



La creación de SWS surge, tras la dilatada experiencia de sus socios en el sector vitivinícola, como una solución a la necesidad de las bodegas para dar salida a sus vinos en una situación en la que el mercado interior se desploma y el mercado exterior es más global y competitivo.

BLOQUE 1: DEFINICION DE LA EMPRESA CONSULTORA

1.1.-OBJETIVO, VISION Y MISION DE LA EMPRESA CONSULTORA

Spanish Wine Solution, S.L. (SWS) es una consultora especializada en el sector vitivinícola español, con base en Castilla La Mancha, aunque con acceso a todas las regiones vitivinícolas españolas.

SWS es el nombre comercial elegido para defender la marca “Vinos de la España de Don Quijote” amparada por el Programa Quijote y promocionada por la Fundación Castilla la Mancha Tierra de Viñedos.

SWS es la conexión entre el sector vitivinícola, importadores, agentes, intermediarios, gobierno o cualquier estamento público o privado que quiera realizar cualquier tipo de operación dentro del sector vitivinícola entre Castilla La Mancha, México y Brasil

Objetivo:

1. Conocer el mercado interno de Brasil y México como el de España.
2. Asociarnos con un importador en cada país donde vayamos de la mano durante los primeros años para conocer el mercado en profundidad.
3. Establecer una filial en Brasil y México para poder dar un asesoramiento diario a los contactos establecidos tanto en España como en destino.

Visión:

1. Ser la empresa consultora de referencia a nivel internacional en la presentación de soluciones dentro del sector vitivinícola en España, Brasil y México.

Misión:

1. Trabajar para ayudar al sector vitivinícola de Castilla La Mancha y a los países de destino a encontrar una solución a medida

1.2.- FORMA JURÍDICA Y SOCIOS

Spanish Wine Solution, S.L. (SWS) se constituye como una sociedad limitada con cuatro socios con un 25% cada uno:

Teresa Cedenilla, Ana Eva García, Jesús García-Cascón y Alejandro Redondo.

La relación entre SWS y la Fundación Castilla la Mancha Tierra de Viñedos, será puramente una relación comercial, en la que se irán estableciendo diferentes acuerdos de colaboración.

1.3.- SERVICIOS DE CONSULTORIA OFERTADOS POR SWS

SWS ofrece a las empresas vitivinícolas interesadas en exportar estudio 360º de la empresa

- INICIACION A LA EXPORTACION
- ESTUDIO DE VIABILIDAD EXPORTADORA DE LAS EMPRESAS

- ESTUDIO DE LA SITUACION INTERNA DE SU EMPRESA A TODOS LOS NIVELES
- ASESORAMIENTO A MEDIDA A LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS PARA SALIR AL MERCADO EXTERIOR
- VIAJES A DESTINO EN CONJUNTO CON SWS
- GESTION DE PAGINAS WEB - TIENDA ONLINE - REDES SOCIALES

1.4.- ENOLOGIA

SWS tendrá un equipo de enólogos especializados tanto en bodegas de producción limitada como en las de grandes producciones con la finalidad de controlar las calidades en las bodegas de origen.

1.5.- BASES DE CONTRATACION

Representación legal de la bodega y sus productos durante un periodo no inferior a 3 años en los mercados donde llegamos a un acuerdo.

- Objetivos

Internacionalización de la bodega en los países acordados.

- Cuota fija + variable:

SWS cobrara un fijo de 900 € mes

- Cuota variable - bonificación

SWS cobrara un 5% de las ventas cobradas de los clientes ya existentes.

SWS cobrara un 10% de las ventas cobradas de los clientes nuevos.

- Comisiones durante los 3 años siguientes al término del contrato.

BLOQUE 2: ANALISIS DE LOS MERCADOS OBJETIVO y CONOCIMIENTO DEL CONSUMIDOR

2.1.- ESTUDIO DE LAS PRINCIPALES CARACTERISTICAS DEL MERCADO DEL VINO EN LOS PAISES SELECCIONADOS

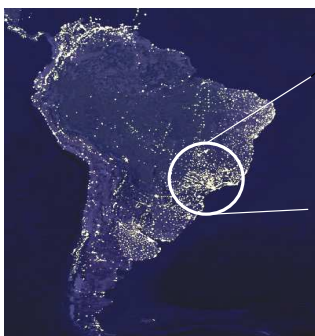
Utilizando la clasificación de mercados que hace la consultora inglesa Wine Intelligence, diríamos que Brasil y Méjico se encuentran entre los **PAISES EMERGENTES** (junto con Angola, China, Hong Kong, Polonia, Rusia, Singapur, Sudáfrica y Corea del Sur):

Son mercados en los que:

- El vino esta experimentando un rápido crecimiento a partir de un nivel relativamente bajo, en términos de volumen y valor de mercado - DEMOCRATIZACION EL CONSUMO
- Bajos indices de consumo de vino per cápita.
- Gama limitada de países de origen / variedades de vino.
- Mercado dominado por los vinos / bebidas alcohólicas nacionales.



2.1.1.- EL MERCADO DEL VINO EN BRASIL



- São Paulo
- Rio de Janeiro
- Belo Horizonte
- Curitiba
- Brasilia
- Porto Alegre

La actividad económica en Brasil y por tanto las ciudades con mayor consumo de vino de importación se concentran principalmente en las regiones del sur y sureste

Mercado de **33M** de cajas donde los vinos nacionales representan el **80 %** de la cuota total de mercado,

España ocupa el **6º** lugar en las importaciones de vino tranquilo, por detrás de Chile (tanto en volumen como en valor), Argentina, Italia, Portugal y Francia.

** Chile y Argentina tienen acuerdos de libre comercio*

Vinos

Volumen en 1000 cajas 9L

© Copyright 2011 - The IWSR

Mercado	Cambio 2006 - 2010	CAGR 06-10	Vol 2010
Nacional		-3.3%	25,946
Importado		12.8%	7,970

Los países importadores	Cambio 2006 - 2010	CAGR 06-10	Vol 2010
1 Chileno		17%	3,110
2 Argentino		9%	1,861
3 Italiano		11%	1,300
4 Portugués		11%	870
5 Francés		6%	315
6 Español		18%	185
7 Uruguayo		14%	135
8 Sudáfrica		30%	101
9 Australiano		14%	42
10 Alemán		-11%	22
11 EE.UU.		32%	20
12 Nueva Zelanda		9%	5
13 Israel			1
14 Otro		-20%	4

2.1.2.- ALGUNOS DATOS SOBRE LOS CONSUMIDORES Y EL CONSUMO DE VINO IMPORTADO EN BRASIL

De una población de 193 millones de habitantes los consumidores de vinos importado los podemos cifrar en **17,9 millones**.

- El **50%** del vino es vendido a través de supermercados e hipermercados, el canal **Horeca** representa solo el **30 %**
- Los consumidores de vino importado están muy **abiertos** a probar vinos nuevos y diferentes.
- Existe una aplastante preferencia por los **tintos**. No obstante, debido al clima cálido del país, los consumidores están empezando a mostrar un mayor interés por los vinos **blancos y rosados**. También se está poniendo cada vez más de moda disfrutar de vinos **espumosos** en muchas ocasiones sociales.
- Los consumidores están fuertemente influidos por las **recomendaciones de amigos y familiares**, y suelen leer la información de las contra-etiquetas.
- Después de las regiones vinícolas nacionales y francesas, el vino de regiones **portuguesas** se encuentra entre los primeros en cuanto a conocimiento y consumo.
- Aproximadamente un 40% considera que es una **bebida cara**
- Los consumidores brasileños de vino importado consideran que beber vino es un **hábito saludable que está de moda, que ayuda a crear buen ambiente**
- El vino se percibe también como **“bueno para la salud”**.
- La **Navidad** y otras celebraciones son las ocasiones en las que se consume el vino importado con mayor frecuencia

Nuestra opinión es que las empresas que inviertan su tiempo, esfuerzos y recursos en Brasil ahora, y que sean capaces de comprender los comportamientos del consumidor y de formular una estrategia apropiada, se verán recompensadas a medio/largo plazo.



2.1.3.- EL MERCADO DEL VINO EN MEXICO

A pesar de su herencia española, Méjico **no es un país consumidor de vino**, sus preferencias se sitúan en cerveza (consumo aprox. 6.500 Mlitros) y tequila.

Mercado de **6M** de cajas donde los vinos nacionales representan el **30 %** de la cuota total de mercado,

Los vinos españoles tienen una importante, y en crecimiento cuota de mercado en la categoría de vinos tranquilos, donde solamente los vinos **chilenos** nos ganan la partida en términos de volumen

Vino Still Light

Volumen en 1000 cajas 3L

© Copyright 2011 - The IWSR

Mercado	Cambio 2006 - 2010	CAGR 06-10	Vol 2010
Nacional		10.4%	1,778
Importado		4.8%	4,052

	2006 - 2010	CAGR	Vol 2010
1 Chileno		12%	1,727
2 Español		3%	995
3 Argentino		-1%	475
4 Italiano		8%	245
5 EE.UU.		-2%	240
6 Francés		-8%	149
7 Alemán		-5%	130
8 Australiano		2%	32
9 Sudáfrica		49%	25
10 Portugués		-25%	9
11 Uruguayo		4%	9
12 Nueva Zelanda		41%	4
13 Otro		-12%	12



2.1.4.- ALGUNOS DATOS SOBRE LOS CONSUMIDORES Y EL CONSUMO DE VINO IMPORTADO EN MEJICO

De una población de 114 millones de habitantes los consumidores de vinos tanto importado como nacional los podemos cifrar en **2 millones**.

El mercado de vino en creciendo en volumen pero partiendo de un nivel muy bajo, la media de consumo per cápita se sitúa tan solo en **dos copas de vino al año** (550 ml), no obstante se estima una **tasa del 10.4% de crecimiento** anual de consumo de vino importado y 4.5% de vino doméstico

El **70%** del vino que se consume es **importado** y el consumo se divide en 60% vino tinto y 40% vino blanco.

La forma de entrada en Méjico se realiza de forma tradicional, es decir, a través de un importador / distribuidor local.

El **60%** de la distribución se realiza en el **canal Horeca**, repartiéndose el resto entre un **25% en autoservicio** y un **15% en tiendas especializadas**.

El perfil de consumidor de vino en Méjico sigue siendo hombres de mediana edad con un **perfil socio-económico medio-alto** y alto. No obstante, en los últimos años muchas de las casas de vinos han empezado a dirigir algunas de sus etiquetas hacia un segmento **más joven** y dinámico, donde se encuentran **mujeres** y hombres de 20 a 30 años (mercado totalmente en crecimiento)

El consumidor encontraba los vinos importados, preferentemente de Francia, Italia o España, como productos de gran calidad, y por tanto, exclusivos y caros.

Siguen prefiriendo vinos importados (por razones culturales, consideran mejores aquellos productos procedentes del extranjero).

Asimismo, los mexicanos encuentran difícil combinar el vino con la comida local. Su gastronomía, basada en los condimentos picantes, no parece ser la más adecuada para el consumo de vino.

En conclusión, el mercado mexicano se presenta como un mercado con alto potencial de crecimiento para las bodegas españolas que buscan nuevos mercados en Latino América.

BLOQUE 3: PLANES OPERATIVOS

3.1.- PLAN DE DISTRIBUCION

3.1.1.- Gestión pedido y distribución.

La consultora debe asignar responsable para la interconexión entre las bodegas de la fundación que producen sus vinos bajo esta marca paraguas y los posibles compradores de sus vinos en destino. La intermediación incluye todos los acuerdos referentes a precios, acuerdos de promoción y publicidad como forma de incentivos, descuentos y demás tipos de acuerdos comerciales.

3.1.2.- GESTION DE EXISTENCIAS: PLAZOS DE ENTREGA Y STOCK DE RESERVA MÍNIMO

Se establecerán unos plazos mínimos para la gestión de los pedidos en cada una de las bodegas, teniendo en cuenta los tránsitos oportunos hasta destino de las mercancías. Los pedidos tendrán que realizarse con una previsión de un mes de antelación más el tiempo de tránsito que requieran según el Incoterm del pedido. Se tendrá en cuenta los pedidos de años anteriores más las previsiones de ventas para las campañas siguientes, esto ayudará para establecer las campañas de las bodegas, ya que de esta manera se conseguirá tener la trazabilidad de los vinos que habrán de ser embotellados en las siguientes vendimias de acuerdo a los gustos puntuales de cada mercado.

3.1.3 - ALMACENES: Establecer rutas, Hub, ADT

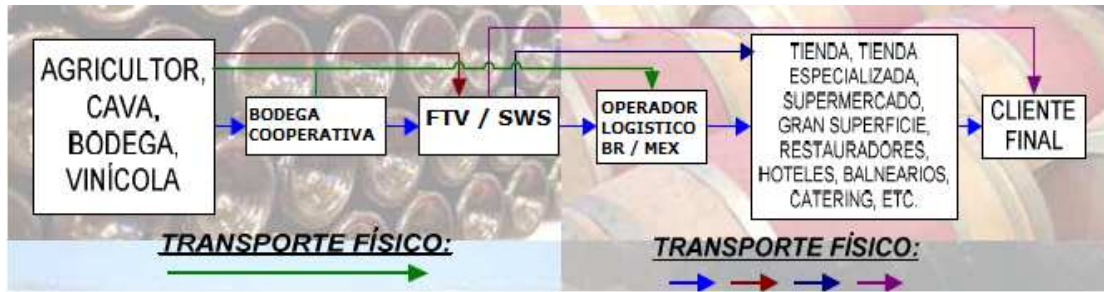
En función del contrato firmado y las aclaraciones en el pedido se utilizarán los diferentes forwarders y agencias de transportes que sean necesarios y se darán cotizaciones EXW, FOB y CIF, o cualquier otro incoterm requerido por los clientes.

También se podrán ofrecer servicios de almacenaje y distribución ayudados por un único operador logístico internacional, véase UPS, DHL, etc, que nos permita dar un servicio integral y total de distribución Door to Door evitando el resto de intermediarios y de extravíos, y asegurando la recepción de las mercancías; así como los servicios de despacho de aduanas y A.D.T. (almacén de depósito temporal) bajo control en las aduanas de destino, donde se podrá despachar mercancía de exportación, consolidación y desconsolidación de cargas aéreas y marítimas.

La salida natural para los contenedores procedentes de La Mancha es el puerto de Valencia, desde de se dirigirán las cargas hasta los puertos brasileños de Sao Paulo, y Veracruz Méjico.

3.1.4.- LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN: ESQUEMA

Este es el esquema utilizado para



Nuestro objetivo final es dar el servicio integral a las bodegas de la FTV o Fundación Tierra de Viñedos, evitando los intermediarios y consiguiendo y llegando a los puntos de venta finales mediante la promoción y comercialización de nuestros vinos en BR y MEX

3.1.5.- CALIDAD: KPIs (key performance indicators)

Los indicadores de calidad que se van a establecer para el control del buen funcionamiento de la consultora tendrán que incluirse para cada uno de los procesos que intervienen en el buen funcionamiento de la empresa, englobando incluso los controles de calidad in situ en las bodegas productoras hasta la puesta en los lineales del producto final en los puntos de venta de los clientes finales. **Estos indicadores nos darán la información para el “control de las desviaciones” entre la planificación y la realidad.**

Para todo esto debemos definir los KPIs con datos consistentes y correctos, y con disponibilidad en el tiempo, deben ser SMART, es decir:

- eSspecificos (*Specific*)
- Medibles (*Measurable*)
- Alcanzables (*Achievable*)
- Relevantes (*Relevants*)
- a Tiempo (*Timely*)

3.2.- PLAN DE MARKETING

3.2.1.- PRODUCTO Y PRECIOS

1.- Vino embotellado en formato: Bag in box	Brick
	Lata
	Botella
SWS ofrecerá varias posibilidades:	1.- Trabajar con las marcas de las bodegas
	2.- Marcas de la Fundación Tierra de Viñedos
	3. - Vinos a medida elegidas por el comprador.
2.- Vino a granel	(Marca “Vinos de la España de Don Quixote”)

3.2.2.- CATEGORIA DE LOS PRODUCTOS Y PRECIOS

A. Vinos de Pago.

SWS tendrá una marca especial para dichos vinos: *SWS SINGLE ESTATE VINEYARD*

B Vinos de la Tierra.

SWS buscara las mejores calidades dentro del sector vitivinícola de Castilla La Mancha y se lanzaran diferentes marcas realizando dos tipos de ofertas en precio a mercado:

C Vinos con Denominación de Origen DO dentro de Castilla La Mancha

3.2.3- INNOVACIÓN EN PRODUCTO Y PACKAGING

1. - VINO SIN ALCOHOL Y ECOLÓGICOS

Según las últimas tendencias de consumo actual en los principales mercados nos demuestra la gran importancia que está marcando dos nichos de mercado sin explotar y de gran recorrido en el futuro. Los dos principales nichos de mercado son los vinos sin alcohol y los ecológicos certificados.

- Formato botella
- Formato BIB
- Formato Lata

2.- VINO EN LATA

3.- VINO EN BRICK

3.3.- PLAN DE RECURSOS HUMANOS

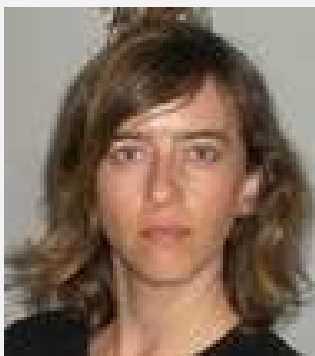
EL EQUIPO DE SWS



Teresa Cedenilla Juárez



Alejandro Redondo



Ana Eva García



Jesús García-Cascon

Teresa trabaja actualmente como parte del equipo de Wine Intelligence en Londres, donde esta realizando sus prácticas dentro del programa del WIMBA- Wine Internationalization MBA- de la EOI-Escuela de Organización Industrial de Madrid y, haber trabajado durante varios años como Project Manager en una Consultora española especializada en Proyectos de Ingeniería y Asesoría Agraria en Ciudad Real, donde ha participado en diversos proyectos para algunas de las más importantes bodegas y cooperativas de la región manchega. Teresa es Ingeniero Agrónomo por la Universidad Politécnica de Madrid y actualmente se encuentra realizando el curso de nivel avanzado de WSET (Wine&Spirits Education Trust)

Alejandro tiene amplia experiencia profesional en los campos de la logística y del comercio exterior, compaginando siempre las responsabilidades comerciales y con sus funciones como técnico en comercio exterior. Algunas de sus empresas son UPS SCS, Newco, Kokido Service, etc. Ha trabajado en los últimos dos años como export manager en Bodegas La Estación.

“Creo que para mi carrera lo más determinante han sido un par de puntos de inflexión, mi año de estancia en Inglaterra y el MBA que acabo de realizar en la EOI, y casualidades de la vida, coinciden con épocas de crisis, creo que debemos reinventarnos a nosotros mismo de vez en cuando para saber de qué somos capaces. Aquila non capit muscas”

Ana Eva trabaja actualmente en el departamento de compras de Vinos y Bodegas, una de las más importantes empresas del sector vitivinícola en España, desarrollando el periodo de prácticas dentro del programa del WIMBA- Wine Internationalization MBA- de la EOI-Escuela de Organización Industrial. Su carrera profesional se ha desarrollado principalmente en el sector de la consultoría para la implantación de sistemas de gestión integral de empresas, donde ha realizado tareas de análisis e implantación de ERP's en diferentes compañías. Es licenciada en Ciencias Económicas por la Universidad San Pablo de Madrid.

Jesús ha residido en U.S.A. más de 10 años y cuenta con más de 15 años de experiencia en comercio internacional. Apertura de negocios en más de 30 países en los 5 continentes incluyendo EEUU, Brasil, Vietnam, Turquía, Ucrania. Experto en la presentación y coordinación de eventos comerciales a nivel global. Actualmente en prácticas del WIMBA como export manager de D.O Finca Elez, Bodegas Manuel Manzanque

3.4 PLAN DE OPERACIONES

FASE ESTRATEGICA		FASE OPERATIVA			
objetivos corporativos	objetivos departamentales (mkt)	Plan de acciones de mkt			
5 años	3 años	1 año			
		Acciones	Presupuesto	Responsable	KPIS: seguimiento y control
Entrar en el mercado Mejicano y Brasileño con nuestro mix de marcas para llegar a los segmentos de la población medio y medio-alto	Canal HORECA: Hoteles, restaurantes y tiendas especializadas	Publicidad TV canal cocina Galavisión y Rede Globo, General, Publicaciones	\$10.000,00	Dpto. mkt	Reconocimiento de nuestras marcas
	Canal alimentación/grandes superficies	Asistencia a ferias: EXPOVINIS, ALIMENTARIA / LAFS MEXICO, SIAL BRASIL.	\$5.000,00	Dpto. ventas	Contactos conseguidos y ventas realizadas
	Especial atención al canal Horeca en Méjico, el 60% de las ventas	Asistencia a Milessime Sao Paulo para que lo cocineros españoles presentes conozcan nuestros vinos	\$600,00	Dpto. ventas	En cuantas revistas o programas salimos
	Especial incidencia en canal alimentación en Brasil 50% del total de ventas	Acuerdos con plataformas on line de vino BR y MEX	\$3.000,00	Dpto. ventas	Cuantos de estos importadores materializan pedidos a 6 meses vista
		Presencia activa en las redes sociales: twitter, facebook, postereous, blog.	\$1.200,00	Dpto. comunicación	Número de seguidores, comentarios y sugerencias recibidas
		Conseguir prescriptores de vino (Cocineros BR Alex Atala / MX Enrique Olvera, Robert Parker...)	\$1.700,00	Dpto. comunicación	Presencia de nuestros vinos y calificaciones/puntuaciones
		Promoción para el mundial de futbol BR 2014 y Juegos Olímpicos Sao Paulo 2016	\$400,00	Dpto. comunicación	Conseguir al menos una portada trimestral
Crecer una media del 23% durante los 5 primeros	año 1: Introducción	Promoción directa al cliente: degustación en punto de venta.	\$6.000,00	Dpto. mkt	Nº de botellas adquiridas en el facing ese mismo día

años	año 2: 15 %	Curso de maridajes en Horeca.	\$4.000,00	Dpto. mkt	Inclusión en la carta de vino de los restaurantes
	año 3: 20 %	Envío de muestras gratuitas a los mejores clientes del sector HORECA	\$1.200,00	Dpto.mkt/ventas	Incremento de los pedidos
	año 4: 25%	Conseguir un contrato con las compañías aéreas que operan entre España-BR-MEX para incluir nuestro vino en la carta de vinos.	\$3.200,00	Dpt. Ventas + gerencia	Ventas realizadas
	Año 5: 35%				
Alcanzar un ROI del 29,6 %	un 37%	Para el volumen de ventas marcado establezco un precio mínimo.		Dpto. financiero+ventas	Ver desviaciones
		Aseguramiento de las ventas mediante seguro a la exportación.		Dpto. financiero+ventas	
Estar presente en los principales puntos de venta	LVHM	Promociones en punto de venta con descuentos			Chequeo en los diferentes puntos de venta para ver la posición de nuestros productos
	COMERCIAL MEXICANA	Promociones en punto de venta con descuentos			
	PERNORD RICARD	Promociones en punto de venta con descuentos			
	CARREFOUR / CHEDRAUI	Promociones en punto de venta con descuentos			
	WALMART	Promociones en punto de venta con descuentos			
	PAO DE AZUCAR	Promociones en punto de venta con descuentos			
Ingresos por valor de 2,647,139 € en 5 años	año 1: 349,054 €	Rebates a distribuidores	\$8.000,00	Director comercial	Ventas totales realizadas
	año 2: 401,412 €	Fuerza de ventas		Director comercial	Ventas totales realizadas
	año 3: 481,964 €	Descuentos por ventas		Director comercial	Ventas totales realizadas
	año 4: 602,118 €	Promoción	\$10.700,00	Dpto. mkt	Incremento de ventas totales tras la promoción
	año 5: 812,859 €				
Partida de PUBLICIDAD Y PROPAGANDA			\$55.000,00		

3.5 PLAN ECONOMICO FINANCIERO

Business Plan SWS

SWS, S.L. es un proyecto que para su puesta en marcha necesita una reducida inversión inicial.

La financiación del proyecto consistirá en una aportación inicial a partes iguales de los socios de 45.000€ y un préstamo bancario de 20.000€

3.5.1-BALANCE INICIAL

ACTIVO de Partida (Inicio 2012)	Importe	% sobre el Total
ACTIVO NO CORRIENTE ("Inmovilizado")	17.000,00	26%
Inmovilizado Material	2.615,00	4%
Equipos Informáticos	2.615,00	4%
Inmovilizado Intangible	4.585,00	7%
Aplicaciones Informáticas y Páginas Web	2.664,00	4%
Propiedad Industrial	1.921,00	3%
Gastos Amortizables	9.800,00	15%
De Primer Establecimiento	6.800,00	10%
De Constitución	3.000,00	5%
ACTIVO CORRIENTE ("Circulante")	48.000,00	74%
Tesorería Inicial (Disponible)	48.000,00	74%
ACTIVO TOTAL	65.000,00	100%

PASIVO de Partida (Inicio 2012)	Importe	% sobre el Total
PATRIMONIO NETO - Recursos Propios (No Exigible)	45.000,00	69%
Capital	45.000,00	69%
Aportación en efectivo	45.000,00	69%
PASIVO - Recursos Ajenos (Exigible)	20000	31%
Deudas a Largo Plazo	20.000,00	31%
Acreedores L.P. Financieros - Préstamos	20.000,00	31%
PATRIMONIO NETO y PASIVO TOTAL	65.000,00	100%

3.5.2.- VIABILIDAD A CORTO PLAZO

A corto plazo el proyecto es viable. Si analizamos las necesidades de tesorería del primer año comprobamos que están cubiertas.

Plan de Tesorería Ejerc. 2012													
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Saldo Inicial	48.000,00	31.963,08	22.666,84	19.248,64	10.077,01	3.950,68	2.913,45	7,52	4.904,75	3.314,04	103,07	1.478,39	
Cobro de Ventas	7.258,02	11.998,70	17.876,74	22.921,16	23.086,45	28.175,55	29.186,86	34.110,01	30.790,07	32.049,81	36.924,11	36.109,79	310.487,25
Retenciones IRPF	960,00	960,00	960,00	960,00	960,00	960,00	960,00	960,00	960,00	960,00	960,00	960,00	11.520,00
Total Entradas	8.218,02	12.958,70	18.836,74	23.881,16	24.046,45	29.135,55	30.146,86	35.070,01	31.750,07	33.009,81	37.884,11	37.069,79	322.007,25
Pago de Compras	0,00	0,00	0,00	7.917,84	7.917,84	7.917,84	7.917,84	7.917,84	11.085,84	11.085,84	14.253,84	7.917,84	83.932,56
Sueldos y Salarios (del Periodo en Curso)	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	144.000,00
Suministros (Luz, Agua, Teléfono, Gas)	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	3.600,00
Gestoría, Asesoría y Auditoras	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	6.000,00
Material de Oficina	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	840,00
Publicidad, Propaganda y Relaciones Públicas	4.625,00	4.625,00	4.625,00	4.625,00	4.625,00	4.625,00	4.625,00	4.625,00	4.625,00	4.625,00	4.625,00	4.625,00	55.500,00
Primas de Seguros	2.000,00												2.000,00
Arrendamientos y Cánones	960,00	960,00	960,00	960,00	960,00	960,00	960,00	960,00	960,00	960,00	960,00	960,00	11.520,00
Transporte, Mensajería y Otros Servicios	3.375,00	3.375,00	3.375,00	3.375,00	3.375,00	3.375,00	3.375,00	3.375,00	3.375,00	3.375,00	3.375,00	3.375,00	40.500,00
Gastos financieros	166,67	164,51	162,34	160,16	157,95	155,72	153,48	151,22	148,94	146,64	144,32	141,98	1.853,93
Devolución del Capital del Préstamo	258,27	260,43	262,60	264,79	266,99	269,22	271,46	273,72	276,00	278,30	280,62	282,96	3.245,36
Total Salidas	24.254,94	22.254,94	22.254,94	30.172,78	30.172,78	30.172,78	30.172,78	30.172,78	33.340,78	33.340,78	36.508,78	30.172,78	352.991,85
Liquidación IRPF				2.880,00			2.880,00			2.880,00			
Tesorería del Periodo	-16.036,92	-9.296,24	-3.418,20	-9.171,62	-6.126,33	-1.037,24	-2.905,92	4.897,23	-1.590,71	-3.210,97	1.375,33	6.897,01	
Saldo Final = Tesorería Periodo Siguiente	31.963,08	22.666,84	19.248,64	10.077,01	3.950,68	2.913,45	7,52	4.904,75	3.314,04	103,07	1.478,39	8.375,40	

3.5.3.- CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONALES A CINCO AÑOS

A partir del tercer año la empresa empieza a generar beneficios.

Resumen Cuentas de Pérdidas y Ganancias, o de Resultados					
	Cierre Ejerc. 2012	Cierre Ejerc. 2013	Cierre Ejerc. 2014	Cierre Ejerc. 2015	Cierre Ejerc. 2016
Ventas (Ingresos)	349.054,08	401.412,19	481.694,63	602.118,29	812.859,69
SWS	200.596,80	230.686,32	276.823,58	346.029,48	467.139,80
Servicios Exportación	67.957,28	78.150,87	93.781,05	117.226,31	158.255,52
Consultoría	80.500,00	92.575,00	111.090,00	138.862,50	187.464,38
Coste de Ventas (Costes Variables)	120.358,08	138.411,79	166.094,15	207.617,69	280.283,88
Margen Bruto s/Ventas	228.696,00	263.000,40	315.600,48	394.500,60	532.575,81
Sueldos y Salarios	144.000,00	148.320,00	152.769,60	157.352,69	162.073,27
Suministros (Luz, Agua, Teléfono, Gas)	3.600,00	3.708,00	3.819,24	3.933,82	4.051,83
Gestoría, Asesoría y Auditoras (Servicios Profesionales Indep.)	6.000,00	6.180,00	6.365,40	7.001,94	7.702,13
Material de Oficina	840,00	865,20	891,16	917,89	945,43
Publicidad, Propaganda y Relaciones Públicas	55.500,00	61.050,00	67.155,00	80.586,00	96.703,20
Primas de Seguros	2.000,00	2.060,00	2.121,80	2.185,45	2.251,02
Arrendamientos y Cánones	11.520,00	11.865,60	12.221,57	12.588,22	14.476,45
Otros Servicios	40.500,00	41.715,00	42.966,45	51.559,74	55.684,52
Resultado Operativo (EBITDA)	-35.264,00	-12.763,40	27.290,27	78.374,86	188.687,96
Dotación Amortizaciones	11.943,69	2.143,69	2.143,69	384,73	384,20
Total Gastos de Explotación	275.903,69	277.907,49	290.453,90	316.510,47	344.272,05
Resultado de Explotación (EBIT) o (BAII)	-47.207,69	-14.907,09	25.146,58	77.990,13	188.303,76
Gastos Financieros	1.853,93	1.514,10	1.138,68	723,95	265,80
Resultado Financiero	-1.853,93	-1.514,10	-1.138,68	-723,95	-265,80
Resultado Antes de Impuestos y Res. Excepcionales	-49.061,62	-16.421,19	24.007,90	77.266,18	188.037,97
Resultado Antes de Impuestos (EBT) o (BAI)	-49.061,62	-16.421,19	24.007,90	77.266,18	188.037,97
Provisión Impuesto sobre Beneficios	0,00	0,00	6.001,97	19.316,54	50.411,39
Resultado Neto	-49.061,62	-16.421,19	18.005,92	57.949,63	137.626,58

3.5.4.- RATIOS ECONOMICO-FINANCIEROS

Teniendo en cuenta que hemos establecido que los periodos medios de cobro y pago son:

Plazos	
1. Plazo Medio de Cobro (días)	27
2. Plazo Medio de Pago (días)	90

Obtenemos un Flujo de Caja Libre:

FLUJO DE CAJA LIBRE					
BAIL (Bº ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS)	-47.207,69	-14.907,09	25.146,58	77.990,13	188.303,76
GASTOS IMPOSITIVO	0,00	0,00	6.001,97	19.316,54	50.411,39
Bº ANTES DE INTERESES Y DESPUES DE IMPUESTOS	-47.207,69	-14.907,09	19.144,60	58.673,58	137.892,37
GASTOS DE AMORTIZACIÓN	11.943,69	2.143,69	2.143,69	384,73	384,20
FCO (FLUJO DE CAJA OPERATIVA)	-35.264,00	-12.763,40	21.288,29	59.058,31	138.276,57
NECESIDADES DE CIRCULANTE	738,69	110,80	6.171,87	13.569,42	31.540,83
FCL	-34.525,31	-12.652,60	27.460,17	72.627,73	169.817,41

El TIR, o rentabilidad económica del proyecto, asociada al Flujo de Caja Libre alcanza un 25%:

WACC	11%
AÑO 0	-65000
AÑO 1	-34525,31
AÑO 2	-12652,60
AÑO 3	27460,17
AÑO 4	72627,73
AÑO 5	169817,41
VAN	62.326,13 €
TIR	25%

Respecto al ROE y al ROI del proyecto alcanzan un 35.40% y 29.60% de media considerando los cinco primeros años del proyecto.

Rentabilidad	2012	2013	2014	2015	2016	% Medio
1. ROE (Return On Equity) - Rentabilidad Financiera	NS	NS	NS	104%	73%	35,40%
2. ROI (Return On Investment) - Rentabilidad Económica	NS	NS	38%	53%	57%	29,60%

Diciembre 2011