GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO

EOi Escuela de organización industrial

Vinos de la España de Don Quijote

DIORAG

2010 / 2011

WINE INTERNATIONALIZATION MBA

DIORAG Wines SL. MERCADO ASIÁTICO

ORESTES GARCÍA-MIJÁN GÓMEZ
DANIEL ORTEGA AGEITOS
DIEGO SÁNCHEZ BERNABÉ

WINES SL

Escuela de organización industrial

Vinos de la España de Don Quijote

DIORAG

DIORAG Wines, S.L.

MERCADO ASIÁTICO.

Wine Internationalization MBA

2011

WINES SL

Índice

1. Introducción
    1.1. Integrantes del proyecto y tutor.
    1.2. Objetivo general
    1.3. Selección del mercado objetivo
    1.4. ¿Por qué China?
2. Análisis del entorno
    2.1. Análisis PEST
        2.1.1. Introducción
        2.1.2. Factores políticos
        2.1.3. Factores económicos
        2.1.4. Factores sociales
        2.1.5. Factores tecnológicos
3. Análisis del sector
    3.1. Definición del producto
    3.2. Productos sustitutivos
    3.3. Producción local
    3.4. Importaciones
    3.5. Análisis de la demanda
    3.6. Reexportaciones desde HK
    3.7. Distribución
4. Análisis estratégico
    4.1. Modelo de las 5 fuerzas de porter.
    4.2. Matriz DAFO
    4.3. Análisis CAME
5. Objetivos estratégicos
6. Plan de operaciones
    6.1. Localización
    6.2. Proceso de producción
        6.2.1. Producto
        6.2.2. Protocolos enológicos
        6.2.3. Embotellado
    6.3. Proveedores. Bodegas productoras.
    6.4. Política de calidad
    6.5. Clientes, importaciones. Actividades.
    6.6. Distribución, gestión y stock de los pedidos.
    6.7. Personal necesario y definición de puestos.

7. Plan de marketing
    7.1. Segmentación de mercado
    7.2. Marketing-Mix
        7.2.1. Producto
        7.2.2. Precio
        7.2.3. Promoción
            7.2.3.1. Mk directo tradicional
            7.2.3.2. Mk 2.0
        7.2.4. Distribución
8. Plan económico-financiero
    8.1. Escenario inicial
    8.2. Presupuestos de ventas
    8.3. Presupuestos de compras
    8.4. Coste de personal
    8.5. Previsiones de balance y cuenta de pérdidas y ganancias.
9. Plan de recursos humanos
    9.1. Introducción
    9.2. Objetivos
    9.3. Plan organizacional y de recursos humanos
    9.4. Organigrama
    9.5. Proceso de selección
    9.6. Contratación y política salarial
10. Análisis de riesgos, monitorización y plan de contingencias.

Bibliografía.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. INTEGRANTES DEL PROYECTO Y TUTOR

Los alumnos encargados de la realización del proyecto Asia somos, Orestes García-Miján, Daniel Ortega Ageitos y Diego Sánchez Bernabé. Nuestra tarea estará supervisada por D. Javier Vega, director del Instituto de Promoción Exterior de Castilla la Mancha (IPEX).

1.2 OBJETIVO GENERAL

El objetivo general de este proyecto es la comercialización de vinos castellano manchegos, existentes o creados expresamente para el mercado objeto del estudio. La comercialización podrá ser llevada a cabo mediante la marca paraguas *de Vinos de la España de Don Quijote* y su programa Quixote, creado por la Fundación CLM Tierra de Viñedos, o bajo cualquier otra iniciativa que cumpla con el objetivo esencial y primordial de introducir los vinos en China.

Nuestro grupo tiene la misión de introducir los caldos castellano-manchegos en Asia. Inicialmente partíamos con nueve países pero hemos decidido con la aprobación de nuestro tutor el reducirlos al estudio de China. Dentro del cuerpo del proyecto se enunciarán los porqués detallados de esta decisión.

El motivo principal de esta discriminación es el no poder abarcar con garantías la introducción de los vinos en tantos y tan dispares países. El no focalizar los esfuerzos comerciales no es una buena estrategia.

Esta decisión se fundamenta en criterios económicos, sociales así como la aceptación del vino en los distintos países.

1.2.1 PROGRAMA QUIXOTE

¿Qué es el programa Quixote?

El programa Quixote es un acuerdo comercial y de promoción de los vinos de la España de Don Quijote entre la FTV y los importadores/distribuidores/cadenas de comercialización que desarrollen su actividad en aquellos países donde la fundación lleve a cabo labores de promoción.

Compromisos de la Fundación

Creación de marcas que serán puestas a disposición del importador/distribuidor para la comercialización en los distintos países.

Servicio de enólogo o prescriptores para que los importadores/distribuidores fijen las características de los vinos a embotellar, entre ellas el precio.

Embotellado de las marcas de la FTV por bodegas de CLM cuya selección será efectuada por un comité de expertos fijado por el IVICAM.

Entrega de vinos embotellados al importador/distribuidor en las condiciones contempladas en el contrato de compraventa suscrito entre la bodega y el importador/distribuidor.

Campaña específica de promoción de los vinos de la España de don Quijote, utilizando para ello las marcas puestas a disposición del importador/distribuidor, siempre que exista un compromiso mínimo de venta de 100.000 botellas/año de cada una de las marcas.

Compromisos del importador/distribuidor

Incorporar la marca de la FTV puesta a su disposición en un lugar preferente de sus lineales destinados a los vinos del exterior.

Suscribirá los oportunos contratos comerciales de compraventa con las bodegas de CLM, debiendo informar trimestralmente a la fundación del número de botellas adquiridas así como el precio especificado en €/botella, incluidos descuentos y promociones efectuados por la bodega.

Incorporará a sus lineales las marcas ganadoras de cada una de las ediciones de los premios joven airén y gran selección de CLM, las cuales le serán comunicadas anualmente por parte de la FTV una vez fallados los premios por el gobierno de CLM.

Actividades de promoción incluidas en función de las ventas anuales

Nivel básico: entre 100.000 y 500.000 botellas/año	*Nivel avanzado: entre 500.001 y 1.000.000 botellas/año*
-Elaboración de folletos	-Todas las del nivel básico
-Promoción en punto de venta con asistencia de azafatas	-Cofinanciación con el importador/distribuidor de eventos deportivos y culturales.
-Entrega de regalos promocionales coincidiendo con eventos especiales (fiestas locales, eventos, etc)	-Organización de catas comentadas de vino para clientes VIP designados por le importador/distribuidor.

Nivel Premium: superior a 1.000.001 botellas/año

-Todas las del nivel avanzado

-Organización del concurso entre clientes VIP para visitar CLM

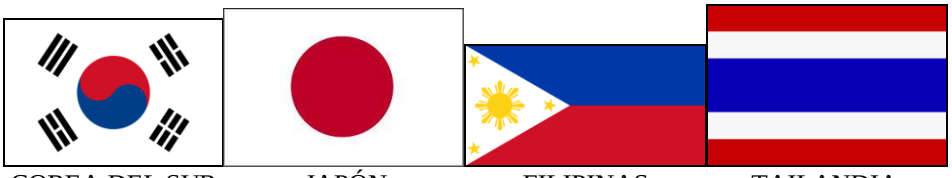
-Visitas a CLM para aquellos empleados que cubran objetivos de ventas

-Cesión en exclusividad de la marca por parte de la FTV.

1.3 SELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

Como punto de partida se tienen nueve países:

CHINA * TAIWAN* HONG KONG MALASIA VIETNAM



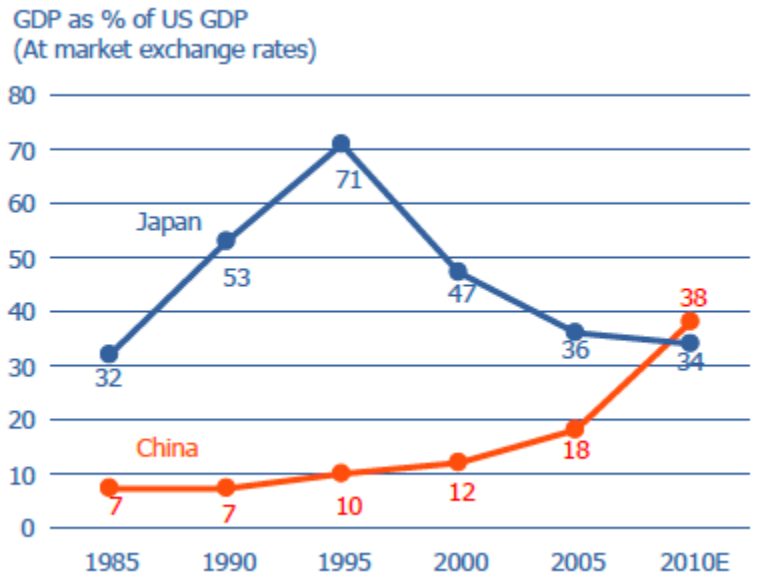
COREA DEL SUR JAPÓN FILIPINAS TAILANDIA

Por la complejidad del estudio de tantos mercados se ha decidido por unanimidad focalizarnos en China ya que es un país lo suficientemente grande como para hacer un estudio extenso y completo. A continuación se proponen diversos motivos para la elección de China, aunque dada la situación económica de este país es obvio.

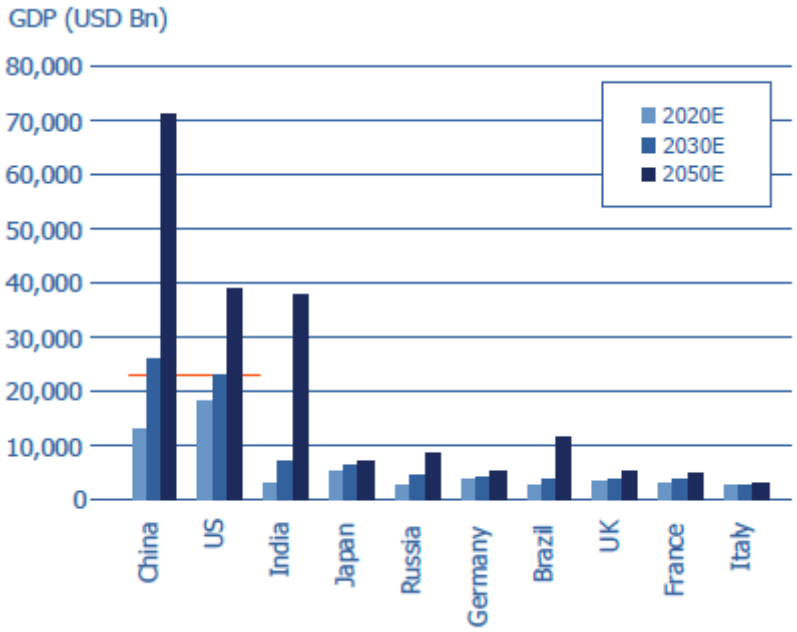
1.3.1 ¿POR QUÉ CHINA?

- China se está moviendo en el Ranking de las grandes potencias y llegará a ser la mayor economía del mundo.

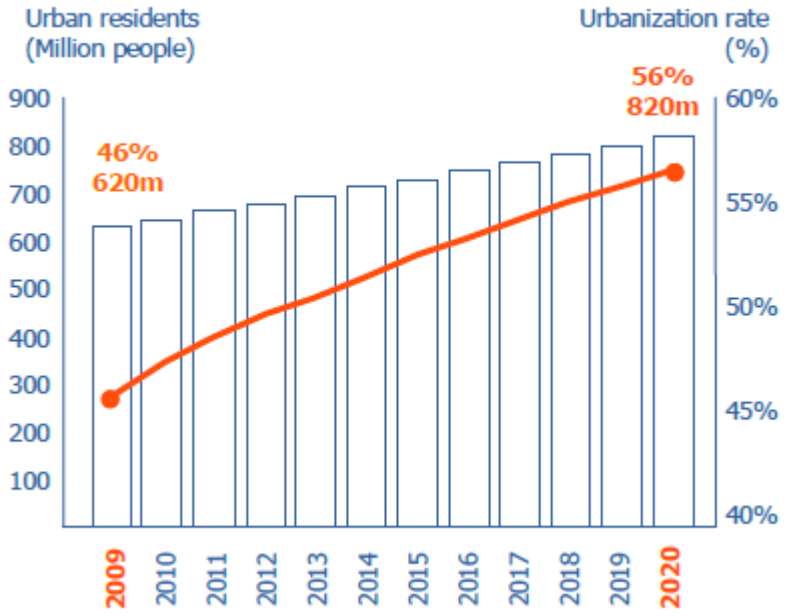
- China superó a Japón para convertirse en la segunda mayor potencia mundial.



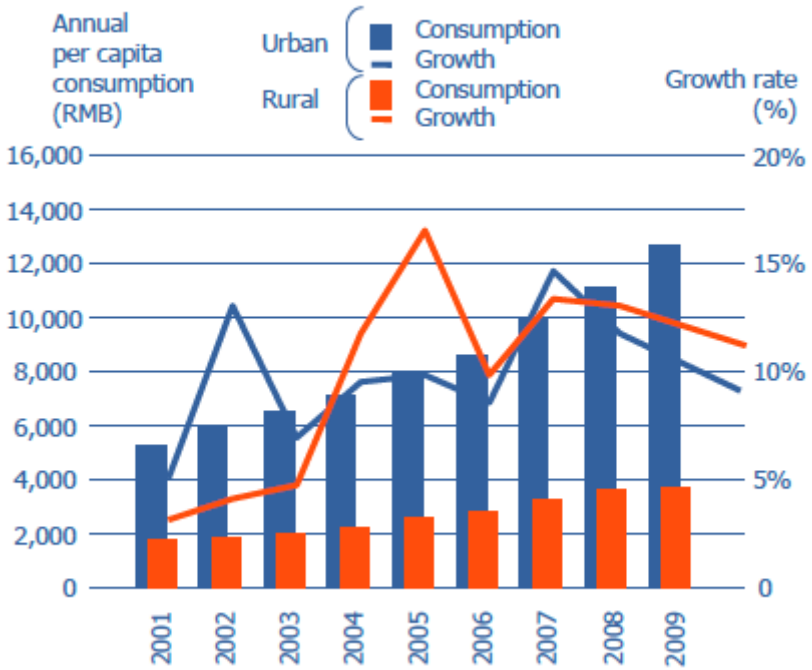
- Se espera que China sea la economía más grande del mundo en 2030.



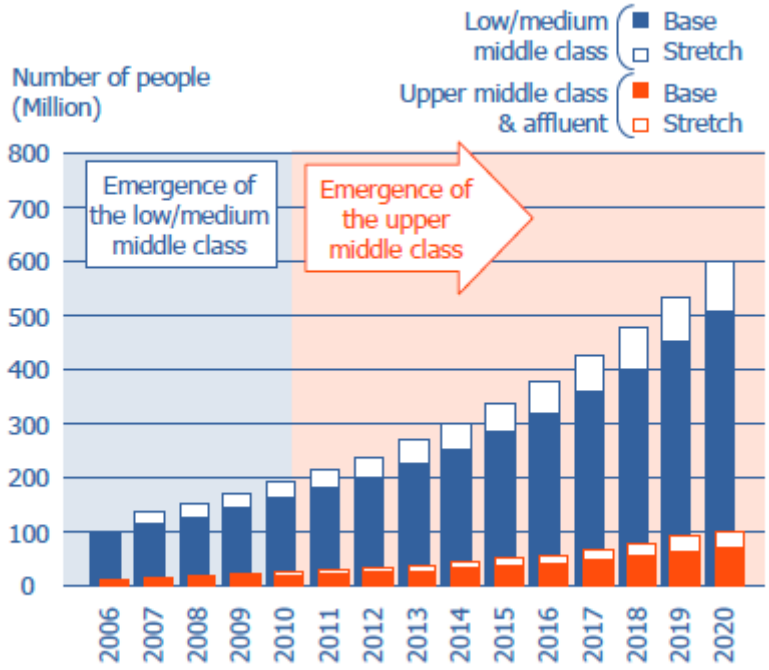
- Existe una gran movilización desde las zonas rurales a las urbanas, no siendo sólo el destino las principales como Pekín o Shangai, es decir, se están creando grandes ciudades, que es donde más clase media existe y más se consume.



- A pesar de la crisis mundial el ritmo de consumo en China continúa.

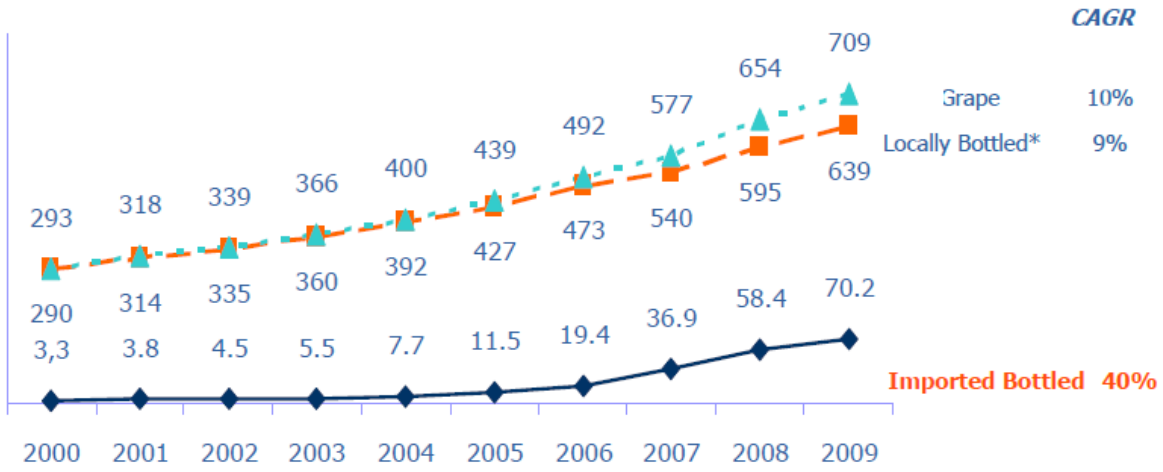


- La clase media de China continuará creciendo y por tanto consumiendo.



- Los consumidores chinos buscan el modo de vida occidental.

- Las importaciones de vino crecen año tras año tanto en volumen como en valor.



- China representa el 69% del PIB de toda Asia si excluimos a Japón.

- El vino goza de buena imagen y es visto como producto saludable, cualidad a la que la población china concede gran importancia. Es además un producto de moda asociado a un estatus social elevado.

- Excelente imagen de España dentro de China. Eventos como el fútbol y el flamenco son muy populares en China.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

En este apartado se analizará China mediante el método PEST y se hará un estudio del sector concreto que nos ocupa, el vitivinícola. Posteriormente se realizará un análisis estratégico que conllevara el estudio de las 5 fuerzas competitivas de M. Porter para posteriormente crear la matriz DAFO; a continuación se redactará la matriz CAME para poder observar las estrategias que pueden adoptarse.

2.1 ANÁLISIS PEST

En este epígrafe se hará un análisis de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos del país seleccionado, China.

2.1.1 Introducción.

La Republica Popular China es el cuarto país en extensión del mundo con 9.561.000 Km. cuadrados (detrás de Rusia, EEUU y Canadá).

Cuenta con una población de 1.341 millones de personas (dato del 2010), sin incluir las regiones especiales de Hong-Kong y Macao.

El 92% de la población pertenece a la etnia "Han", el resto pertenecen a otras 55 etnias conocidas "como minorías nacionales".

Situada al este de Asia, limita al norte con Rusia y Mongolia; al oeste con Kazajastán, Kirguistán, Tayikistán, Afganistán y Pakistán; al sur con India, Nepal, Bhután, Myanmar (Birmania), Laos y Vietnam; y al este con Corea del Norte, y los mares Amarillo y de China Oriental y Meridional.

Existe una amplia diversidad de climas, desde continental extremo a subtropical, pasando por las zonas desérticas. Generalizando, se distinguen dos zonas climáticas: el nordeste y sur, con precipitaciones abundantes y el oeste y noroeste que son zonas áridas o semiáridas.

2.1.2 FACTORES POLÍTICOS

A) Gobierno, partidos políticos y parlamento

China es una república socialista con un sistema unipartidista controlado por el Partido Comunista (PCC). La ideología fundamental del régimen está integrada por el Marxismo-leninismo más las aportaciones de sus líderes (Mao, Deng Xiaoping, Jiang Zemin y Hu Jintao).

La filosofía del partido esta basada en dos tareas fundamentales: mantener una tasa de crecimiento del 8% (*Baoba*) y sostener la estabilidad social (*Baowen*).

El sistema de poder en China se sostiene en tres pilares:

- El **PCC**

Su órgano de mayor poder es el Congreso Nacional (se reúne cada 5 años) que elige un Comité Central que celebra dos reuniones anuales. Entre cada sesión, las funciones del CC son ejercidas por su Secretariado y por el Politburó, formado por 9 miembros. El auténtico poder de este organismo es este consejo de 9 miembros.

- **El Estado**

Con estructura estatal central engranada en torno a la Asamblea Popular Nacional, la presidencia del estado, el consejo de estado (el Gobierno), la comisión militar central, el tribunal popular supremo y la fiscalía popular suprema.

Composición del gobierno:

Presidencia de la República: Hu Jintao

Vicepresidencia: Xi Jinping

Jefatura del Gobierno: Wen Jiabao

Existen 27 Ministerios y Comisiones Estatales.

- El **Ejército** de Liberación Popular

Regida por la comisión militar central con un presidente, vicepresidente y otros miembros elegidos cada 5 años con posibilidad de reelección.

Cabe mencionar que en China existen más partidos políticos pero carecen de fuerza decisoria y son meros asesores. Se pueden mencionar algunos como el Comité Revolucionario del Guomintang (KMT), Liga Democrática China, Partido Democrático Campesino y Obrero Chino, etc. Se agrupan en el CCPPC (conferencia consultiva política del pueblo chino)

B) Organización administrativa y territorial del estado

El Consejo de Estado es el órgano administrativo más importante del país sobre todo en el terreno económico. Está compuesto por el Primer Ministro, cuatro Viceprimeros Ministros, un Secretario General y cinco Consejeros elegidos entre los Ministros o Presidentes de Comisiones Estatales dependientes del Consejo de Estado.

Administrativamente China está dividida en 23 provincias, 5 regiones autónomas y 4 municipios autónomos.

C) Administración Económica y comercial y distribución de competencias.

Las grandes líneas de la política económica son decididas por el Consejo de Estado sin salirse de las pautas marcadas por el PCC.

En este punto cabe señalar que es la Oficina del Consejo de Estado para la Reforma del Sector Público el órgano por el que el PCC mantiene su influencia en la reforma económica en China. Es un órgano de crucial dentro del PCC y del aparato de gobierno, pues decide el nivel, funciones, estructura y personal de los principales organismos.

Entre los ministerios y comisiones de carácter económico cabe destacar:

- Comisión Nacional de Desarrollo y Reforma (NDRC)
- Administración Nacional de la Energía (NEA)
- Ministerio de Comercio (MOFCOM)
- Ministerio de Industria y Tecnologías de la Información (MIIT)
- Ministerio de Finanzas (MOF)
- Banco Central de China (PBOC)
- China Investment Corporation (CIC)
- Comisión de Supervisión y Administración de Activos Estatales (SASAC)
- Administración General de la supervisión de Calidad, Inspección y Cuarentena (AQSIQ)

D) Relaciones Internacionales

China es miembro de la Organización de Naciones Unidas (ONU), miembro permanente del Consejo de Seguridad (posibilidad de veto). También pertenece a la APEC (asociación para la cooperación económica en la región Asia-pacifico), al FMI (fondo monetario internacional), a la OMC (organización mundial del comercio), al BM (Banco Mundial), a la FAO, ISO, Etc.

China tiene acuerdos bilaterales con los siguientes países:

Con la UE: Acuerdo de Cooperación Comercial y Económica de 1985.

Con EEUU: se canalizan actualmente bajo el marco del "Diálogo Económico Estratégico" acordado en el 2006.

Con Hong-Kong y Macao: Closer Economic Partnership Arrangements

Acuerdo de Libre comercio con Chile, Nueva Zelanda, Perú, Singapur, Costa Rica y un de libre comercio de servicios con Pakistán. Negocia ahora (2011) con Australia, Islandia, consejo de cooperación del golfo y Noruega.

Con España tenemos algunos acuerdos:

Acuerdo de cooperación científica y técnica [1985]

Acuerdo de promoción y protección recíproca de inversiones (APPRI) [1992 y revisado en 2005]

Convenio para evitar la doble imposición y prevenir la evasión fiscal en materia de impuestos sobre la renta y el patrimonio [1992]

Programa de cooperación financiera [2008 el sexto acuerdo por valor de 380 M €]

2.1.3 FACTORES ECONÓMICOS

Datos Micro y Macroeconómicos

La divisa China es el Yuán (¥) o Renmimbí (RMB o moneda del pueblo), el cual se fracciona en diez jiao o mao y cada jiao se divide en diez fen.

Desde julio de 2005, y por presiones internacionales, el yuan abandona un régimen cambiario de tipo fijo y se sometió a un sistema de flotación sucia con una banda del 0,3% diaria controlada frente a una cesta de divisas. Como consecuencia de esto se apreció un 21,5% el yuán.

En el último periodo del año 2010 el tipo de cambio del yuán frente al dólar era 6,59.

Lo primero que hay que resaltar de la economía China es su carácter industrial; cerca del 47% del PIB es el sector secundario frente al 43 % del sector terciario y el 10% del primario.

En el año 2010 China ha experimentado un crecimiento del PIB del 10,3% y según diversas fuentes (EIU, Economist Intelligence Unit; FMI; BAD, banco asiático de desarrollo) no será inferior al 8,7% para el 2011-2012.

China representa aproximadamente un 69% del PIB de Asia si se excluye Japón.

Existe una tasa de inflación del 3,3%.

La tasa de desempleo se encuentra en el 4,1% pero surgen dudas de su validez.

El incremento de los precios en el año 2010 fue del 3,3% en promedio.

A consecuencia de lo anterior, el gobierno chino ha implementado una política monetaria restrictiva.

Se estima en el 2010 la renta por habitante urbano ascendía a 5500$ y la renta de un campesino es 4 veces menor.

Calificación del riesgo: como dato, indicar que CESCE ofrece cobertura sobre China en todos los plazos sin restricciones.

Intercambios Comerciales

- Exportaciones españolas al país.

En 2010 alcanzaron los 2.648,09M€ que supone un incremento del 33% con respecto al periodo anterior.

El análisis estructural de la economía China nos da una serie de características:

La inversión, principalmente del sector público ha sido el motor de la economía. Esto ha generado unos enormes excesos de capacidad.

Una elevada tasa de ahorro: el 51% del PIB. Motivada por las pobres prestaciones públicas: educación, sanidad, pensiones, la falta de crédito a la empresa privada en detrimento de la empresa pública…

Receptor de inversión extranjera por su abundante mano de obra

Las exportaciones son elevadas pero generan poca riqueza. Se trata básicamente de procesamiento de componentes importados. Intensivos en mano de obra pero con poco valor añadido. Esta actividad es fuente de empleo para mano de obra poco cualificada, abundante en China.

Problemas de la economía china:

Crecimiento desequilibrado e insostenible

Restricciones medioambientales

Desigualdad de distribución de la renta: desigualdades sociales.

La desigualdad es mayor que en EEUU, Corea y que la mayoría de los países europeos e inferior a Brasil, Chile, Rusia, Méjico, Indonesia o Turquía.

Débil innovación tecnológica.

En el XII Plan Quinquenal 2011-2015 se ponen como objetivos para mejorar la situación del país:

Incrementar el ratio consumo/ PIB

Estimular la renta de los hogares

Mejorar la red de asistencia social

2.1.4 Factores Sociales

En china viven 1341 millones de personas. El 54% vive en las ciudades y se calcula que alrededor de 100 urbes superan el millón de habitantes.

El idioma oficial es el Chino Mandarín (Putonghua). El idioma oficial coexiste, con otras lenguas de las regiones autónomas.

China es un Estado aconfesional pero la libertad de cultos está reconocida por la Constitución.

Como dato significativo hay que exponer la desigualdad existente, entre los ciudadanos de la ciudad y del medio rural. Mientras un urbanita ingresaba en término medio unos 38000 yuanes, en las zonas rurales esa cantidad se reduce a un tercio de la anterior.

Gradualmente se esta creando una clase media urbana con niveles de poder adquisitivo comparables a los europeos. Este dato es un acicate para las empresas extranjeras.

El consumo doméstico se concentra en un 42% en siete provincias: Shanghai, Pekín, Zhejiang, Cantón, Tianjin, Jiangsu y Fujian.

Análisis del PIB en términos de PPA (paridad de poder adquisitivo)[2009]

China, como Europa, es una economía muy diversa, como pone de manifiesto un análisis de PIB por habitante en términos de PPP de sus diferentes provincias. Con las menores estimaciones de PPA tres provincias (43 millones de habitantes y un 10% del PIB chino) tendrían un PIB por habitante al menos tan elevado como cinco estados miembros de la UE en términos de PPA. Con una mayor

Estimación de la PPA, nueve provincias (420 millones de habitantes y el 55% del PIB de China) tendrían un PIB por habitante mayor que el de 14 estados miembros de la UE, equivaliendo el de Shanghai al de Grecia y el de Fujian al de Bulgaria.

Para observar si la distribución de la renta es equitativa se utiliza el concepto de Índice de Gini. Se estima que el coeficiente Gini en 1978 era de 0,16 y ha pasado a un 0,48 en 2011 (0 es la distribución perfectamente equitativa y 1 la inequidad perfecta).

Canales y estrategias de distribución.

La liberalización progresiva en China ha permitido que en la actualidad no sea necesario, contar con un mayorista local sino que se puede elegir entre distintas opciones; trabajar por cuenta propia, con un operador logístico internacional o con un distribuidor local. Abril de 2004 con la (MAFICF) *Measures for the administration on foreign investment in commercial fields.*

Pero para invertir siendo extranjero necesitas a un socio chino; existe un catalogo que entro en vigor en diciembre del 2007 que enumera los sectores prohibidos para el inversor extranjero.

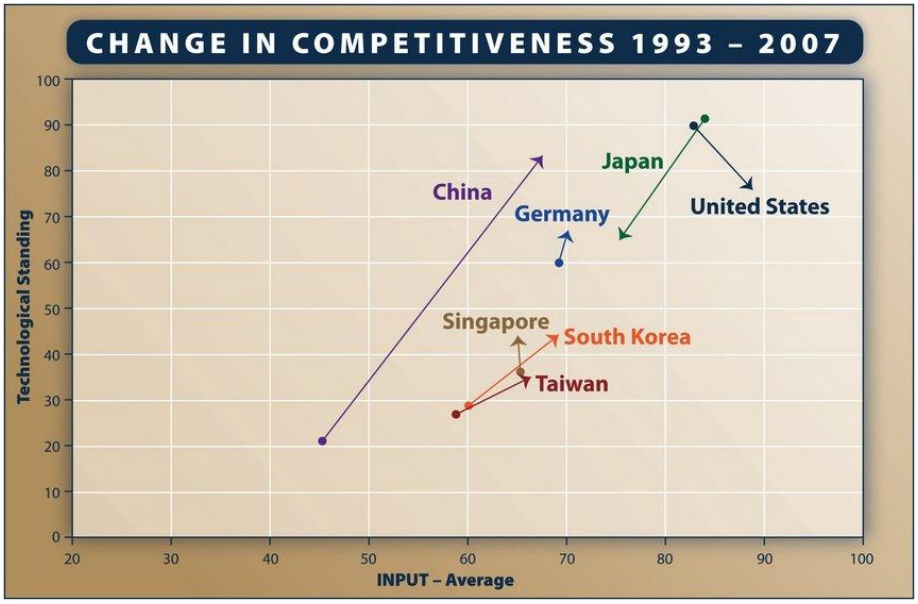
En general, el importador chino (agente, distribuidor o socio de joint-venture) gestiona la documentación requerida. Esta incluye documento de transporte, factura, pedido realizado, contrato de compraventa, certificado de cuotas a la importación (en su caso), licencia de importación (en su caso), certificado de inspección otorgado por AQSIQ (Administración General de Supervisión de Calidad, Inspección y Cuarentena) o su buró local CIQ, póliza de seguro, y formulario de declaración en aduanas.

2.1.5 Factores Tecnológicos

Según el último estudio del Instituto tecnológico de Georgia en el que se comparan la orientación del país a la competitividad tecnológica, la infraestructura socioeconómica, la infraestructura económica y la capacidad productiva, China ha superado en puntuación a Estados Unidos. Les siguen Alemania, con 66,8 y Japón con 66. Lo escalofriante es que hace 11 años China sólo sumaba 22,5 puntos, mientras que Estados Unidos rozaba la perfección con 95,4.

China ha cambiado el paisaje tecnológico mundial. El bajo coste de fabricación más la tecnología y el énfasis en la investigación y el desarrollo, el resultado no deja mucho espacio para otros países.

Estadísticas recientes del valor de los productos tecnológicos exportados sitúan a China por detrás de Estados Unidos, pero sólo por 100 millones de dólares. Si esta tendencia continúa, China ocupará también el primer puesto en esta faceta.



Formación

Asimismo, China pone mucho énfasis en formar a sus científicos e ingenieros. Este dato sugiere, el gigante seguirá agrandando su habilidad para innovar.

China también lidera las publicaciones sobre nanotecnología, aunque los artículos norteamericanos son más citados.

Pese a sus buenos datos, China todavía se queda por detrás de los Estados Unidos en algunos aspectos tocados por el informe, como en orientación nacional, infraestructura socioeconómica o infraestructura tecnológica.

Es como si alguien de 40 años estuviera jugando al baloncesto con un niño de 12 años que tiene su misma estatura. El de 40 todavía es un poco mejor porque acumula más experiencia, pero sabe que esa situación no va a durar mucho.

3. ANÁLISIS DEL SECTOR

China es, para el vino, un mercado aún relativamente reducido, pero de alto potencial, cuyo funcionamiento no responde aún a los patrones de un mercado maduro e informado sobre precios, variedades y calidades. Pese a ello bodegas de todo el mundo tratan de vender su producto en este país lo que está aumentando la popularidad del producto. No obstante, se trata de un mercado altamente competitivo y desde luego apto sólo para aquellas empresas ya con experiencia exportadora consistente y recursos para realizar apuestas a largo plazo.

La cerveza es la bebida alcohólica más consumida en China, mientras que el consumo de licores tradicionales está en declive, obligando a las empresas de este sector a incorporar nuevos productos como el vino. El vino compite también con otros productos que se le asimilan y que en ocasiones no se distinguen bien de éste, si bien, poco a poco, mejora la legislación y la distinción de productos por parte de la población china. El mercado del vino importado está creciendo considerablemente en valor, ya que el mercado demanda vinos más caros y en mayor cantidad, en parte debido a la caída de aranceles propiciada por la entrada de China en la OMC.

El vino chino, en su mayoría tinto, supone casi el 92% de consumo total de vino en volumen. Asimismo, el vino embotellado de importación alcanza el 53% de las importaciones en cantidad, siendo el resto granel. La mezcla de vino chino con granel importado es una práctica habitual. El vino chino suele ser barato, tinto, de baja calidad, pero vendido por las grandes marcas chinas con un marketing agresivo que les permite una gran penetración.

Se aprovecha la cultura china del regalo y se utiliza un sistema de incentivos para la venta muy agresivo.

El vino en China es caro. El precio medio de una botella de vino tinto importado ronda los 11 euros. Si el vino es nacional, el precio es la mitad. Para que el exportador pueda tener una estimación, el precio de una botella en una tienda china es el doble que en la misma tienda en España, y su vino multiplicará su precio en bodega por 7 u 8 para llegar a la mesa de un restaurante. Los motivos están en los aranceles, impuestos y elevados costes logísticos, por un lado, y, por otro, en las imperfecciones del mercado, que permiten a algunas empresas chinas elevados márgenes en vinos de baja calidad.

3.1 DEFINICIÓN DEL PRODUCTO

Los nuevos estándares del vino en China han modificado anteriores definiciones de lo que podría catalogarse como vino. Actualmente se considera vino al “licor alcohólico que se obtiene del fermento de zumo de uva 100% con una concentración de alcohol superior al 7% de su volumen”. Esta definición que entró en vigor en 2004 elimina la posibilidad anterior de llamar vino a aquellas bebidas con más de un 50% de fermento de zumo de uva, pudiendo ser la parte restante cualquier otro producto. Sin embargo siguen quedando dudas sobre los productos que se pueden añadir durante su proceso de producción, sobre las técnicas durante el proceso o sobre determinados productos chinos, como el “vino de montaña”, que no pueden considerarse vinos pero que pueden generar cierta confusión.

3.2 PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Los principales subsectores relacionados son las bebidas asimiladas al vino, los licores tradicionales y la cerveza. Un aspecto a tener en cuenta es que, si bien el desarrollo de la cultura del vino está en fase incipiente, la cultura del alcohol, su presencia en actos sociales, su producción y comercialización están en la cultura china desde hace mucho tiempo.

Según las estadísticas chinas, en 2006 se vendieron 36.978,4 millones de litros de bebidas alcohólicas, lo cual supone un consumo medio de 28 Litros por persona, siendo un 10% de licores y destilados, un 84%, cerveza y, tan sólo un 6% representa el consumo de vinos. El paso de otras bebidas al vino no es inmediato, ni es siempre fácil, pero no puede negarse que existe una cultura en la que engarzar el consumo del vino.

3.3 PRODUCCIÓN LOCAL

China tiene aproximadamente 470.000 hectáreas de viñedo en todo el país (aproximadamente el 6% de la extensión de viñedos mundial), si bien parte de ellas están dispersas en regiones remotas y no pretenden abastecer el mercado nacional sino el mercado local.

En 2008, las estimaciones de la OIV sobre producción de vino son de 12 millones de hectolitros anuales, con tendencia a estabilizarse. La producción nacional se reparte en cuatro zonas principales: la bahía de Bohai, que comprende la zona de Hebei y Tianjin; el área Noroeste, que incluye Ningxia, Gansu y Xinjian; el distrito de Shacheng en la zona de Shangdong; el área del río Amarillo, principalmente en Henan y norte de Anhui y Jiangsu y otras nuevas zonas productivas, como Shaanxi.

La producción de uva se obtiene, en gran medida, de pequeñas explotaciones, poco eficientes, por lo que, tanto la calidad de la uva como la mejora de las variedades de vid cultivadas continúan siendo problemas de la producción nacional.

Según fuentes de sector, la producción de vino chino está centrada en un 90-95 % en tinto y sólo un 5- 10% en blanco, plantándose variedades internacionales de uva.

Es opinión extendida entre gran parte de los profesionales del sector que, tradicionalmente, gran parte del vino chino vendido como tal es en realidad granel extranjero. Por tanto, realmente, cuando se habla de vino chino se trata de vino vendido bajo marca de bodega china, sin estar seguros de su origen. En su interior, las botellas de estas bodegas pueden llevar granel importado, vino chino, o una mezcla, sin que necesariamente venga debidamente indicado en la etiqueta. Sin embargo, el nuevo estándar del vino ya no permite esta situación, pero aún está por ver su impacto en la comercialización.

China cuenta en este momento con entre 350 y 450 bodegas, aunque muchas ellas de tamaño muy reducido y de escasa competitividad, que seguramente no podrán sobrevivir durante mucho tiempo a medida que el mercado se vaya haciendo más competitivo. Por otro lado, ya existen procesos de concentración en el mercado, y éste se encuentra controlado por unas pocas grandes empresas, repartiéndose los cuatro primeros grupos una importante parte de las ventas.

Principales empresas productoras de vino en China (Cuota de mercado en %)

Empresa	2008	2009
COFCO Wines & Spirits	10,8	10,6
Yantai Changyu Pioneer Wine Co Ltd	8,8	8,8
Yantai Weilong Grape Wine Co. Ltd	4,7	4,6
Dynasty Winery Co Ltd.	4,3	4,0
Vinisuntime International Co. Ltd	3,2	3,3
Yunnan Shangri-LaWinery Co. Ltd	1,1	1,3
Tonghua Grape Wine Co. Ltd	0,4	0,4
Beijing Dragon Seal Wine Co	0,4	0,4
Yunnan Red Winery Group Co Ltd	0,4	0,4
Castel Groupe	0,3	0,3
Otros	65,6	65,7

La empresa líder es COFCO, que comercializa la marca “Great Wall”, que es la marca líder del mercado nacional, aunque su cuota de mercado se ha visto reducida en los últimos años, ya que en 2006 era del 14,1%.

La clave de su marketing está en su potente distribución e imagen de marca, sus contactos, y su marketing adaptado a un consumidor chino al que conocen bien. Aprovechan la cultura del regalo, importante en China, la importancia de la imagen, la atracción por un pequeño obsequio en la compra, y un “agresivo” sistema de incentivos por el que toda persona implicada en la venta se ve beneficiada. Las bodegas chinas realizan pagos a personas clave, regalos, pagan el descorche a los camareros, etc. Este modelo de marketing, implica necesariamente trabajar con amplios márgenes.

Por tanto, para dos botellas de idéntico valor en un establecimiento, siendo la primera china y la segunda extranjera, el valor en fábrica/bodega (EXW) de la china será seguramente menor.

3.4 IMPORTACIONES

Con el paso de los años el valor de las importaciones de vino a granel ha ido aumentando año tras año hasta 2008 que alcanzó los 84 millones de dólares, sin embargo en 2009 descendieron más de un

23% situándose en 64 millones de dólares, mientras que las importaciones de vino embotellado han aumentado un 36,59%.

La importación de vinos de China en el 2010 fue de 286.228.495 litros y tuvo un incremento del 65,44% con relación a 2009. El Valor CIF alcanzó a 799.537.918 dólares estadounidenses y mostró un incremento del 74,72% con respecto al año anterior.

Los principales países exportadores fueron Francia, Australia, Chile y España que registraron aumentos en los volúmenes comercializados y significaron el 82% del volumen importado por el país asiático. El precio promedio por litro fue de 2,79 dólares estadounidenses. **España** se posicionó en el 4° lugar en el ranking de países exportadores y significó el 16,04% del total de litros importados, con un descenso del 600 % respecto de 2009.

• Vinos de la partida arancelaria 220410 (Vinos espumosos) Estos vinos representaron en el año 2010 el 0,95% del total, con un incremento del 66% en volumen y del 80% en los dólares con relación a 2009. Los principales países que vendieron estos vinos a China fueron Francia e Italia que representaron el 70% de los litros importados. El precio por litro promedio alcanzó a 10,36 dólares estadounidenses.

• Vinos de la partida arancelaria 220421 (en recipientes con capacidad inferior o igual a 2 litros) La importación de estos vinos tuvo un aumento del 61% en los litros y del 74% en el valor en dólares. Estos vinos representaron el 51% de los volúmenes comercializados y los principales países exportadores a China con un 63% de los litros importados fueron Francia y Australia, entre otros países. Estos vinos se vendieron a un precio promedio de 4,49 dólares por litro

• Vinos partida arancelaria 220429 (los demás) Los vinos de esta partida arancelaria representaron el 48% del total de litros importados. En conjunto mostraron en el año 2010 un incremento del 70,85% en volumen y del 77% en el Valor CIF. Los principales países de origen de estos vinos fueron Chile, España y Australia que sumados representaron el 84% de los litros comercializados. El precio promedio fue de 0,83dólares estadounidenses por litro.

• Los demás mostos de uva partida arancelaria 220430 (excepto los de la partida 2009) de acuerdo a los registros, China importó mostos de esta partida en el año 2010 por un total de 57.078 litros lo que indica un aumento del 1.869% con relación a 2009. El principal proveedor de estos mostos al mercado chino fue Eslovaquia (84%).

Como se demuestra en la tabla posterior y en el gráfico los competidores a nivel global, es decir en el total del vino vendido a China por encima de nosotros son Francia, Australia y Chile. Cabe destacar que los chinos tienen una muy buena imagen de Francia y todo lo que venga de allí denotará

Calidad, es más, el chino bebe vino francés porque es francés. Por todo ello el vino francés es de los más cotizados y por el que se pagará un precio más alto.

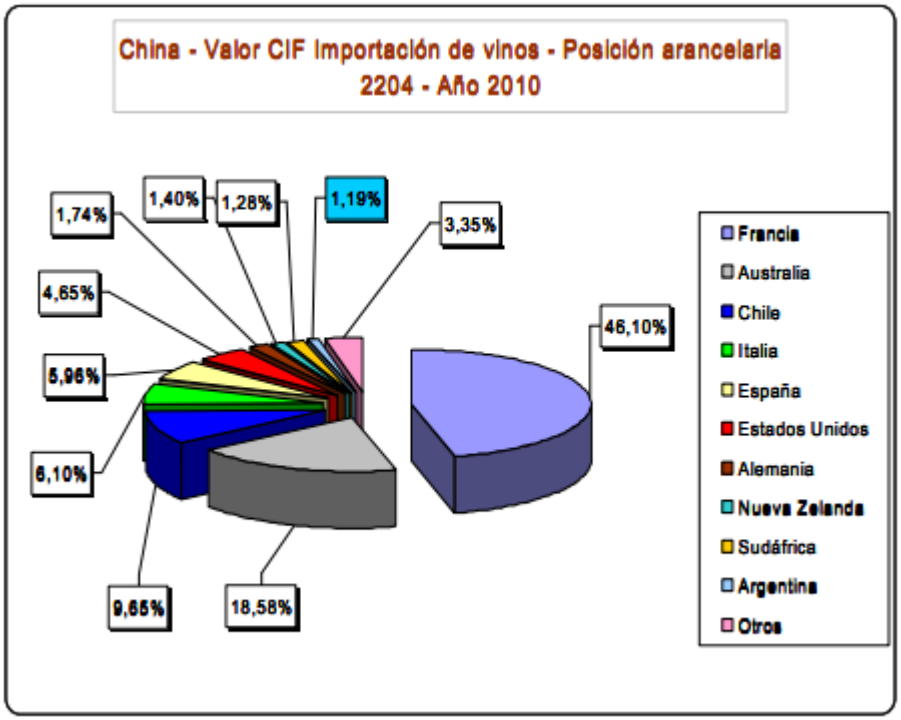
Por otra parte tanto Australia como Chile tienen tratados de libre comercio y por ello tienen una cuota tan alta de mercado así como que su vino es de calidad y por tanto lo perciben bien. Son países que se adaptan rápidamente al gusto del consumidor y disponen de variedades que el chino

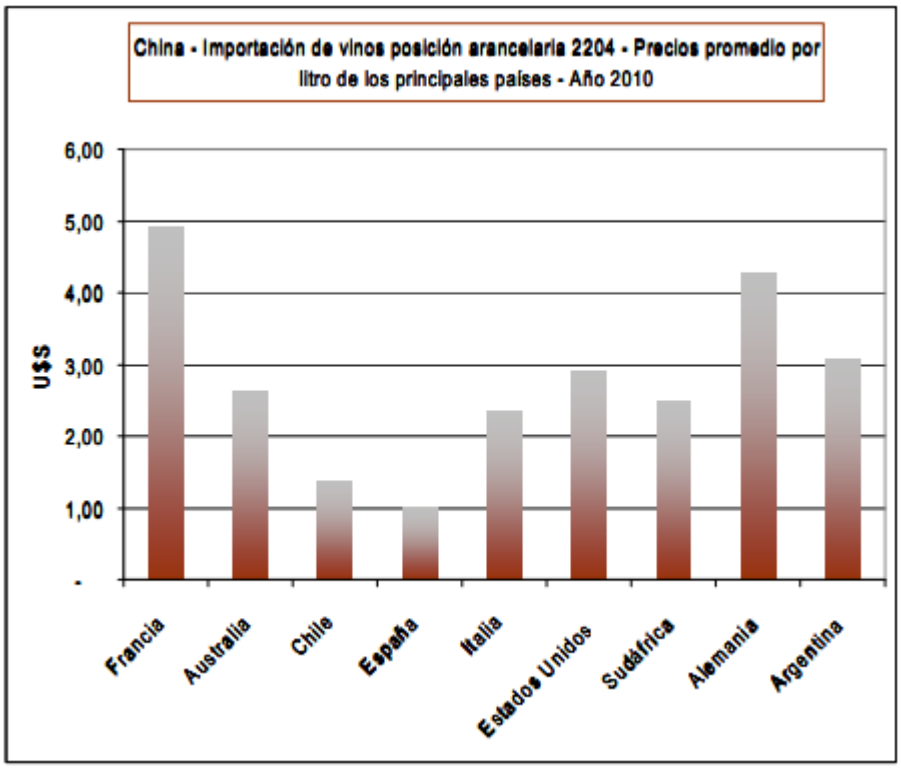
identifica fácilmente como de calidad, simplemente porque son nombres franceses, como Cabernet o Chardonay.

Por otra parte, España ha aumentado su volumen de exportación pero ha disminuido su precio; el vino español se vende muy barato como recogen las tablas y gráficos siguientes, de media está a poco más de 1 dólar y eso es porque el vino que se vende a granel es el más barato que entra a China, no existe país que venda sus graneles más baratos que nosotros. Por otra parte el vino embotellado no se queda lejos en valor del vino a granel, cabe decir que de los 50 países de donde se recogen las estadísticas siguientes y que aquí se pone sólo los ocho primeros en volumen, sólo 5 países venden más barato que nosotros, todos los demás venden por encima del precio medio de vino español.

Exportaciones vino. Partida arancelaria 2204.

Posición año 2010	País Socio	LITROS			VALOR CIF EN DÓLARES EEUU			Precio Promedio 2010
		2008	2009	2010	2008	2009	2010	
1	Francia	29.219.860	44.564.599	74.856.227	149.507.437	197.357.166	368.557.554	4,92
2	Australia	14.804.916	38.103.389	56.542.419	59.433.449	97.223.170	148.553.202	2,63
3	Chile	52.200.519	49.592.941	55.565.477	57.064.895	55.062.107	77.184.533	1,39
4	España	14.120.480	8.372.312	47.349.186	19.214.576	16.264.132	47.652.580	1,01
5	Italia	10.358.350	7.214.509	20.756.955	26.922.075	25.134.932	48.762.290	2,35
6	Estados	8.424.099	10.009.305	12.797.540	19.318.527	25.756.036	37.210.376	2,91
7	Sudáfrica	4.113.654	4.528.115	4.106.467	5.540.222	7.157.039	10.211.576	2,49
8	Alemania	1.546.124	1.831.355	3.254.508	8.642.881	8.021.085	13.907.415	4,27


China - Valor CIF importación de vinos - Posición arancelaria 2204 - Año 2010
1,74%
1,40%
1,28%
1,19%
3,35%
4,65%
46,10%
5,96%
6,10%
9,65%
18,58%
Francia
Australia
Chile
Italia
España
Estados Unidos
Alemania
Nueva Zelanda
Sudáfrica
Argentina
Otros


China - Importación de vinos posición arancelaria 2204 - Precios promedio por litro de los principales países - Año 2010
U$S
6,00
5,00
4,00
3,00
2,00
1,00
-
Francia
Australia
Chile
España
Italia
Estados Unidos
Sudáfrica
Alemania
Argentina

Exportaciones vino embotellado

Posición año 2010	País Socio	LITROS			VALOR CIF EN DÓLARES EEUU			Precio Promedio 2010
		2008	2009	2010	2008	2009	2010	
1	Francia	22.945.458	40.601.177	67.801.398	126.938.997	181.134.970	339.712.404	5,01
2	Australia	11.628.067	18.648.557	23.767.710	54.888.880	80.092.653	116.395.055	4,90
3	Italia	5.053.292	6.299.509	11.233.159	21.612.330	22.583.184	38.850.687	3,46
4	Chile	4.206.324	6.806.731	10.503.916	14.395.433	24.079.119	37.012.840	3,52
5	España	3.140.280	4.642.181	9.506.837	11.996.590	13.751.935	26.559.035	2,79
6	EEUU	3.867.322	6.254.130	9.197.342	14.764.441	20.902.413	32099757,00	3
7	Alemania	1.415.592	1.463.809	2.828.427	8.039.803	7.251.800	12.534.793	4,43
8	Argentina	1.527.657	1.628.627	2.705.171	5.077.472	4.673.221	9.066.956	3,35

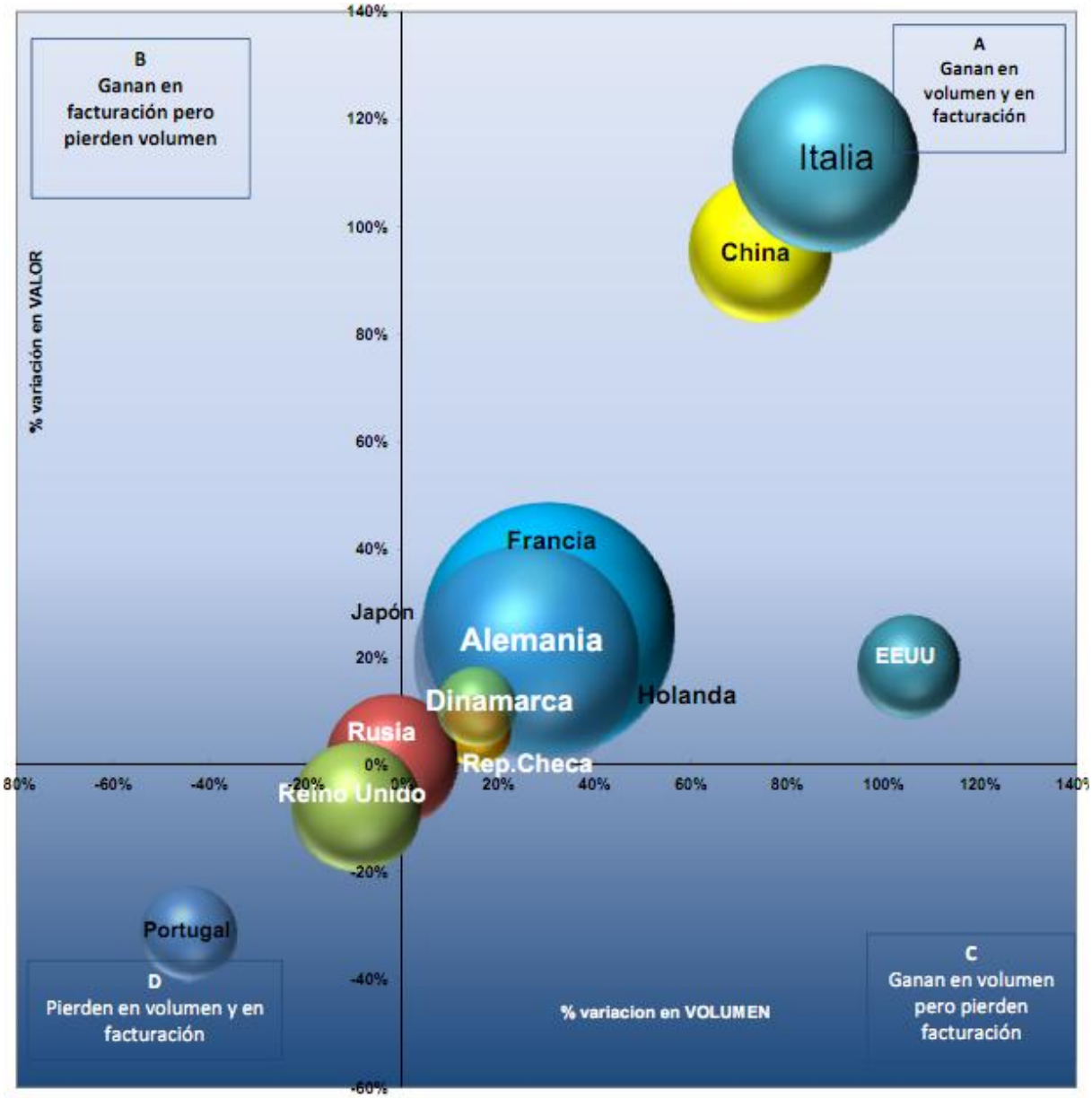
El incremento de las exportaciones españolas de vino embotellado es mayor en volumen que en valor. Lo cual se traduce en un menor valor unitario. En todo caso, la evolución de las exportaciones españolas no es tan positiva como la de otros países competidores (y líderes del mercado), tales como Francia, Australia, Chile o EE.UU. España se mantiene como sexto suministrador en valor de vino embotellado, y con bastante ventaja sobre el séptimo, pero muy alejado de los líderes del mercado.

Exportaciones vino a granel.

País Socio	LITROS			VALOR CIF EN DÓLARES EEUU			Precio Promedio 2010
	2008	2009	2010	2008	2009	2010	
Chile	47.979.990	42.766.812	45.045.199	42.634.146	30.889.872	40.088.202	0,89
España	10.792.181	3.652.239	37.700.853	6.137.575	2.139.610	20.447.665	0,54
Australia	3.055.297	19.326.101	32.553.495	3.854.367	16.507.524	30.973.954	0,95
Italia	5.016.995	403.031	8.755.676	3.875.838	414.791	7.357.085	0,85
Francia	5.413.331	3.285.428	5.910.082	6.653.114	4.604.473	6.801.824	1,15
EEUU	4.530.009	3.716.972	3.540.962	4.425.971	4.688.399	4897930,00	1,38
Sudáfrica	3.127.877	3.022.152	1.788.465	2.065.359	1.871.733	1.310.796	0,73
Portugal	174.650	321.744	658.432	162.377	302.090	458.300	0,70

El precio por litro de vino español exportado a China disminuye, al igual que ocurre con los Principales países competidores. Los vinos embotellados españoles, en promedio, se sitúan entre los más baratos de los diez primeros exportadores a China. Los vinos franceses son 1,5 veces más caros que los españoles.

Las exportaciones de vino en China mantienen la tendencia al alza observada desde el pasado año 2009. Aunque se partían de valores muy poco significativos, se mantiene el ritmo de elevado crecimiento anual, lo que ha supuesto que en el año 2011 se sitúe en el 4 puesto en el ranking de vino exportado por Castilla La Mancha, tan solo por detrás de Francia, Alemania e Italia, con un crecimiento del 147% respecto al mismo periodo del año 2010.



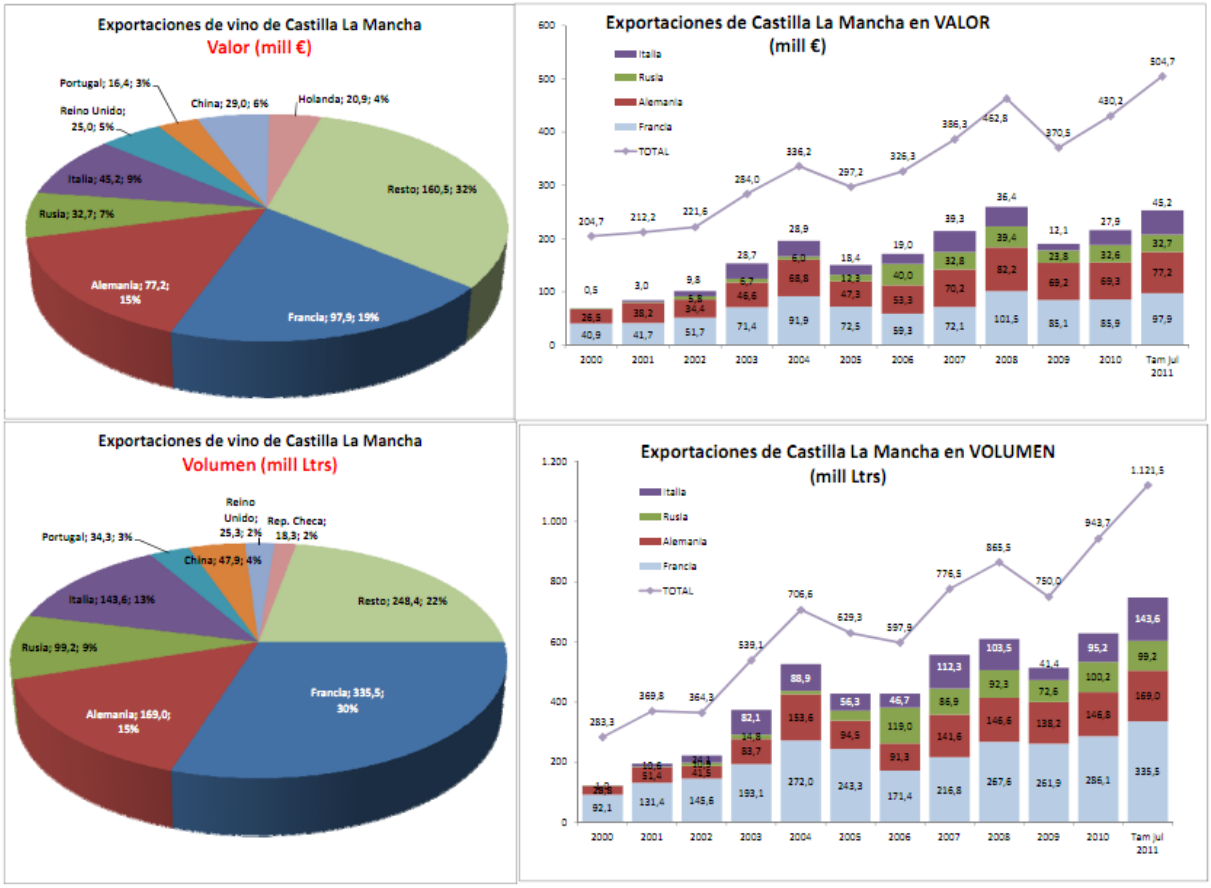
Cifras significativas sobre Castilla La Mancha

- Supone el 37% sobre el total de las exportaciones a China.

- Por subpartidas:

Embotellado: Crecimiento del 120% respecto al año anterior, alcanzando los 4 millones de euros. Se sitúa como 3º país en el ranking de exportaciones, superado solo por Alemania y Reino Unido.

Granel: Crecimiento del 160% respecto al año anterior, alcanzando 12,8 millones de euros. Se sitúa como 6º país en el ranking de exportaciones.



Por otra parte, a China se le acusa de exportar productos por debajo del precio de coste de producción, una práctica conocida como “dumping” que se ha creado para echar a los rivales fuera del mercado. Menos común, sin embargo, es que los países desarrollados hagan dumping de los productos que van a China.

Ahora, se acusa a Australia de acometer esta práctica con China para posicionar sus productos vitivinícolas, vendiendo sus vinos demasiado bajos, incluso por debajo del coste de producción. Una de las razones es la sobre producción de vino Australiano, otra es la fortaleza del dólar australiano mientras los precios del vino australiano se han mantenido constantes en monedas extranjeras, el dólar australiano no. La cuota de Australia en el mercado de vino a granel importado chino solo en 2009 pasó del 2 al 10%.

China es especialmente un país receptivo a este tipo de vino económico porque los productores locales a menudo lo mezclan con sus propios vinos y los venden con etiquetas chinas. Además, el régimen favorable de los visados, permite a los ciudadanos chinos contar con una buena oportunidad para conseguir un visado de negocios si importan productos australianos, incluso si solo se trata de un pequeño palet de vino económico.

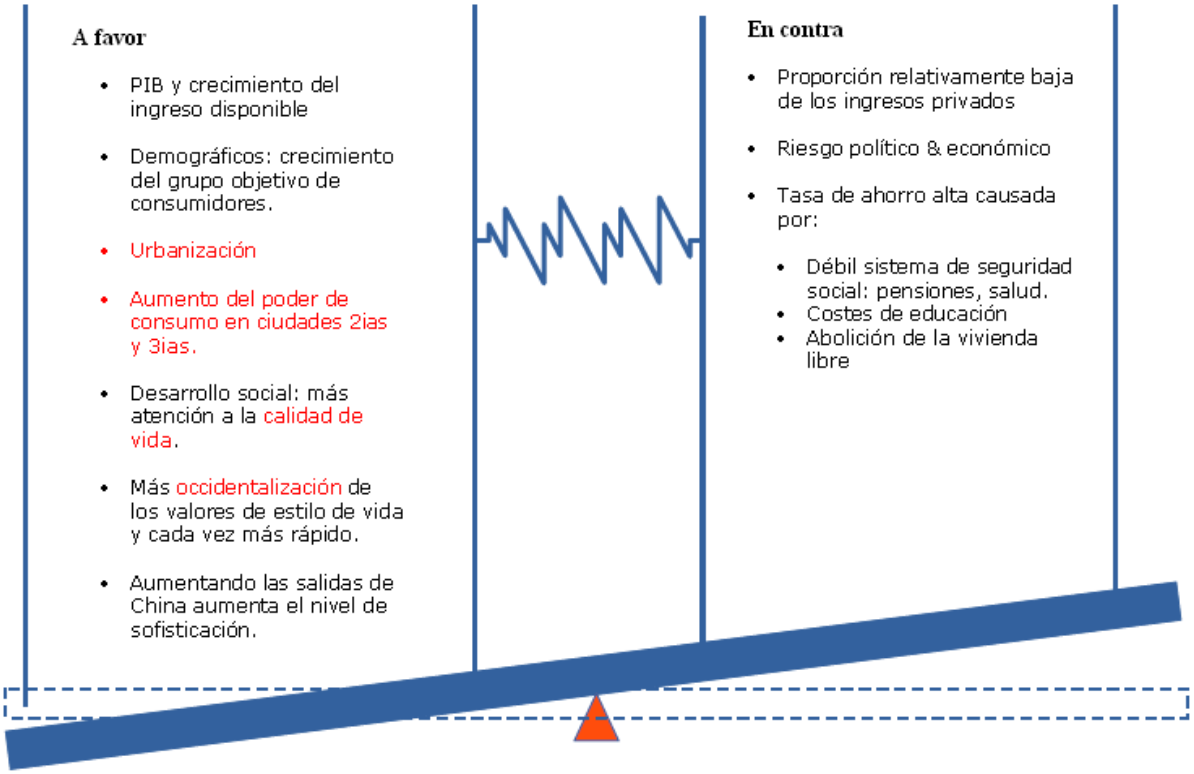
3.5 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

China se está convirtiendo en una fuerza importante en el consumo y por tanto en el objetivo de muchas industrias incluyendo las de alimentos y bebidas.

En la siguiente tabla se representa el ranking que ocupa China en el consumo de estas industrias y el porcentaje que tiene en el mercado global.

	China Percentage of Global Market	China Market Rank in Global Market
Automotive	~20%	No. 1
Machine Tool	22%	No. 1
Domestic Appliance & Components	~20-30%	No. 1
Semi-conductor	~30%	No. 1
Elevator	~40%	No. 1
Construction	~12%	No. 2
F&B Retail	**~10%**	**No. 2**

Más y más consumidores chinos buscan el "western lifestyle"



El vino goza de buena imagen y es visto como producto saludable, cualidad a la que la población china concede gran importancia. Es además un producto de moda asociado a un estatus social elevado.

La falta de información sobre calidades y formación de precios confunde al consumidor. Las imitaciones, cada vez menos frecuentes, pero aún existentes, han causado quebraderos de cabeza a las marcas más reputadas y han pretendido hacer pasar vinos chinos o graneles por vinos de añadas, países o regiones que no les corresponden.

Las ventas de vino embotellado se concentran en el este, donde se encuentran las ciudades de mayor renta, mayor crecimiento, más dinámicas, donde viven más expatriados y hay una mayor aceptación y conocimiento de los productos importados. Después el sur, con Cantón y Shenzhen a la cabeza, supone el segundo centro de consumo.

El segmento de expatriados y entendidos del vino, que consumen sobre todo vino importado, y, que, por tanto, marcan la distribución de éste, está casi en su totalidad concentrado en torno a Shanghai y Pekín, y algo en Cantón.

Resulta difícil ofrecer datos concretos de cómo se reparten las ventas para este segmento. Los distribuidores hablan de que Shanghai supone casi la mitad de este mercado, y Pekín en torno a un 25%, quedando otra cuarta parte para repartir por toda China, en especial en el sur. Sin embargo no es posible contrastar tales porcentajes.

Otro aspecto destacable es que el consumo de vino es eminentemente urbano, y el paso del tiempo no parece estar alterando esta realidad.

La explicación del relativamente reducido tamaño del mercado chino se encuentra en su reducido consumo per cápita. En 2009 se estima en 0,4 litros por persona y año, frente a los 50 litros de Francia, 25 de Australia y 15 de EE.UU.

No deja de ser cierto, al mismo tiempo, que la tendencia es de claro crecimiento, ya que de menos de 0,2 litros en 1999, llegó a 0,3 litros en 2004 y a 0,8 en la actualidad.

Por provincias, y según datos de 2004, son los habitantes de Shanghai los que más vino por persona beben, con 0,97 litros. Le siguen Tíbet con 0,84 litros (con vino sólo local y de dudosa calidad), Tianjin con 0,77 litros, Pekín con 0,57 litros y Cantón con 0,49 litros.

En el mercado de vino embotellado, en general, se prefiere el vino tinto, que goza de mejor imagen. Las variedades de uva más conocidas, como la Cabernet Sauvignon (para el tinto) o Chardonnay (para el blanco) hacen ganar algún atractivo, aunque los clientes no sepan diferenciar su sabor. Los orígenes más conocidos también influyen en la compra, y el embotellado atractivo también facilita la venta.

Aunque muchos expertos no creen que, en general, el tipo de uva pueda ser apreciado por el grueso de los consumidores chinos, también admiten que algunos nombres pueden ser un aliciente a la compra, ya que un alto componente de ésta se basa en la imagen.

La variedad Cabernet Sauvignon es la más conocida y común en los tintos. Se ven con frecuencia otras, como Merlot, Shiraz o Pinot Noir. Estas variedades son especialmente comunes en nuestros competidores americanos y en muchos vinos franceses de determinadas denominaciones de origen (D.O.) Sólo parte de los expatriados y entendidos chinos podrían conocer y distinguir variedades españolas como el Tempranillo o la Monastrell. El Tempranillo es la variedad española más fácil de encontrar, pero difícil de pronunciar y, por tanto, fácil de olvidar para los no expertos.

La variedad Chardonnay es al blanco lo que Cabernet Sauvignon es al tinto, o aún más. Después, variedades como la Sauvignon Blanc o Riesling pueden encontrarse con cierta facilidad. Las demás son poco conocidas. Aquellos con menor renta centran su consumo en las marcas chinas más conocidas y valoran el obtener algún regalo con la compra. También podrían valorar alguna botella de vino extranjero, preferentemente si éste fuese de origen francés, aunque de bajo precio.

Normalmente, y debido al alto margen de los restaurantes, no consumen vino en ellos, donde se decantan por la cerveza o incluso los licores tradicionales chinos.

Para aquellos chinos con una renta más elevada el gasto en artículos de lujo supone una demostración de estatus y, por lo tanto, escogen vinos caros, más allá de las características de calidad o su relación calidad/precio. Así es importante, no sólo que sea caro, sino que los demás perciban que el vino comprado es caro.

De hecho, los entrevistados en hoteles y restaurantes coinciden en señalar que los principales consumidores de los vinos más caros están entre la población china. Muchos de ellos compran los vinos más caros **sin conocerlos**, ni estar verdaderamente interesados en sus características de sabor o aroma. Por supuesto, este grupo **centra su consumo en los restaurantes y hoteles**.

En China existe una fuerte cultura del regalo. Si el vino es para regalo, aquél con empaquetado o etiquetado especial es más atractivo. Los momentos de compra para regalo son claros, justo antes y durante las principales festividades chinas. Estos periodos, sobre todo el año nuevo chino (finales de enero o primeros de febrero), fiesta del trabajo (primera semana de mayo) y la fiesta nacional (primera semana de octubre), junto al “moon cake festival” (en septiembre) concentran las ventas de vino en el canal minorista.

En el canal HORECA la venta **por copas está cada vez más extendida**. El precio de la copa es aproximadamente del 20% del valor de la botella. También empiezan a proliferar las medias botellas, de tamaño adecuado para dos personas y más asequibles económicamente. Algunos

entrevistados comunicaron que un endurecimiento de las normas y controles sobre la conducción bajo los efectos del alcohol estaría afectando positivamente a este formato.

3.6 LAS REEXPORTACIONES DESDE HONG KONG.

En 2006 entró en vigor el CEPA, el acuerdo de liberalización del comercio (Closer Economic Partnership Arrangement) entre China continental y Hong Kong. A través de este acuerdo se liberaliza el comercio de mercancías, de servicios y la facilitación del comercio y la inversión, donde todo producto terminado (con origen Hong Kong) puede ser exportado de Hong Kong a China continental libre de aranceles.

Al mismo tiempo, Hong Kong ha sabido conservar un alto grado de autonomía bajo el lema "Un país, dos sistemas" y por ello sigue siendo considerada como una de las economías más libres del mundo.

El Gobierno de Hong Kong eliminó en abril de 2008 el impuesto sobre el vino, convirtiéndose así en el único lugar en el mundo donde esta bebida no se encuentra gravada por ningún tipo de impuesto.

Posteriormente, Macao siguió esta senda y en agosto de 2008 eliminó también el impuesto aplicado al vino y a la cerveza.

Además, recientemente, los comerciantes de vino han logrado medidas para acelerar el proceso de exportación desde Hong Kong, con el objetivo de establecer la región administrativa como centro del vino en Asia.

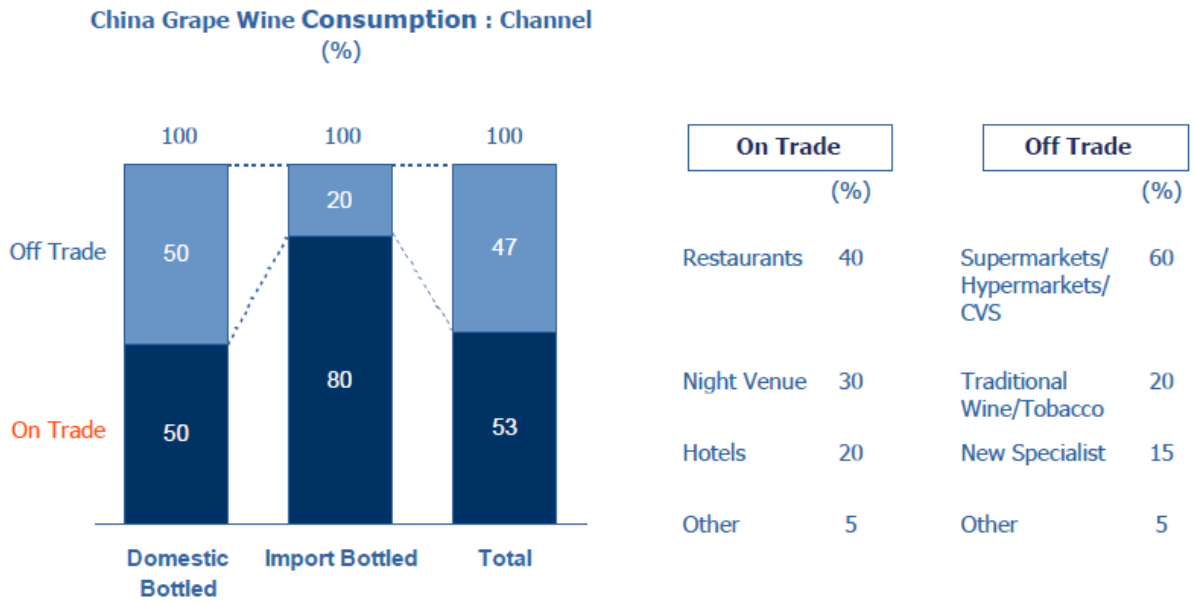
Con ello se busca incrementar la transparencia y aprovechar la demanda de vino de China continental. Entre otras medidas, la Administración Central de Aduanas de China permitirá realizar los trámites burocráticos diez días antes de que llegue el envío desde Hong Kong.

En la frontera, el proceso de aduanas se completará en un día. Con todo ello, exportar vino a Hong Kong para posteriormente reexportarlo al mercado chino puede ser una manera más sencilla de acceder al mercado chino.

3.7 DISTRIBUCIÓN

En China normalmente, ni los hoteles y restaurantes ni los canales minoristas tratan con la bodega directamente. Por tanto el primer paso para entrar en el mercado chino es encontrar un distribuidor.

El canal HORECA es el más utilizado, seguido de los supermercados y las tiendas especializadas. Este hecho indica un mayor desarrollo de las ventas en lugares de consumo directo, y por tanto, posiblemente un fuerte vínculo con el tipo de comida, tipo de establecimiento y el poco conocimiento del producto para alcanzar la madurez del consumo doméstico entre la población china. En la distribución de vino importado el canal HORECA da salida al 70% del vino importado embotellado, mientras que el canal minorista supone el resto, muy centrado en el mercado del regalo, aunque con un consumo doméstico creciente. En HORECA, parece común que los restaurantes usen hasta 5 proveedores, pero sólo dos o tres serán sus proveedores principales, mientras que los otros servirán para pedidos muy concretos. En hoteles los números son de 6 ó 7 proveedores en total, pero 3 ó 4 principales.



Aunque los distribuidores pueden variar de una zona de China a otra, la mayor parte del mercado está dominado por una serie de empresas que, con más o menos fuerza según la zona del país, se encuentran en casi todos los mercados.

ASC (que ha sido comprado por Suntori), Globus, Summergate y Torres, entre otros, pueden encontrarse en Pekín, Tianjin, Shanghai, Hangzhou, y en muchas otras. Tienen las carteras de vino más amplias y los mejores clientes, pero también tienen sus proyectos muy formados y escogen las nuevas bodegas con exquisito cuidado, por lo que las exigencias para entrar en su cartera son muchas. Otros distribuidores como FWP, MPC, Jointek, Jebsen, TBC, DTAsia, entre otros, ocupan posiciones secundarias y están presentes en las principales ciudades con fuerza variable.

Existen empresas con una distribución buena pero limitada a un área geográfica concreta. En el mapa de la distribución hay que destacar necesariamente las grandes empresas o grupos que han desarrollado canales para distribuir sus propios productos. A diferencia de Torres, éstos llevan sus productos de manera exclusiva o casi exclusiva, mientras que Torres ha apostado por consolidarse como una distribuidora de todo tipo de vinos, cubriendo con sus propios vinos su cuota de vinos españoles. Estas empresas son por lo general francesas o australianas, siendo el ejemplo perfecto Jacob Creek (que tiene su propia distribución con una penetración de mercado nada desdeñable), Pernod Ricard, etc.

Pero la parte principal de la distribución de vino en China son las grandes bodegas chinas. No son importantes en el segmento de vino para conocedores, pero son los claros dominadores del mercado chino. La fuerza de su distribución también varía por zonas. Great Wall puede encontrarse en todas partes. Dragon Seal tiene mucha fuerza en el norte pero es más difícil de encontrar en el sur. Imperial Court tiene una gran cuota en Shanghai pero apenas se encuentra fuera. Changyu es líder y se encuentra en muchos sitios. Los vinos de Dynasty tienen poca fuerza en torno a Shanghai pero cobran protagonismo en el sur y en partes del norte.

El fondo de la distribución del vino en China lo completan muchas empresas pequeñas o recién creadas, en general con poca experiencia. Aunque algunas empresas chinas poseen una red de distribución de gran extensión, prácticamente todos los distribuidores acuden a subdistribuidores si desean salir más allá de las zonas donde tienen presencia.

En China hay pocos distribuidores de prestigio y, en consecuencia, están continuamente siendo bombardeados por correos electrónicos y faxes de bodegas interesadas en el mercado chino, con lo que su poder de negociación es considerable. Por otra parte, tienen estrategias muy definidas. De antemano han decidido qué vinos les faltan, de qué país, tipo y rango de precios. La mejor opción en este caso es que la comunicación esté verdaderamente preparada, y basada en el conocimiento del mercado chino e intenciones de abordarlo con seriedad a largo plazo. El principal medio de que la empresa sea preseleccionada son las referencias de publicaciones internacionales de prestigio. Una buena puntuación continuada de Robert Parker es especialmente valorada en China.

Gran parte de las condiciones están prefijadas por el distribuidor y no son negociables, un buen ejemplo de ello es el plazo de pago. Si se van a enviar muestras desde España, hay que tener en cuenta que deben enviarse por mensajería internacional puerta a puerta, declarando que no tienen valor comercial, y nunca más de 3 botellas por envío y tipo de vino. Envíos de una cantidad mayor de botellas son considerados como una importación normal, a través de un importador, y deben contar con todos los requisitos necesarios para una importación comercial. En ocasiones han surgido problemas en el envío de estas muestras porque el importador debe presentar la documentación necesaria sobre la mercancía y pagar el arancel en la aduana. Muchas veces, el exportador español desconoce este hecho, por lo que si el importador no se encarga de realizar estos trámites las muestras nunca llegan. Se recomienda que se especifique claramente que son muestras y el precio de éstas para que el arancel se base en el precio real.

Hay que entender que los distribuidores buscan más que un proveedor, casi un socio. Por tanto, se debe demostrar interés a largo plazo y en desarrollar la marca en China. La profesionalidad resultará imprescindible.

El proceso de captación de bodegas por parte de los distribuidores menos consolidados es menos profesional, y más pasivo. No son tan exigentes, y pueden aceptar operaciones aisladas. Pero no garantizan necesariamente la solvencia ni la debida comercialización del vino, sus redes son limitadas y su gestión, dudosa.

4.- ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Para la correcta definición de las estrategias a seguir dentro del mercado chino por parte de Diorag Wines, utilizaremos en primer lugar el modelo de las 5 fuerzas de porter; después compilaremos la matriz DAFO para después realizar el análisis CAME.

Debemos puntualizar que estas herramientas son estáticas y no dinámicas con lo que ante cambios del entorno deben ser revisadas para no cometer errores.

Para el correcto análisis estratégico necesitamos aportar más información referente a la estructura del mercado chino.

MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Dicha información la obtendremos del análisis de las ***5 fuerzas de Porter (Figura)***. Dicha herramienta estratégica se engloba dentro de los modelos estratégicos y fue elaborado por el afamado economista Michael Porter en 1980 en su libro *"Competitive Strategy: Techniques for analyzing Industries and Competitors"*

Para la comprensión del estudio se entenderá al mercado como mercado de consumo de bebidas espirituosas (entendiendo tales como bebidas con alcohol). Los clientes a los consumidores chinos, en nuestro caso enfocado a los distribuidores más que al consumidor de a pie. A los proveedores como las bodegas tanto importadoras como chinas. Los competidores serán cualquier ente que pueda competir con nuestro proyecto y por productos sustitutivos entenderemos cualquier bebida que pueda competir con las nuestras.

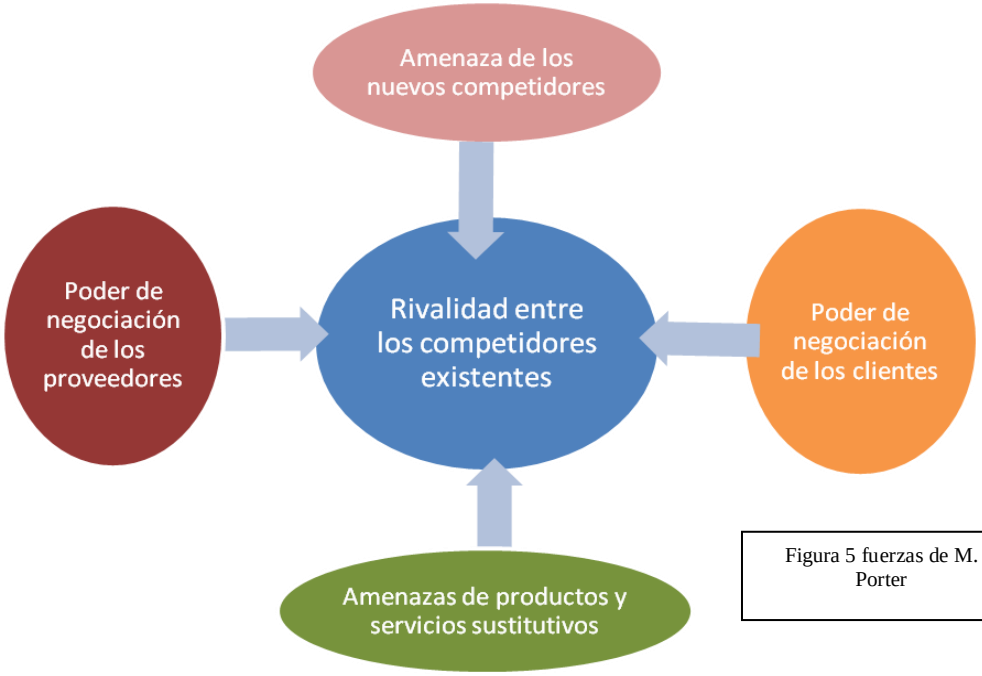
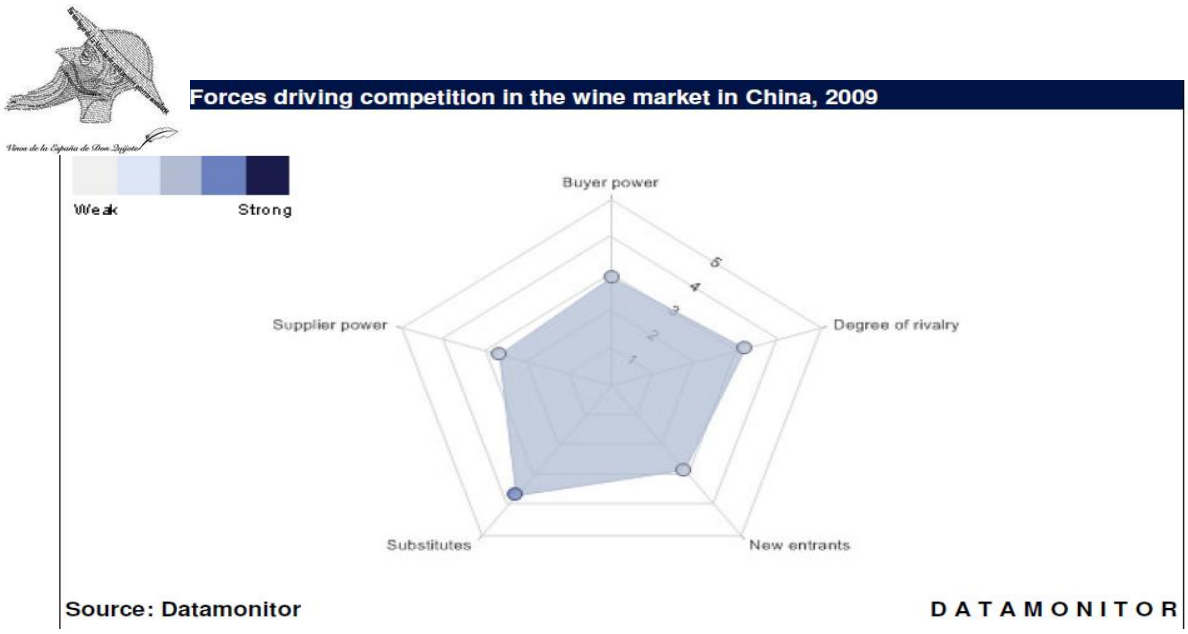


Figura 5 fuerzas de M. Porter

Comenzaremos por la descripción de cada una de las fuerzas para a continuación su desarrollo dentro del proyecto. Para mayor agilidad se muestran diagramas que evalúan el peso específico de cada componente.

Tomaremos el valor 0 como "nulo" es decir que no ejerce influencia alguna; al 5 como valor "máximo" con lo que expresaremos que es un factor de importancia suma. El valor 1 lo denotaremos como de "baja" influencia; el 2 y 3 como de influencia "moderada" y el 4 como de "alta" influencia.

En el gráfico que sigue a estas líneas podremos observar el cuadro resumen con la importancia relativa de cada componente de las "*5 fuerzas*". Analizando el grafico vemos una importancia moderada de cada uno de los componentes exceptuando los productos sustitutivos que tienen una influencia alta.

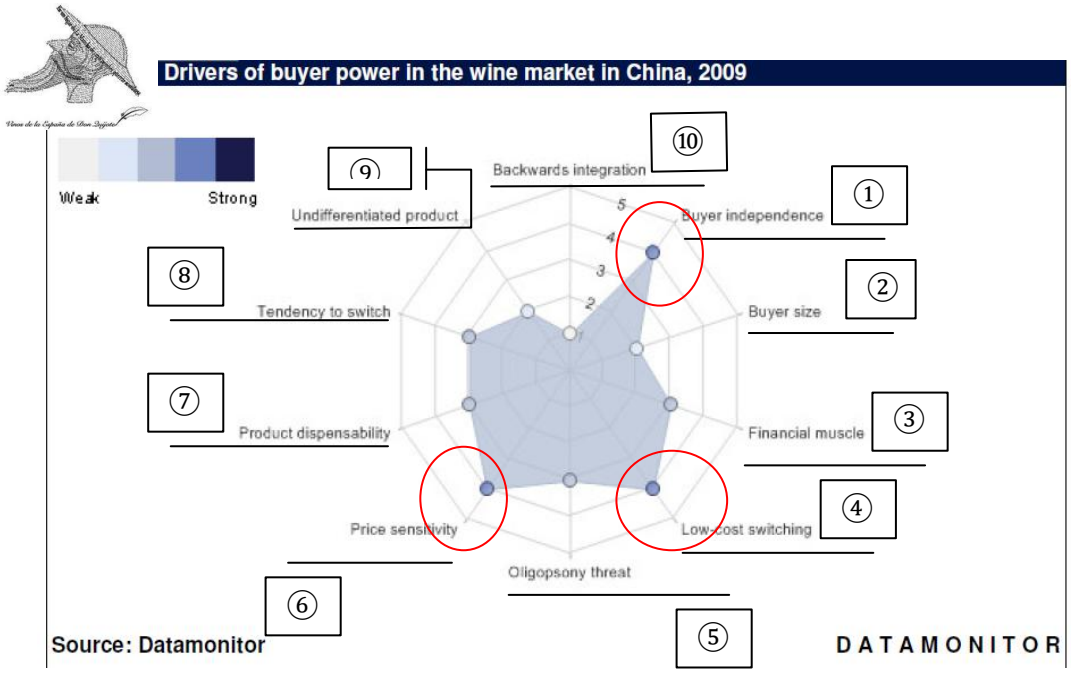


A continuación desglosaremos cada una de las fuerzas en sus componentes esenciales y haremos un análisis de cada uno.

F1 Poder de negociación de los clientes

Dentro de nuestro proyecto y con carácter general para este análisis dispondremos que nuestros clientes tipo sean los distribuidores. Esta elección se fundamenta en datos anteriormente expuestos como la imposibilidad de acceder al cliente final en el canal HORECA.

En la siguiente figura aparecerá un diagrama que ordena los factores intervinientes en dicha fuerza.



Dentro del poder negociador de los clientes aparecen los siguientes criterios de análisis:

1. Independencia del comprador.
   - Aseveramos que existen un gran número de de compradores y un gran número de oferentes con productos muy similares por lo que los compradores gozan de gran autonomía. Si un comprador Chino (importadores y distribuidores) quiere cambiar de producto no tendrá problemas en encontrar alguno de similares características. En el grafico se le otorgan a este factor cuatro puntos (alta influencia).
2. Volumen de la compra.
   - Como los compradores (distribuidores) necesitan un gran abanico de productos que ofrecer a sus propios clientes, el volumen de compra como arma de negociación pierde fuerza. El proveedor intentará que sean grandes cantidades para poder aprovechar las economías de escala para la reducción de costes.

     En el estudio se le otorgan dos puntos con lo que denota que tiene una influencia moderada.
3. Aguante financiero.
   - Se le otorgan 3 puntos, su influencia es moderada.
4. Bajo coste del cambio de producto.

- Para el comprador chino es muy fácil cambiar de producto. Existen decenas de miles de bodegas en el mundo y casi todas aspiran a entrar en el mercado chino por lo que no tienen problema en encontrar vinos similares.

  En el análisis se le otorgan 4 puntos lo que denota que tiene una influencia alta en el poder del comprador.

5. Grado de dependencia de los canales de distribución.
   - Para la importación de vino en china es necesaria una licencia; solo pueden obtenerla empresas establecidas en china. En el estudio se le da una importancia moderada.
6. Sensibilidad al precio.
   - El comprador chino es relativamente sensible al precio.

     Si hablamos de vinos sin indicación geográfica (anteriormente conocidos como vinos de mesa) o con poco valor añadido el ajuste al que somete a la bodega es intenso, es decir precios muy ajustados. Pero a la hora de comprar vinos de alto valor añadido (Como ejemplo dentro de España: Viña Tondonia y Vega Sicilia) están dispuestos a pagar altas cantidades; como curiosidad, los mayores consumidores de lujo y marca en el vino a nivel mundial son los chinos. En nuestro caso, el proyecto Diorag Wines no dispone de estos caldos por lo que no podremos optar a este mercado.

     A este componente se le otorgan 4 puntos y goza de gran importancia.
7. Existencia de productos sustitutivos.
   - En nuestro caso el vino cuenta con la cerveza y los licores espirituosos como principales sustitutos. El vino en china es caro y se aprecia como un lujo. La cerveza es el producto más consumido en el canal Horeca seguido por el licor de arroz pero éste último con tendencia a la baja. Se considera moderada su influencia.
8. Facilidades para el cambio de bodega por parte del cliente.
   - Los costes para el cambio de bodega son mínimos lo que hace muy fácil el cambio. Efecto moderado.
9. Ventaja diferencial del producto.
   - El vino puede diferenciarse por muchos criterios. Se pueden citar los más comunes como la variedad de la uva, la región de donde proviene, el tipo de botella, etiqueta, tapón...

     No existe problema a la hora de diferenciar los vinos por lo que su impacto es bajo.
10. Capacidad de integración vertical hacia atrás.
    - Los grandes distribuidores tienden a ofertar sus propias marcas (marcas de distribuidor) con lo que en muchos casos, se integran con las bodegas para el control de dicho producto. Estas marcas suelen ser vinos chinos de baja calidad y precio ajustado para el gran consumo. No es preocupante para vinos con alto valor añadido reconocidos por su calidad; en el caso del consumidor chino, todo lo que sea relativo al concepto "Francia o Francés" denota calidad y están dispuestos a pagar más. Es el aspecto que menos peso específico tiene en el estudio de la primera fuerza con tan solo un punto.

Resumen

Los componentes más importantes en esta fuerza son: la independencia del consumidor, el bajo coste para el cambio y la sensibilidad al precio.

El poder de compra se valora según este estudio y la opinión de un experto consultado como* ***moderado****.*

**no permite que se le cite explícitamente en el proyecto.*

F2 Poder de negociación de los proveedores

El aporte grafico a esta fuerza es deficiente por lo que se realizará sin su ayuda.

Los componentes que se han estudiado son:

1. Costes para el cambio de proveedor.
2. Grado de diferenciación de los productos del proveedor.
3. Presencia de productos sustitutivos.
4. Concentración de los proveedores.
5. Amenaza de integración vertical hacia delante de los proveedores.
6. Relación calidad-precio.
7. Coste de los productos del proveedor en relación con el coste del producto final.

Resumen

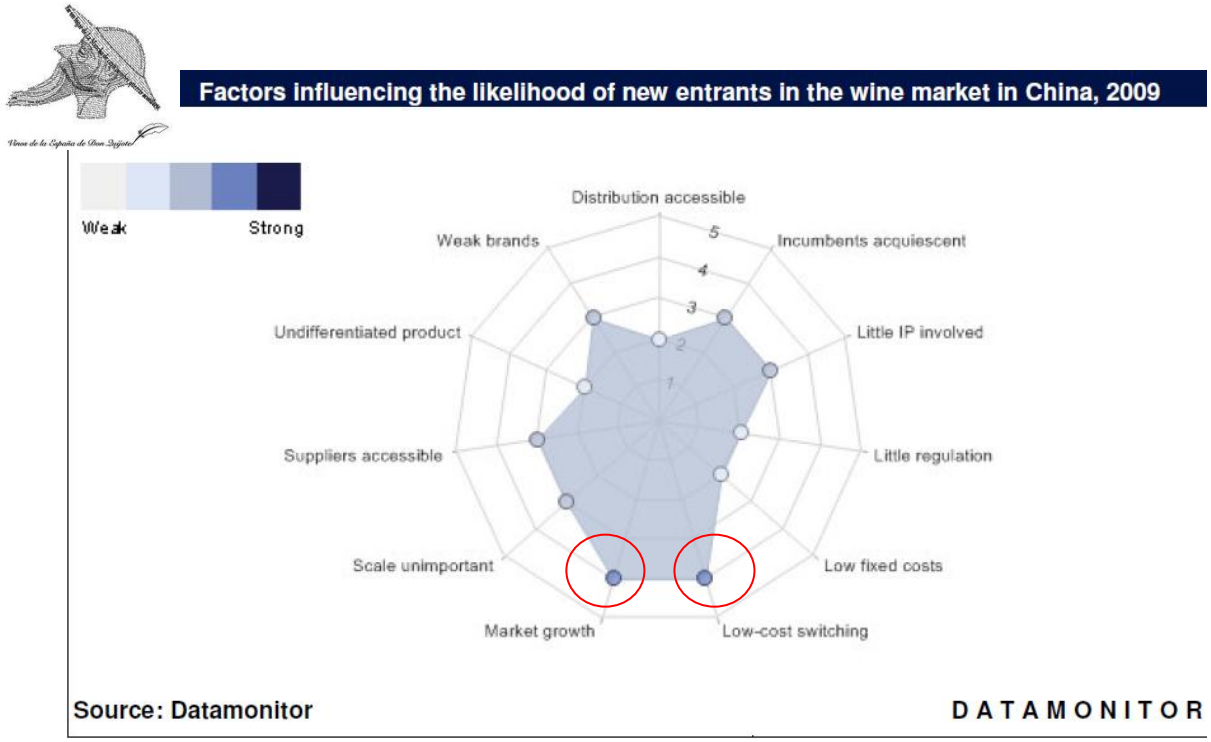
Los factores más importantes son: la relación calidad- precio y los productos sustitutivos a los que se les otorgan 4 puntos lo que denota una alta influencia en el poder negociador de los proveedores.

El resto de componentes presentan una influencia moderada por lo que se clasifica la capacidad de actuación de esta fuerza como ***moderada.***

F3 Amenaza de nuevos competidores

En esta fuerza predominan dos factores por encima del resto que son el crecimiento del mercado y los bajos costes para el cambio de proveedores.

El resto tienen una importancia moderada o baja y solo les enunciaremos.



- Economías de escala
- Valores de la marca
- Costes de cambio
- Requerimiento de capital
- Acceso a la distribución
- Ventajas absolutas en coste
- Represalias esperadas
- Acceso a canales de distribución
- Mejoras en la tecnología
- Existencias de barreras de entrada

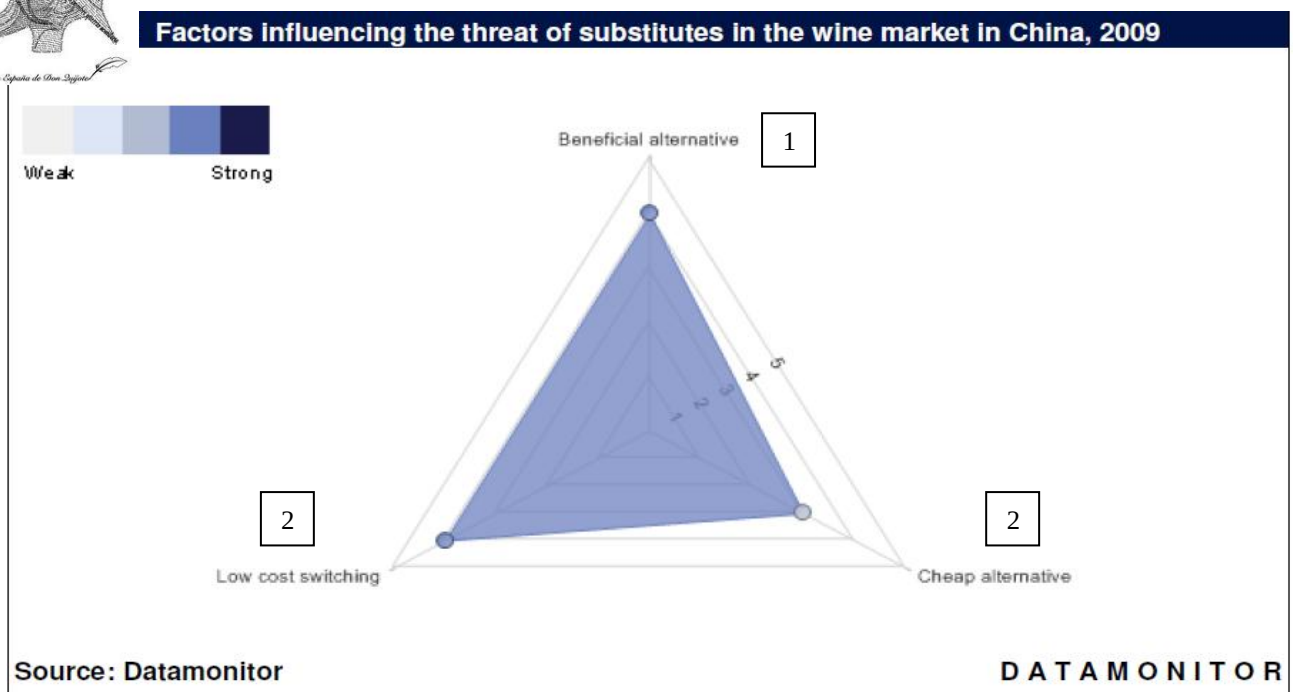
Resumen

*Existe según este estudio una **posibilidad alta** de que entren nuevos competidores.*

El crecimiento del mercado y los bajos costes para el cambio son los principales elementos del atractivo del mercado para los nuevos competidores.

El consumo de vino en China no para de crecer; en el periodo 2006-2010 se ha incrementado un mínimo del 10% anual viéndose en el periodo 2011 un incremento del 26%.Es el mercado con mayor progresión y la buena acogida que se aprecia en el consumidor hace pensar que seguirá la tendencia.

F4 Amenaza de productos sustitutivos



En el caso de nuestro proyecto, la empresa DIORAG Wines, S.L, la existencia de productos sustitutivos es enorme. Como factores a estudiar enumeramos los siguientes:

1. Alternativas beneficiosas
2. Alternativas más económicas
   - El consumidor chino apenas entiende de vino y confunde otros productos que denominan de forma similar como el "vino de arroz" o el "vino de flores". Son productos tradicionales que ofrecen precios más competitivos que el vino.
   - Destacar también que el desconocimiento del producto y su elevado coste hace que la alternativa "cerveza" (barata y del todo conocida) gane por goleada.
3. Bajo coste del cambio.

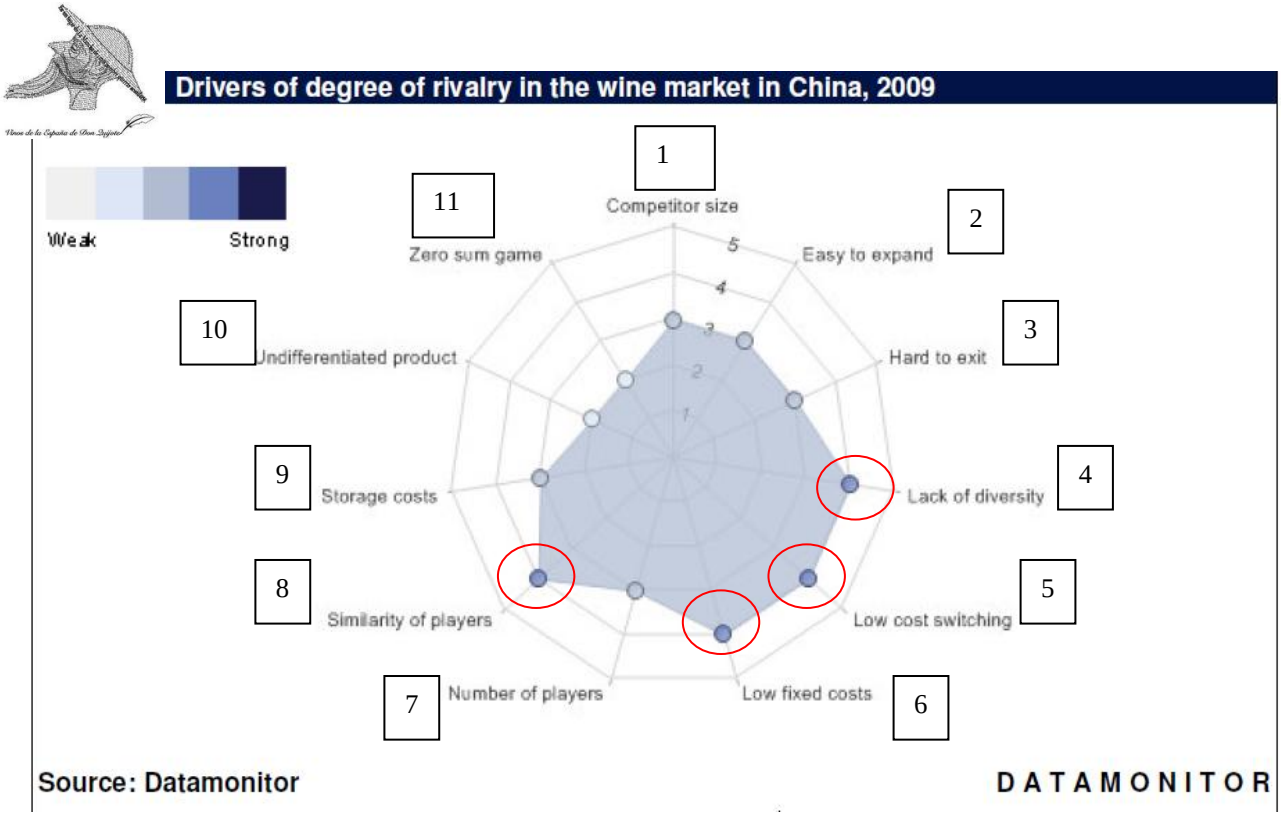
Resumen

*En este caso existe una **gran posibilidad** de que se sustituya al vino por otro producto. La falta de cultura del vino hace que se tienda a sustituirlo por otros productos más económicos. La cultura del regalo es la motivación de compra del vino, es indicativo de estatus más que un producto que se consuma habitualmente.*

La cerveza y los licores tradicionales como el licor de arroz y los mal llamados "vino chinos de flores y de arroz" son los principales sustitutivos.

F5 Rivalidad entre los competidores

Aunque se le considera un mercado poco maduro, su potencial de crecimiento así como el potencial (o ya realidad) de china como país hacen que la rivalidad de los competidores sea enorme.



Atendiendo al gráfico anterior podemos aseverar que los grandes factores que afectan a la rivalidad del sector son:

1. Falta de diversidad
2. Los bajos costes del cambio
3. Los costes fijos de las empresas son bajos
4. Semejanza de los "jugadores"

Resumen

El mercado chino está bastante fragmentado pero los tres primeros aglutinan una participación total de alrededor de 49,2% del total del mercado por volumen. El vino que comercializan es de procedencia china con mezcla de vinos importados a un precio competitivo.

El vino es un producto altamente diferenciado con gran variedad de marcas disponibles en el mercado lo que confunde al consumidor. Algunos productores de vino han comenzado a introducir la gestión de marca para adaptarse al consumidor.

Hay que exponer que los compradores tienen una gama muy amplia de vinos para elegir y los costes del cambio no son grandes.

*Estos factores tienden a intensificar la rivalidad. Según la cuantificación del estudio se le concede una importancia **elevada**.*

Conclusiones del modelo

La conclusión del modelo indica que los componentes más relevantes son:

- Los productos sustitutivos
- El enorme incremento del consumo de los vinos
- La rivalidad entre los competidores
- El bajo coste del cambio de producto por parte consumidor
- Sensibilidad al precio

MATRIZ DAFO

Una vez analizado el entorno económico, el sector en concreto que nos ocupa y realizado el análisis de las 5 fuerzas de porter para identificar las potenciales amenazas llega el momento de la creación de la matriz DAFO.

Como el objeto del proyecto es la introducción de vinos castellano manchegos tomaremos a Castilla La Mancha como referencia de análisis.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Excelente relación calidad precio. • Cosechas estables, lo que garantiza homogeneidad en los vinos. • Vinos "sanos"; por la climatología de CLM apenas se necesitan productos químicos. • Alto nivel tecnológico y enológico.	• Imagen de vino barato y a granel • Poca inversión en promoción • Pocas marcas de reconocido prestigio en CLM • Atomización empresarial • Marco legal complejo (DO)
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
• Gran crecimiento del consumo de vino • La sensibilidad al precio hace muy atractiva la oferta de CLM • Alto consumo de alcohol con tendencia a buscar productos nuevos • Imagen España de moda: tenis, fútbol... • Plan china ICEX (Wines from Spain) • Entrada al sudeste asiático	• Tratados de libre comercio de Chile y nueva Zelanda. • Productos sustitutivos • Bajo coste del cambio de producto y proveedor. • Presión a la baja de precios (stocks significativos, y competencia)

ANALISIS CAME

Para la posterior definición de la estrategia y una vez identificados los aspectos clave mediante la matriz DAFO, usaremos una herramienta de análisis denominada CAME.

El análisis CAME es una herramienta de diagnóstico estratégico que se utiliza para el tipo de estrategia que debe seguirse tras haber identificado, mediante el DAFO de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. El objetivo de este análisis es *corregir* las debilidades, *afrontar* las amenazas, *mantener* las fortalezas y *explotar* las oportunidades.

La presentación de esta herramienta se hace mediante una matriz que pasaremos a exponer a continuación.

ESTRATEGIAS OFENSIVAS (F+O)	*ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (A+F)*
• *Intensa campaña de promoción* • *Remarcar la excelente relación calidad-precio* •	• Mantener la excelente relación calidad precio que tienen nuestros vinos • Mantener el excelente nivel tecnológico y enológico • *Potenciar el conocimiento de lo saludable de nuestros caldos*
ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (A+D)	*ESTRATEGIAS DE REORENTACIÓN (O+D)*
• Ante los tratados de libre comercio de vinos de Chile y Nueva Zelanda tenemos que lograr que nuestros vinos obtengan la percepción de la calidad que realmente tienen; inversión en promoción. •	• Intensificar la promoción de vino CLM • Considerar la promoción como la inversión necesaria para el crecimiento y no centralizar el esfuerzo económico en la mejora de instalaciones • Fomentar la creación de consorcios de exportación mediante el apoyo de organismos oficiales. Iniciativas como Campos de Toledo o BACO

E M A C

Las estrategias ofensivas combinan fortalezas de la compañía con oportunidades del entorno. Éstas representan la “E” del CAME [Explotar oportunidades]

Las estrategias defensivas combinan las fortalezas con las amenazas. Éstas representan la ”M” del CAME [Mantener fortalezas]

La combinación de las debilidades con las oportunidades definen las estrategias de reorientación y representan la “C” del CAME [corregir debilidades]

Y por último la combinación de las debilidades con las amenazas generan estrategias de supervivencia que representan la “A” del CAME [aprovechar oportunidades]

5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

Una vez realizados los pertinentes análisis enumeraremos las estrategias generales que seguirá nuestro proyecto.

Objetivos

1. Entrar en China con nuestro porfolio de productos para llegar a los segmentos de población con una capacidad adquisitiva media y media-alta dentro de los principales núcleos urbanos.
2. Conseguir superar la cifra de 350.000 botellas en el 5º año para el mercado chino.
3. Alcanzar una rentabilidad sobre la inversión (ROI) del 8%.

Una vez marcadas las grandes líneas de acción procederemos a la fijación de objetivos para cada una de ellas así como las políticas de acción que deberemos seguir para su obtención.

1.- Entrar en China con nuestro porfolio de productos para llegar a los segmentos de población con una capacidad adquisitiva media y media-alta dentro de los principales núcleos urbanos.

Plan de acción

1.-Búsqueda de un importador/distribuidor establecido y con experiencia contrastada.

Acciones

a. Estudio pormenorizado de bases de datos disponibles así como una exhaustiva investigación comercial

b. Dado el acuerdo comercial entre HK y china para la reexportación de los vinos sin aranceles, contemplar esta opción como vía de entrada.

2.- Negociación con las grandes cadenas de distribución presentes en china.

Acciones

a. Creación de una segunda marca para la gran distribución.

2.- Conseguir superar la cifra de 350.000 botellas en el 5º año para el mercado chino.

Plan de acción

1.- Alta implicación con el importador/distribuidor.

Acciones

a. Viajes a China para ayudar con la venta técnica y la asistencia a ferias.

b. Misiones comerciales directas e inversas para estrechar lazos (Ganarse al distribuidor para la "venta por amistad")

c. Actividades promocionales conjuntamente con el importador/distribuidor.

    a. Alta inversión en promoción, publicidad y comunicación.

    b. Catas para clientes tanto presenciales como on-line.

d. Contratación de un buen equipo de comerciales chinos

    a. Ofrecer buenos incentivos a la fuerza de ventas.

2.- Correcta política de precios.

Políticas

a. Estudio pormenorizado de la competencia para no entrar en guerra de precios.

b. Fijar un margen comercial acorde con la media del sector para cada producto.

3.- Alcanzar una rentabilidad sobre la inversión efectuada del 8%.

Plan de acción

1.- Paulatina reducción de costes en la compra de producto durante el periodo seleccionado.
2.-Margen de actuación de los Indicadores financieros más representativos.

6. PLAN DE OPERACIONES

6.1 LOCALIZACIÓN

La ubicación de las oficinas que se ha elegido es en Madrid debido ya que es una situación estratégica porque tenemos conexiones muy rápidas a las bodegas, al aeropuerto, o ciudades portuarias.

La oficina se encuentra en la Plaza de Conde de Casal y es propiedad de uno de los socios. Consta de 90 m2 , equipada con teléfono, escritorios y adsl de velocidad rápida.

Se encuentra a menos de 2 Km. de las autovías principales que nos pueden guiar a cualquier bodega de Castilla La Mancha, así como a la estación del AVE de Atocha. Y a 20 min en coche al aeropuerto de Barajas.

6.2 PROCESO DE PRODUCCIÓN

6.2.1 PRODUCTO

El producto final es vino. Tenemos una marca con nombre chino, virtud o Dé, Dinastía tras dinastía los chinos reflexionaban sobre cómo comportarse de forma virtuosa, cómo obtener virtud, cómo cuidar la virtud, cómo acumular virtud. Los occidentales solo ven a la virtud como un concepto o como algo de la conciencia, pero para oriente realmente es algo de existencia material.

La describen como una materia blanca que se obtiene después de hacer cosas buenas y soportar sufrimientos; cuanta riqueza, cuanta salud, cuanta sabiduría, que calidad de vida tenga uno y hasta cuanta fortuna se pueda llegar a tener en la próxima vida, todo se intercambia por este Dé. Se dice que si uno pide limosna y no se tiene virtud para intercambiar, no se conseguirá nada.

La vida de un individuo está determinada por cuánta virtud haya acumulado o por cuántas acciones buenas y malas haya cometido, no sólo en esta vida sino también en todas las anteriores. Si una persona nace rica o pobre dependerá de cuanta virtud haya acumulado. El símbolo es:

Tendremos 4 tipos de vino, de acuerdo a las necesidades de los consumidores chinos y que hemos citado en el análisis del sector

Cabernet Sauvignon compuesto en un 85% de Cabernet, 10% de garnacha y 5% de petit verdot. Tres meses de barrica francesa seminueva con battonage semanal, cada variedad por separado y 7 dias de infusión de chips "INCANTO CARAMELO" más microoxigenación en el 50 % del petit verdot. Hemos elegido Cabernet sauvignon debido a que es una variedad que los chinos reconocen como francesa y de calidad. Las otras variedades que la acompañan y los tratamientos que se le dan al vino es para que al final el producto sea suave y muy fácil de beber aunque sea seco. Con ello intentamos darle al consumidor chino un producto fácil de reconocer y muy poco tánico, es decir muy suave pero con un contenido en alcohol alto de aproximadamente 14,5 °.

Syrah compuesto en un 85% de Syrah, 10% de Cabernet y 5% de pampano blanco. Tres meses de barrica francesa y america al 40-60 % respectivamente, seminueva con battonage semanal, cada variedad por separado y 7 dias de infusión de chips "INCANTO NATURAL" en el 50 % del pámpano blanco. Este vino se eligió ya que los Australianos que son uno de nuestros competidores más directos la tienen como clave en la venta al mercado exterior y que ellos apuestan por introducir en el mercado chino. Además creemos firmemente que la variedad Syrah les va a gustar mucho a los chinos porque es una variedad dulce, que recuerda a las frutas rojas y a las gominolas. Los tratamientos que se le dan a este vino es lo mismo que al anterior, para suavizarlo de tal forma que no esté nada astringente y recuerde un poco a los aromas especiados de la barrica francesa. También es un vino con un grado alcohólico alto 14º.

Tempranillo compuesto de un 85 % de Tempranillo y un 10 % de Cabernet y un 5% de Garnacha. Tres meses de barrica francesa seminueva, cada variedad por separado, la Garnacha en barrica húngara seminueva y con una infusión de 7 días de "INCANTO NATURAL" en el 50% de sus barricas. Lo hemos elegido por ser nuestra variedad bandera, nacional. Los chinos la identifican como nuestra pero les cuesta pronunciarla, a lo mejor es el momento, de reivindicar la Cencibel, que es más fácil de pronunciar. Se le ha añadido Cabernet para darle un poco de estructura y Garnacha para darle frutuosidad. Creemos que este vino resultará porque es la variedad representativa de España, y el vino español se está dando a conocer, además tiene unos aromas a regaliz y a especiados que al público chino le encanta ya que marida bien con su comida. Contiene en alcohol 13,5º

Sauvignon blanc compuesto por un 85 % de Sauvignon y un 15 por ciento de Airén. Maceración pelicular de 6 horas en el Sauvignon y removido de lías de ambos con CO_2 cada tres días hasta su estabilización. Es una variedad francesa y por tanto vende. Podríamos poner chardonnay pero no hay tanto volumen en Castilla la Mancha como para encontrarla a un precio fácil y además bien elaborada. El airén se mezcla con esta variedad para abaratar los costes, ya que teniendo un 85% de la variedad principal se puede considerar monovarietal. En nariz está muy bien porque tiene recuerdo a cítricos y en boca es fresco y equilibrado y muy completa. Contiene en alcohol 12º

El producto deberá estar estabilizado y filtrado amicrobicamente.

6.2.2 PROTOCOLOS ENOLÓGICOS

Se dará una serie de protocolos a las bodegas para que puedan seguirlos de forma que los protocolos pueden variar de un año a otro e incluso de una bodega a otra debido a la calidad de la uva o las instalaciones de la bodega. Como contamos en plantilla con un enólogo podemos asesorar de forma continua a las bodegas y sin ningún coste para ellas, aunque en cierta medida nuestro enólogo será el que las supervise a las bodegas para que puedan ir por el camino correcto en cuanto a la elaboración de nuestros vinos. A modo de ejemplo daremos una serie de protocolos para que se pueda ver cómo deben trabajar las bodegas.

Estos protocolos están elaborados de forma que los vinos resultantes queden de acuerdo al gusto del consumidor chino, es decir, suaves, sin astringencia alguna, dulces en nariz, de acuerdo a que tengan recuerdos a frutas rojas y negras o tropicales dependiendo del tipo de vino, así como a notas especiadas o también dulces que eso le aportará la utilización de la madera. Pero es fundamental que los vinos tengan mucha fruta al principio y luego se les pueda redondear con un aporte no excesivo de madera en el caso de los tintos.

Protocolo Sauvignon blanc

Protocolo Sauvignon Blanc		
Determinacion fecha cosecha	Degustacion y D° (11°-12°)	
Cosecha	Vendimia nocturna. Mas frio posible. Aprox 10ºC	
Recepcion- Molienda	5gr/hl So2	
Maceración	5-6 horas en frío	
Inertar circuito N2	Nh2 - Co2+ pectinasa 2gr/hl	2/3 al pozo 1/3 al depósito
Prensa y lías	Neumática. Programa N° 2 Fin de prensa	Hasta 1 - 1.2 bars Tratar a parte - Filtracion directa Doble dosis de PVPP.
Tratamientos	10 gr/hl PVPP (para exceso de polifenoles,astringencia…) + ajuste So2 libre (25mg/l)	
Clarificacion	Según Calidad - T° -+10 C°	50-130 NTU Estático, Flotación.
Levaduras	20 gr/hl Levaduras aromaticas + 10 gr/hl Bioferm. 0,1 gr/Hl de tiamina pura	Pie de cuba Aclimatacion < 5°C Dif.
Temperaturas F°	20-22°c hasta 1075. Extraccion de tioles 13-14°C hasta 1030 18°C hasta secar	Oxigenacion suave a 1075
Tratamientos	Fosfatos 15gr /hl para empezar DAP 10gr/Hl cuando reduce 30 gr/hl de bentonita a D°1075	
Fin de fermentacion	Bajar temperatura +- 10°c	
Sulfitado	Llegar a 30 mg/l libre	
Battonage	Mover lias finas cada 2-3 dias	

Protocolo Cabernet sauvignon

Protocolo Cabernet sauvignon		
Determinacion fecha cosecha	Degustacion y D° (12°-14º)	
Cosecha	Vendimia nocturna. Mas frio posible. Aprox 10ºC	
Recepcion- Molienda	8 gr/hl So2 + 1,5 g/hl TH2	½ molido ½ uva entera
Maceración	5-6días en frío 0-5ºC. Remontados cerrados	
Inertar circuito N2	Nh2 - Co2+ Enzyma extracción color 3-5 gr/hl	
Subir temperatura	15ºC-20ºC	
Levaduras	20 gr/hl Levaduras aromaticas + 10 gr/hl Bioferm. 0,1 gr/Hl de tiamina pura	Pie de cuba Aclimatacion < 5°C Dif.
Temperaturas Fermentación	24-28ºC 28-30º C hasta secar	
Tratamientos	Fosfatos 20gr /hl comienzo DAP 20gr/Hl 1080	

	DAP 20 gr/hl 1060	
	DAP 5-10gr/hl cuando reduzca	
Movimientos	Desde q baja 10 puntos hasta 1060. 2 Volumenes	
	Desde 1060 hasta 1040 1 volumen	
	Desde 1040 hasta 1020 ½ volumen	
	Desde 1020 hasta secar mojar sombrero	
Maceración	2-5 días mojando el sombrero	
Descube	Oxigenación suave+ 10gr/hl Bioferm	
Maloláctica	28-30ºC. 0,5 g/hl TH2	
	5gr/hl bioferm si reduce	
	Trasiego si reduce o huele a cartón	
Fin maloláctica	Por cata. No mas de 0,5 AV	
	Centrífuga 150 NTU	
Barrica	Con leve oxigenación. Corrección acidez	
Sulfitado	Llegar a 35 mg/l libre	
Trasiegos	Cada mes. Corregir SO libre.	
Battonage	Mover lias finas cada 6-7 dias	

Para los vinos tintos los protocolos deben ser más flexibles ya que la calidad de la uva y el estado en que venga es muy importante para la buena conducción de la elaboración, por ello nos hemos limitado a poner un solo protocolo de vinos tintos, ya que previamente tenemos que evaluar la uva y sus cualidades unos días antes de su entrada en bodega.

Unos días antes del embotellado el vino se estabilizará y filtrará, para ello se hará una estabilización tartárica con ácido metatartárico, ya que el coste es más barato que por frío y una serie de filtraciones, primero por placas o tierras y después por un filtro tangencial momentos antes del filtrado. Previamente se corregirá el SO2 libre de todos los vinos y la acidez, al Sauvignon para aportar frescor se le aplicará ácido cítrico y a los tintos, ácido láctico.

6.2.3 EMBOTELLADO

Se van a elegir dos tipos de botellas una para los tintos y otra para el blanco; las características de estas botellas son idóneas para el mercado chino ya que son elegantes y atractivas a la vista, tienen un diseño muy clásico, son de color oscuro tendiendo al negro y además son botellas que pesan; son botellas pensadas exclusivamente para el mercado chino ya que entran por la vista y por el tacto que es uno de los factores que un consumidor chino va a elegir un vino.

La botella para los tintos será de tipo borgoña de las siguientes características:

Capacidad: 750 ml

Peso: 740 grs

Diámetro: 88,00 mm

Altura: 300,00 mm

Color: Negro Iberico

Cerramiento: En corcho 1+1 de 44 x 24 mm

Cápsula: De estaño

La botella para el vino blanco será de tipo bordelesa con las siguientes características:

Capacidad: 750 ml

Peso: 570 grs

Diámetro: 76,20 mm

Altura: 313,00 mm

Color: Negro Iberico

Cerramiento: En corcho 1+1 de 44 x 24 mm

El vino, una vez embotellado, debe presentar un nivel de estabilidad suficiente para que podamos asegurar su llegada al consumidor final en óptimas condiciones.

Para ello, además de los análisis habituales, es menester efectuar una serie de controles antes y después del embotellado.

Controles Previos al embotellado:

· Potencial de Oxidación (POM Test)

· Estabilidad proteica

· Estabilidad tartárica

· Nivel de cobre

· Niveles de Sulfuroso total y libre en función del pH.

· Parámetros de Seguridad Alimentaria (Plomo, Ocratoxina, Histamina, etc.)

· Índice de colmatación

· Análisis sensorial

Controles Post embotellado:

· Colocación correcta del tapón y presión afrométrica

· Fuerza de extracción

· Oxígeno disuelto

· Evolución del Potencial Red-Ox

· Análisis sensorial

· Control microbiológico

Análisis TCA en corchos y otros microorganismos

Además de estos análisis se harán los análisis que requiera el gobierno chino y que adjuntaremos en el Anexo de análisis al final del proyecto.

El control normal de los análisis será llevado por empresas externas que se dedican a ello profesionalmente. Nuestra empresa ha elegido a dos que se sitúan cerca de las bodegas que hemos elegido para que nos preparen el vino:

Central enológica de Alcázar de San Juan

LIEC en Manzanares.

Realizar un análisis no es un gasto sino una forma de ahorrar. Los análisis se imputan a costes de Calidad y las reclamaciones y devoluciones, a Costes de No Calidad. Asegurar la Calidad de nuestro producto es la base para fidelizar a los clientes.

6.3 PROVEEDORES. BODEGAS PRODUCTORAS

Las bodegas productoras están situadas en Consuegra (Toledo), tienen forma de cooperativas y se llaman Cooperativa El Castillo y Cooperativa San Isidro, cada una tiene una producción de 25.000.000 de kg y 10.000.000 de kg respectivamente. Elaboran en su mayoría Airén y Tempranillo, donde éste último goza de muy buena fama. Además con las primeras reestructuraciones hace 8 años, los viticultores de la zona pusieron variedades foráneas como Cabernet, Syrah, Sauvignon blanc, Garnacha, Petit verdot, Moscatel de Grano menudo, etc. Es precisamente en estas cooperativas donde se ha hecho una apuesta a la calidad, comprando depósitos pequeños, barricas de buena calidad y trenes de embotellado entre otras inversiones así como apostando por la calidad del personal que trabaja en las bodegas. Ya tendiendo la materia prima y la tecnología suficiente

para hacer un vino de excelente calidad, lo que les queda es ir a por la excelencia en la comercialización.

Además Consuegra es un sitio privilegiado por ser uno de los pueblos donde más molinos de vientos hay, imagen que todo el mundo asocia a Cervantes y a El Quijote. Es un pueblo con una historia riquísima que data de los romanos y con grandes vestigios de estos y de los pueblos que han ido pasando a lo largo de su historia. Además la Fundación Tierra de Viñedos utiliza la imagen de Consuegra para promocionar los vinos de Castilla la Mancha, y nosotros a su vez la utilizaremos para dar más calidad al vino ya que seremos el epicentro de dicha publicidad.

La capacidad de producción de la que ya hemos hablado, la tecnología implantada en estas bodegas, su localización por estar próxima a dos autovías nacionales (Autovía de los Viñedos y A4)que permiten la rápida comunicación a los puertos, la calidad en su elaboración, el conocimiento que la empresa tiene de las dos cooperativas, del entorno donde están situadas, las buenas relaciones de los componentes de esta empresa con los gerentes de las cooperativas y la mentalidad abierta de estos fueron los factores primordiales que tomamos en cuenta para su elección.

En cuanto a la tecnología de las bodegas podemos citar que entre sus instalaciones, para elaborar vinos de calidad, cuentan con:

Sinfines anchos de acero inoxidable

Despalilladoras y estrujadoras de rodillo

Bombas peristálticas y helicoidales

Intercambiadores de calor

Depósitos de acero inoxidable de 20.000, 30.000 y 40.000 litros equipados con doble camisa.

Prensas neumáticas y verticales

Equipos de filtración, centrífugas, tierras, placas, tangenciales.

Barricas de distintos orígenes

Equipos de microoxigenación.

Entre las dos bodegas tienen la capacidad de producción de abastecernos perfectamente 500.000 de botellas al año de cada tipo que queremos, que dista mucho de nuestro objetivo inicial. Así, y es un punto muy importante en el proyecto es el parque de barricas que tiene cada bodega, La cooperativa del Castillo tiene 1.000 barricas y la de San Isidro 500 barricas, renovables en un 5 % cada año y ampliables en un 20 % cada año en un plazo de 5 años.

La capacidad del tren de embotellado es de 3.000 botellas/ hora en cada bodega.

La empresa comprará el vino a la bodega con las exigencias y características requeridas, y será la propia bodega quien lo embotelle, encorche y etiquete. Todos los insumos utilizados en el proceso de embotellado, es decir, botella, corcho, cápsula y etiqueta lo negociaremos nosotros con los distintos proveedores para poder obtener el mejor precio.

El almacenamiento de las botellas de vino se lleva a cabo de la siguiente manera:

- 12 botellas por caja. Dimensiones de la caja: 30 x 25 x 32 cm

- 48 cajas por palet. Dimensiones del Europalet: 1,20 x 0,80 x 1,4 m

Peso del Europalet: 20 kg. Se sitúan 12 cajas por capa, a 4 alturas.

Para el caso de las botellas destinadas a hostelería, cada caja contiene 6 botellas, por lo que hay 96 cajas por palet. Los palets se almacenan en estanterías de 3 alturas dentro del almacén de la bodega. La manipulación de los palets en el almacén se realiza mediante toros mecánicos.

6.4 POLÍTICA DE CALIDAD

Por las especiales características del sector del vino, la Calidad se convierte en prioritaria dentro de las actividades de nuestra empresa. Dichas actividades parten de un producto

natural, la uva, de la que se obtiene como producto final el vino, aportando valor añadido a lo largo de todas las etapas del proceso hasta su entrega al cliente.

Nuestra empresa se ha marcado los siguientes objetivos y directrices con el fin de ayudar a la promoción del sector vitivinícola y que constituyen los principales puntos de su Política de Calidad:

- Hacer de la calidad un elemento básico en la cultura de la empresa.
- Calidad es satisfacer todos los requisitos (de calidad, servicio y precio) de nuestros clientes.
- La satisfacción del cliente se consigue suministrando un producto totalmente natural que cumpla con los requisitos organolépticos, y con los compromisos legales adquiridos por el sector.
- El compromiso de nuestra empresa con sus productos abarca el absoluto cumplimiento de la normativa vigente española y europea, garantizando productos seguros y de elevada calidad.
- El método de obtener calidad es seleccionar y clasificar el fruto, tratándolo de forma que no se alteren las características naturales de color, aroma y sabor del vino obtenido.

- La calidad obtenida por nuestra compañía se constituye en una ventaja estratégica frente al resto de empresas nacionales y europeas del sector.
- Los gerentes de ambas cooperativas se hacen responsables de llevar al día el APPCC y la trazabilidad.

6.5 CLIENTES. IMPORTADORES. ACTIVIDADES

Para entrar en el mercado chino hemos realizado una búsqueda de importadores de China especializados en el sector de las bebidas y que dan servicio sobre todo al canal HORECA y tiendas especializadas.

La búsqueda de importadores se ha hecho de acuerdo a nuestras ciudades objetivo, que son aquellas ciudades más modernas, los sectores servicios ocupan un porcentaje muy alto de la población, existe una clase media, media-alta y alta muy importante y el PIB per cápita de la ciudad supera la media de China, es decir 10.000 $. Entre las ciudades elegidas están:

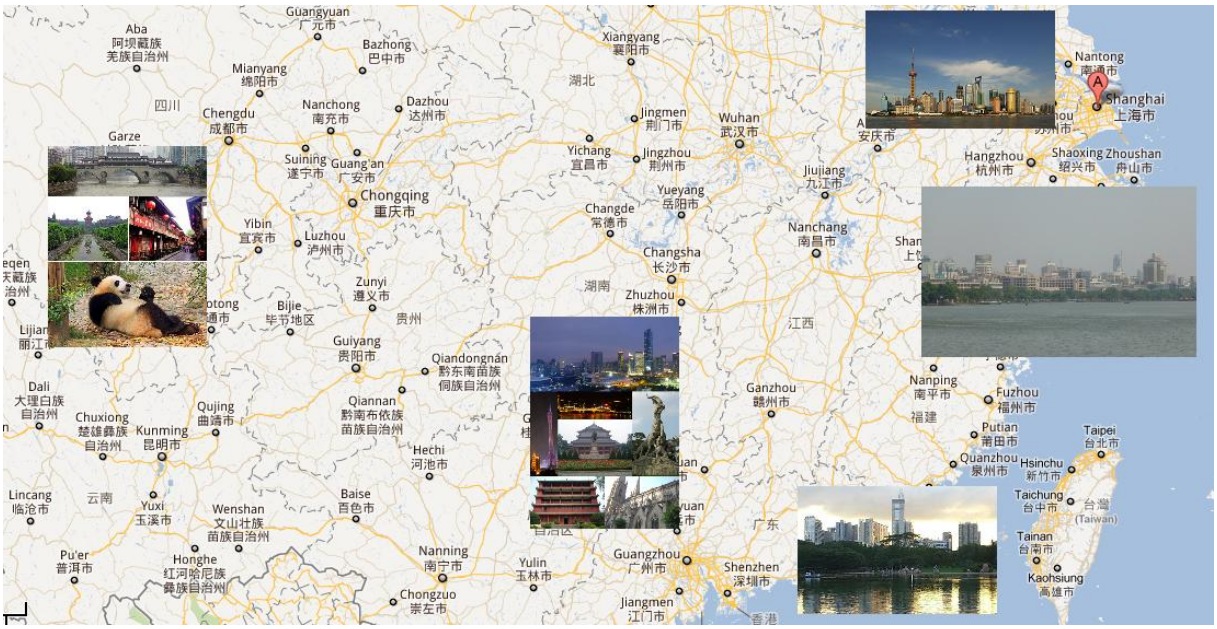
Guangzhou - Su población es de 3.152.825 habitantes en la ciudad en sí y de 9.496.800 habitantes en toda el área municipal .La ciudad dispone de un aeropuerto internacional. Está comunicada con la vecina Hong Kong (a una distancia de 182 km) mediante trenes, autobuses y un servicio de ferry.

Shenzhen - Es una ciudad de 4.670.000 habitantes localizada al sur de la provincia de Guangdong, en la República Popular China. Es cabecera del municipio de Shenzhén el cual cuenta con una población de 8.913.500 habitantes.

Hangzhou - El área metropolitana tiene una población superior a los seis millones de habitantes aunque la población residente censada es de 2.636.700 habitantes. Está situada a orillas del Río Qiantang y limita con el Lago del Oeste (Xi Hu) y con el Gran Canal de China.

Chengdu - Está situada en el sudoeste de China. Tiene una población aproximada de 14 millones de habitantes en un área de 12.300 Km². La ciudad alberga la Reserva Natural Nacional Wolong.

Shanghai - es la ciudad más poblada de China y una de las más pobladas del mundo con más de 20 millones de habitantes.3 Situada en China del Este, Shanghái yace en el delta del río Yangtsé.



En principio iremos a estas ciudades ya que son 5 de las ciudades principales chinas y que más renta per cápita tiene, son ciudades principalmente de negocios. Se ha hecho una búsqueda de importadores para que nos distribuyan nuestros productos.

Nuestro primer objetivo va a ser introducirnos en China a través de importadores Chinos aunque no descartamos hacer venta directa dentro del país a través de nuestro comercial Chino.

Yantai Changyu Group Company Limited es el distribuidor líder en el Mercado chino, acaparando en 2009 un 20,1% en la cuota de mercado.El listado de vinos de la distribuidora consiste en vinos tintos, blancos, semidulces, espumosos y brandy bajo marcas como Changyu AFIP, Changyu CabernetGernischt, Changyu Kely, Changyu-Castel y Star Shield. El grupo, también importa marcas como disaronno y Talea.

Otros distribuidores importantes son China Great Wall Wine Co., Ltd y Tonghua Grape Wine Co Ltd.

El top ventas de vinos importados en China, en volumen y durante el ejercicio 2008 fue Castel Freres y Rochemazet de Francia, Felix Solis de España, Jacobs Creek de Australia y Concha y Toro de Chile.

Para la entrada en China hemos contactado un importador que tiene la licencia de importación en China y todo el trámite de presentación de documentos lo hace él. Las condiciones del importador son:

Cobra 15 % precio CIF.

Trabajamos con él en condiciones CIF.

Tiene distribuidores en China y aparte nosotros le apoyaremos con nuestro comercial y además le presentamos una lista de distribuidores con los que queremos trabajar.

WOO S.L.U. Con razón social en Madrid.

En cuanto a la forma de distribución, los canales On-Trade tienen una cuota de mercado de un 66,90%, dejando a los Supermercados e Hipermercados un 17,80%, entre los dos abarcan más de un 80% de la distribución en el país.

Los distribuidores que hemos contactado para trabajar con nosotros son:

ASC Fine Wines Beijing
7th floor, Block D, The Place
No. 9 Guanghua Road, Chaoyang District, Beijing
Tel: +86 10 6587 3808
Fax: +86 10 6587 3809
http://www.asc-wines.com/contactus

Aussino Beijing
Room1106, 11F, 1 Tower, Kunsha Centre Building
No. 16 Xinyuanli Road, Chaoyang District, Beijing
Tel: +86 10 6461 2072
Fax: +86 10 6461 2075
Email: bjo@aussino.net
http://www.aussino.net/aboutus_en/ContactUs.asp

Summergate
Suite 802, 8th Floor Pacific Century Plaza
2A Gongti North Road, Chaoyang District, Beijing
Tel: +86 10 6562 1800 x 136
HK Tel: +852 2545 4100 (Michael Kirsten, Portfolio Manager)
http://www.summergate.com

FWP
Room 802, Unit 5, Haiyuncang, Dongcheng District, Beijing
Tel: +86 10 8407 5067
Fax: +86 10 8407 2004
http://www.fwp-wines.com/yingwen/gongsijianjie.asp

MPC
Store: 20 Xidawang Lu, Store 9, Beijing
Office: Room 523, Building 98, 20 Xidawang Road, Beijing
Show Room: Bogong Tower B, 3 Chaoyangmenwai Street, Beijing
ºTel: + 86 10 6773 4688 / 6773 9462
Email: mpc@mpc2008.com
http://www.winespain58.com/contact_en.asp

Jointek
A7 Sanlitun Road, Chaoyang District, Beijing
Tel: +86 10 6463 5366
Fax: +86 10 6460 7009
http://www.jointekfinewines.com/english/newsinfo.asp?Newid=94

Jebsen & Co. (China) Ltd.
10/F, Tower 2, Henderson Centre, 18 Jianguomennei Avenue, Beijing
Tel: +86 10 8519 8688
Fax: +86 10 8519 8699
http://www.jebsen.com/

DT ASIA - BALLANDE GROUP
International Wine Producer & Shipper
Room 210, Dong Yi Building, No.88 Chang Shu Road, Shanghai
Tel: +86 21 6249 4300
http://www.dtasia-wines.com

Además vamos a tener un comercial nativo en China que entre sus funciones estarán:

- Hacer seguimiento a los distribuidores.
- Apoyo en ventas a los distribuidores.
- Organización de catas y eventos para potenciales clientes.
- Búsqueda de nuevos clientes.
- Formación del personal de ventas en cuanto al producto.
- Negociaciones
- Promociones

El contar con un distribuidor o una serie de distribuidores que tengan amplio conocimiento del mercado, de las rutas, del sector al cual nos vamos a dirigir y a su vez sea interlocutor entre los clientes y la empresa dará una ventaja competitiva respecto a realizarlo internamente.

Para la búsqueda de un comercial chino hemos optado por el boca a boca, es decir, hemos hablado con nuestros posibles distribuidores e importador de que nosotros estamos interesados en contratar a un chino con alto perfil comercial, que hable mínimo inglés, con conocimiento en vino, disponibilidad para viajar dentro y fuera de China, conocimientos ofimáticos. Haremos, según nos vayan llegando los CVs de los candidatos, entrevistas por Skype, para en un futuro no mayor de 2 meses, conocerlos personalmente y hacer una selección en el próximo viaje organizado a China.

La utilización de un importador es sencillo pero su búsqueda no ya que están muy saturados y en el mercado chino hay que tener mucho cuidado con esta figura, por ello tenemos un agente comercial allí que les hará seguimiento y les dará apoyo, es decir será el punto de unión entre nosotros y el importador.

Como hemos visto el consumidor chino no tiene mucha idea de vino y hace caso de la imagen, y sobre todo de los prescriptores y de periodistas de opinión. Debido a ello tendremos que provocar una estrecha relación entre estos y nuestra empresa; con lo que tendremos que contactar con los "gurús" del vino en China y mantener un contacto cerrado y fidelizarlos. En definitiva es tener una presencia en China, darnos a conocer y que el nombre de nuestra empresa suene, se reconozca y no se pierda en el olvido; por todo esto se ha decidido hacer una serie de actuaciones promocionales, junto con nuestro agente comercial en China y esporádicamente con la dirección de la empresa, tales como:

Asistencia a las principales ferias, Wine China Exhibition, Sial China en Shanghai, Hosfair en Ghuanzou, FHC en Shanghai, Interwine China en Ghuanzou, etc. Si es posible iremos con stand propio pero si no buscaremos el abrigo de la FTV, o la DO La Mancha. Antes de la asistencia a la feria nos pondremos en contacto con los importadores, prescriptores, periodistas de opinión, etc. para realizar un primer contacto o si este ya está hecho fidelizar nuestra relación con ellos.

Ferias a las que vamos a asistir todos los años:

i. Biofach
ii. IWE Asia
iii. Interwine China

A estas ferias asistimos de la mano del importador el cual tiene un stand de 40 m2 donde por una módica cantidad de **1.000 euros** por feria. El importador nos deja un espacio para la exposición de nuestros vinos, la degustación y la negociación con los distribuidores. De esta forma estamos dentro de un espacio grande que atrae las miradas de los distribuidores y clientes a la vez que genera confianza por pertenecer a un grupo tan grande.

Los costes de las ferias son de 7.000 euros al año dividido entre los costes de viaje, dietas, pago al importador, muestras, etc.

Catas organizadas y presentación de nuestros vinos. Daremos a conocer nuestros productos, las novedades, así como añadas anteriores, podremos hacer catas verticales y también comparativas, así como la asistencia a los eventos que pueda organizar la FTV o la DO Mancha. Se organizaran en restaurantes, hoteles, sitios especializados como vinotecas, etc y se invitarán a los prescriptores, importadores, periodistas de opinión, etc.

Publicidad en medios especializados, sobre todo prensa especializada en vino y en webs especializadas en vino. También a partir de nuestra página web pondremos enlaces a las web especializadas. Negociaremos entrevistas, publirreportajes, etc. El objetivo es dar a conocer al público cuál es nuestro producto, nuestra imagen y que lo asocie a una imagen de calidad.

A la hora de negociar con los importadores-distribuidores les daremos a conocer nuestra profesionalidad, conocimiento del sector, del producto y saber comunicarles con precisión cuáles van a ser nuestros requerimientos, así como escucharles a ellos cuáles van a ser los suyos y no hacerles oídos sordos. De todas formas cuando llegue el momento de negociar, nosotros pondremos en la mesa los siguientes aspectos:

La **exclusividad**, ya que es un punto a tener muy en cuenta; no lo negociaremos en la primera reunión y podrá ser postergado para más adelante o incluso para el segundo año de contrato para ver cómo avanzan las ventas del producto, es decir, podemos poner un período de prueba de un año. Dentro de este apartado también deberemos definir la ubicación del importador para evitar conflictos innecesarios con otros importadores.

El **plan de ventas**, los objetivos comerciales, cuánto queremos vender anualmente y dónde para reducir los costes necesarios por almacenaje innecesario.

El **catálogo de productos**. La gama de productos que queremos vender, debemos definir bien el portfolio de productos que queremos que se quede el importador.

Entrega y condiciones de pago. Debemos definir bien este punto ya que China es un mercado bastante difícil. Contaremos con compañías aseguradoras un seguro de crédito a la exportación para asegurarnos el riesgo de no cobrar la mercancía. Así también podemos negociar con los importadores, una carta de crédito. Los importadores deben ser investigados y al menos tener buenas referencias de otras bodegas.

Los **incoterms** , pueden ser ExWorks o FOB, principalmente, pero dependiendo de cómo se desarrolle el primer año el tratado comercial se pueden ver otras condiciones de entrega del producto.

Forma de pago en dólares en vez de en euros.

Los **precios y márgenes comerciales**. Dependiendo de la situación del mercado, se admitirá una cláusula general para permitir a los exportadores a renegociar los precios de venta.

La **publicidad y promoción**: presupuesto de marketing, distribución, campañas, publicidad, etc.

6.6 DISTRIBUCIÓN, GESTIÓN Y STOCKS DE LOS PEDIDOS.

Dependiendo de las condiciones negociadas con el cliente, la empresa se ofrece con un sobre coste y como servicio la cotización de transporte siempre que no suponga un riesgo y asegurando el cobro del servicio. La empresa se hace cargo de la mercancía controlando en todo momento esta hasta el punto del incoterm contratado.

En primer lugar se hará una propuesta de pedido por parte de los clientes, siempre realizándola por escrito a través de nuestro agente comercial en China que inmediatamente nos la hará llegar a nosotros. A partir de ahí se estudiará el pedido, la forma de pago con el cliente, etc. Se le enviará una factura pro forma que tendrá que devolver firmada y se comenzará a preparar el pedido para dependiendo de las condiciones dejarlo listo para que vengan a recogerlo o enviarlo a puerto.

La empresa cuenta con una base de datos de todos los forwarders más comunes con el objetivo de negociar las cotizaciones de transporte. Se cuenta con una base de datos especializada en transporte para bebidas alcohólicas.

En las dos bodegas tendremos un stock de seguridad mínimo para eventuales pedidos o nuevas oportunidades de negocio que pudieran surgir, en definitiva es un stock de botellas que en momentos puntuales pudieran solucionarnos un problema por circunstancias extraordinarias. Este stock irá rotando, es decir, no será siempre el mismo lote.

Cada vino de nuestro catálogo viene con su código EAN y un número de referencia. Como el portfolio que tenemos es pequeño, simplemente con que nos pidan el tipo de vino y la cantidad es suficiente. A nivel interno para la trazabilidad de los vinos funcionaremos con códigos alfanuméricos

donde se podrá ver la procedencia del vino y si existe algún problema con él poder llegar al origen de dicho problema.

Dependiendo de las condiciones que se negocien, si es EXW, CIF, FOB u otro tipo de incoterm, nosotros como empresa deberemos dar solución, para ello tenemos un contacto muy cerrado con agencias de transporte, forwarders, u operadores logísticos internacionales como DHL o UPS; este tipo de operadores también nos pueden dar servicios de almacenaje o incluso entregarlo en puerta, evitando intermediarios, pérdidas innecesarias, etc.

En el siguiente cuadro podemos ver la cotización de JF Hillebrand, uno de los operadores logísticos internacionales con el que trabajaremos en adelante, aparte de Hanjing o Maersk con los que tenemos otras cotizaciones pero la del primero nos resulta un poco más barata y nos asegura que está en China en el plazo exigido. La cotización es para un contenedor de 20 pies, decir, 10.080 botellas;a un precio medio de botella de 2 euros, podemos ver cómo incrementa el precio por botella el transporte:

Container 20 dry

	EXW Consuegra		FOB Puerto Valencia			CIF Shanghai		
Consuegra	Precio EXW por botella	Coste EXW Contenedor	Transporte Consuegra-Puerto Valencia	Precio FOB por botella	Coste FOB Contenedor	Transporte Valencia-Shanghai	Precio CIF por botella	Coste CIF Contenedor
	2,00 €	20.160 €	900 €	2,089 €	21.060	240 €	2,11 €	21.300 €

Al ser el vino un producto vivo y sujeto a desviaciones físicas, químicas y en definitiva organolépticas, el transporte es un factor a tener muy en cuenta, por eso la empresa trabaja con operadores logísticos especializados en el transporte de bebidas alcohólicas como puede ser las citadas anteriormente. Nosotros como empresa debemos vigilar que la calidad que nos ofrece estos operadores es real y por ello hemos estudiado y llegado a la conclusión de que un factor muy importante a controlar en el transporte es la temperatura. Nuestros operadores nos aseguran que la temperatura está dentro de unos niveles adecuados para cada tipo de vino. Para nuestros vinos, queremos que la temperatura en el transporte esté dentro del intervalo para que no aparezcan precipitaciones tartáricas ni desviaciones organolépticas tales como fruta cocida, en definitiva queremos que el vino se transporte a una temperatura de entre -6ºC y 24ºC siendo la recomendable los 16ºC, temperatura de bodega. Para vigilar que el transporte se hace de manera correcta se opta por introducir un registrador térmico dentro de los palets entre las botellas para llevar un registro de las temperaturas y ver si ha tenidos picos máximos o mínimos que puedan deteriorar el vino.

6.7 PERSONAL NECESARIO Y DEFINICIÓN DE PUESTOS.

El personal necesario para el correcto funcionamiento de la empresa será el siguiente:

Un director general.

Esta persona también ejercerá de director de operaciones. Las funciones principales que debe acometer el director general son:

1. Dirigir y formular la política de la empresa.

2. Dirigir, planificar y coordinar el funcionamiento general de la empresa con la asistencia de los demás directores de Departamento.

3. Representar a la compañía en su trato con terceros.

Como director de operaciones las funciones principales que debe acometer serán:

4. Establecer la estrategia desde la perspectiva de desarrollo de los productos en un mercado, con la responsabilidad de definir los medios a utilizar para alcanzar los objetivos fijados. También debe definir los presupuestos de todas las actividades relacionadas con el departamento de operaciones y las alianzas estratégicas con los actores del mercado.

5. Apoyar el desarrollo operacional de la actividad de la bodega. Facilitar el trabajo de la fuerza de ventas garantizando la capacidad de la empresa para cumplir los nuevos contratos.

6. Administrar los recursos internos para hacerse asistir en el desarrollo de la actividad a nivel de producción y de administración en colaboración con los distintos directores de la empresa. Será el encargado de dirigir el trabajo de todos los operarios del departamento de operaciones, distribuyendo el trabajo entre ellos y señalando la forma de desarrollarlo.

Esta persona también se hará cargo de hacer cumplir la política de calidad de la compañía, realizando las correspondientes evaluaciones y tomando las acciones correctivas y preventivas que en cada caso sean más oportunas. También se hará cargo de todos los temas relacionados con la seguridad laboral y gestión medioambiental, de tal que manera que se cumplan las distintas políticas establecidas.

El director general tendrá que realizar tareas relacionadas con la administración, relaciones comerciales y supervisión.

Un responsable de la contabilidad y finanzas de la empresa.

Las funciones principales que deberá acometer serán las siguientes:

1. Llevar la contabilidad de la empresa de una manera correcta en los correspondientes libros o registros de contabilidad que se tengan.

2. Hacer transacciones bancarias.

3. Encargarse de la tesorería de la empresa realizando pagos y cobros.

4. Calcular los salarios a pagar partiendo de los registros de horas trabajadas por cada trabajador. Preparar y pagar las nóminas.

5. Determinar los costes de producción.

Un responsable de ventas, logística y servicio al cliente.

La persona que ocupe este puesto se encargará principalmente de toda la gestión de ventas en el mercado chino así como del apoyo a los importadores, las promociones, etc. Por otro lado también se hará cargo de contactar con el operador logístico y diseñar las rutas de los comerciales.

Esta persona también será la responsable de llevar todo lo relacionado con la atención de quejas y servicio al cliente en China.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, durante los tres primeros años de operación se necesitarán 3 personas para el correcto funcionamiento de la empresa.

7. PLAN DE MARKETING

Incidiremos en que nuestro objetivo inicial, denominado misión empresarial, es la introducción de vinos castellano manchegos en el mercado chino. En anteriores epígrafes se han estudiado las condiciones del entorno y a través de la investigación estratégica se han marcado una serie de objetivos a cumplir. En cada apartado correspondiente se marcarán los objetivos tanto cuantitativos como cualitativos que han de cumplirse.

Los tres grandes objetivos que se han marcado en la fase estratégica son:

1. Entrar en China con nuestro porfolio de productos para llegar a los segmentos de población con una capacidad adquisitiva media y media-alta dentro de los principales núcleos urbanos.
2. Conseguir superar la cifra de 350.000 botellas en el 5º año para el mercado chino.
3. Alcanzar una rentabilidad sobre la inversión (ROI) del 8%.

Ahora dentro del programa de marketing analizaremos:

- El segmento de población objetivo al que queremos llegar y que necesidades/deseos podemos cubrir.

- El marketing-mix (producto, precio, promoción y distribución) que hemos considerado más beneficiosa para la consecución de nuestros objetivos.

7.1. SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Las estrategias comerciales de todas las empresas han de ser diseñadas para mercados objetivo que tienen que estar bien determinados. Los consumidores han de ser seleccionados para conocer sus demandas –necesidades y/o deseos- para después poder satisfacerlas.

El deseo que necesitan satisfacer con el consumo de vino es el de “occidentalizarse”, es decir adoptar las pautas de consumo de los países desarrollados.

Criterios de segmentación

A.- Geográficos

Aunque sea más simple que otros criterios, el geográfico es un buen comienzo.

En nuestro caso hemos elegido el segmento de población urbana correspondiente a ciudades de primer nivel, es decir con mayor número de población y con mayor renta per cápita. Son:

Guangzhou - Su población es de 3.152.825 habitantes en la ciudad en sí y de 9.496.800 habitantes en toda el área municipal. La ciudad dispone de un aeropuerto internacional. Está comunicada con la vecina Hong Kong (a una distancia de 182 km) mediante trenes, autobuses y un servicio de ferry.

Shenzhen - Es una ciudad de 4.670.000 habitantes localizada al sur de la provincia de Guangdong. Es cabecera del municipio de Shenzhén el cual cuenta con una población de 8.913.500 habitantes.

Hangzhou - El área metropolitana tiene una población superior a los seis millones de habitantes aunque la población residente censada es de 2.636.700 habitantes. Está situada a orillas del Río Qiantang y limita con el Lago del Oeste (Xi Hu) y con el Gran Canal de China.

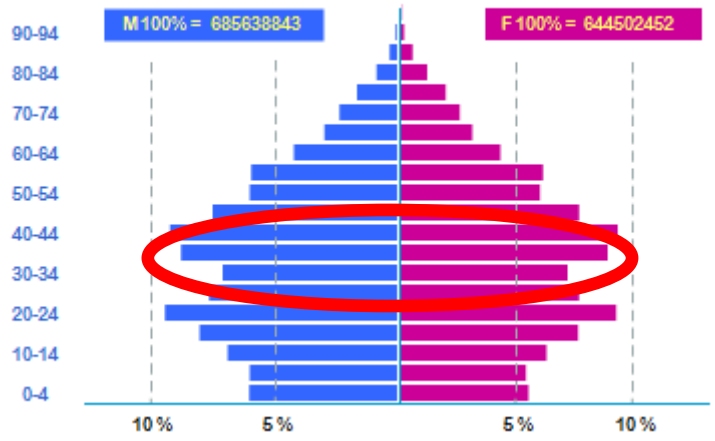
Chengdu - Está situada en el sudoeste de China. Tiene una población aproximada de 14 millones de habitantes en un área de 12.300 Km.

Shanghai - es la ciudad más poblada de China y una de las más pobladas del mundo con más de 20 millones de habitantes. Situada en China del Este, Shanghái yace en el delta del río Yangtsé.

En este apartado el mercado potencial estaría formado por 50M de personas.

B.- Demográficos y socioeconómicos.

Nuestro objetivo son tanto hombres como mujeres jóvenes, entre 25 y 39 años.



Si atendemos al segmento de edad nos encontramos que el 35% de nuestro mercado potencial lo cumple; 35% de 50M = 17,5M de personas

Con una buena formación, preferiblemente superior.

Que tiendan a beber vinos con calidad pero no con un precio excesivo.

Con un estilo occidental en las pautas de consumo.

Que dentro del modelo general de la difusión y adopción de una innovación estén enmarcados en el segundo grupo, el de los primeros adoptadores. Este grupo se caracteriza por no arriesgar por sistema pero una vez convencidos de las ventajas del nuevo producto actúan sin dudar. Estadísticamente son el 14% de la población del mercado objetivo. 17,5M * 14% = 2,50 millones de personas.

7.2.-MARKETING-MIX

7.2.1. PRODUCTO

Partiendo de la cifra del consumo de vinos tintos 70% del total y de blancos el 20%, hemos decidido que intentaremos colocar 4 tipos de vino de los cuales 3 son tintos. El vino rosado se ha descartado por ser su consumo demasiado marginal. Los espumosos y los fortificados no gozan tampoco de gran consumo y no podemos competir con Sherry y con Cava y con los franceses y su champán.

El registro de las marcas lo realizará el importador.

Vamos a tener cuatro tipos diferentes de vino que básicamente se van a dividir en joven blanco de la variedad Sauvignon Blanc, Crianza tinto Cabernet Sauvignon, crianza Syrah y crianza Tempranillo.

Blanco Sauvignon Blanc

Tinto Crianza Cabernet Sauvignon

Tinto Crianza Syrah

Tinto Crianza Tempranillo

CONTINENTE Y CONTENIDO

CONTENIDO

La materia prima que necesitamos es la uva. En el plan de operaciones se describieron los patrones enológicos que las bodegas han de cumplir para poder trabajar con nosotros. Ahora describiremos la cata de las uvas.

SAUVIGNON BLANC

La ***uva sauvignon***, también denominada **Sauvignon Blanc**, está considerada, después de la *chardonnay*, la variedad más fina entre las cepas blancas de origen francés. Otros nombres con los que se conoce a la *sauvignon son: fumé blanc, muskat sylvaner, puinechou* y *sauvignon blanc*.

Es una planta resistente al frío. Tiene brotación temprana. El racimo es de tamaño mediano y forma cilíndrica. Las bayas son de tamaño mediano, forma redonda y color amarillo-dorado. Produce vinos elegantes, secos y ácidos.

CABERNET SAUVIGNON

Cabernet Sauvignon es una cepa de origen francés, de la región vinícola de Burdeos, y una de las más reconocidas variedades de uva a nivel mundial. Se cultiva en casi todos los principales países productores de vino. Se adapta a un amplio espectro de condiciones climáticas, desde el valle Okanagan, al sur de la provincia canadiense de Columbia Británica, hasta el valle de la Becá en Líbano.

Se obtiene un vino de color rojo intenso, con olor a ciruela, matices violáceos, de cuerpo, alcohólico, aromático y provisto de un leve y característico sabor herbáceo. Con envejecimiento se obtiene una notable fineza. Vinificado con otras variedades, mejora notablemente las características organolépticas.

SYRAH

Syrah es una variedad de vid *(Vitis vinifera)* tinta. Con esta variedad se puede crear un vino monovarietal llamado también *syrah*. Otros nombres con los que puede verse escrita esta variedad son **candive noir, entournerein, hermitage, hignin noir, petite syrah, plan de la biaune, schiraz, serine, seräne, shiraz, sirac, sirah** y **syra**. Es un dato importante saber que el nombre de Syrah proviene de las zonas frías de Francia y la denominación de Shiraz proviene de las zonas cálidas de Australia.

El vino syrah es un vino amable y sabroso, de aroma profundo a frutas silvestres y a violetas. El color es intenso, profundo. En boca suelen ser vinos robustos, estructurados. Es ideal para compartirlo en reuniones combinado con quesos maduros y cecinas fuertes, también es excelente acompañante para pastas con salsas rojas y carnes generalmente condimentadas como a la cacerola, asadas o guisadas. El cordero también es una buena razón para destapar un vino Syrah, así como las carnes de cerdo. Los Syrah de América acompañan bien con carnes asadas, los syrah europeos, más oscuros y de cuerpo más intenso, son ideales para animales de caza como el jabalí o las aves.

TEMPRANILLO

Tempranillo, **Tinta del país** o **Cencibel**, es una variedad de uva tinta cultivada extensamente para producir vinos tintos con cuerpo en España, de donde es originaria. Es la principal uva usada en La Rioja, y a menudo se la menciona como la "uva noble" de España. Su nombre es el diminutivo de *temprano*, lo cual hace referencia al hecho de que madura varias semanas antes que la mayor parte de las variedades de uva tinta españolas.

Tempranillo se usa en mezclas, siendo normalmente el 90% de la mezcla. Menos frecuentemente se embotella como vino varietal. Siendo de baja acidez y bajo también el contenido de azúcar, lo más normal es mezclarla con garnacha, mazuela, graciano, Merlot y Cabernet Sauvignon. Al mezclar la uva con mazuela se logra un vino más brillante y ácido. En Australia, la tempranillo se mezcla con garnacha y syrah. En Portugal, donde se la conoce como *tinta roriz*, es una uva principal en la producción de algunos oportos.

Los vinos de tempranillo pueden consumirse jóvenes, pero los más caros se envejecen durante varios años en barrica de roble. Los vinos tienen color rojo rubí, con aromas de bayas, ciruelo, tabaco, vainilla, cuero y hierba.

La uva tempranillo produce un mosto equilibrado en azúcar, color y acidez, aunque esta última a veces es escasa. Posee un paladar franco, interesante en vino joven y aterciopelado cuando envejece.

Continente.

De todas las posibilidades que el mercado ofrece para el envasado del vino, se elige la botella de vidrio. Se descarta para nuestro proyecto otros formatos como pueda ser el brik o el BiB.

El consumidor chino ante la avalancha de vinos que puede encontrar en el mercado, elige aquellos que mas capten su atención. Sus gustos con respecto a la botella son claros; prefieren botellas con alto peso, oscuras y que dispongan de un buen fondo –vulgarmente llamado culo de la botella-. Les encanta poder coger la botella como si fueran sommeliers.

El etiquetado tiene que ser llamativo, con colores vivos que se lo distingan por ejemplo del clásico castillo francés en blanco y negro.

El rojo, el negro y el dorado son sus colores favoritos. Como más adelante observaremos hemos elegido la figura del toro, representativa de España para que denoten que el vino es español y lo asocien a buena relación calidad precio.

Botella

La botella tipo para los vinos ha sido ya descrita en el plan de operaciones. Remitimos al capítulo 6 para más información.

Tapón

El gusto del consumidor chino es claro, prefieren si o si el corcho natural. El objetivo del consumo del vino no es el vino en sí, es más se puede decir que solo lo compran para demostrar su estatus social; por este motivo no quieren componentes sintéticos dado que proporcionan imagen de “vino barato”, concepto que es los mercados maduros como el europeo está ampliamente superado.

Cabe mencionar que no aceptan tapones tipo obturador, de rosca o similares.

Detalles técnicos figuran dentro del plan de operaciones. Epígrafe 6.

Cápsula

Para el mercado chino el color es fundamental. El diseño elegido es una capsula síntetica de plástico del color que figura en la etiqueta. En este aspecto no valoran si la capsula es de complejo, de aluminio u otro material; solo importa que brille y para eso lo mejor es materiales plásticos.

Caja

El formato estándar de caja es de 12 unidades. También se dispone de un formato de 6 unidades. Depende del cliente elegir cuál es la idónea para su mercado.

CARACTERÍSTICAS organolépticas Y ETIQUETA DEL PRODUCTO

JOVEN SAUVIGNON BLANC

Variedad de uva: Sauvignon Blanc 85% y Airén 15%
Crianza: -
Graduación: 12%
Vista: Color amarillo pálido con reflejos verdosos, Limpio y brilante.
Nariz: Intenso y aromático. Es fresco. Aromas a cítrico maduros. Notas suaves del tostado de la madera. También destacan las notas minerales. Apreciamos un ligero fondo a melocotón.
Boca: Potente en boca. Recuerdos a fruta blanca madura (pera y manzana). Es envolvente y largo en boca.

TINTO CRIANZA CABERNET SAUVIGNON

Variedad de uva: Cabernet Sauvignon 85%, Garnacha 10%, Petit Verdot 5%
Crianza: Tres meses de barrica francesa seminueva con battonage semanal
Graduación: 14,5%
Vista: Color picota muy oscuro. Presenta una capa alta casi cubierto. Limpio y brillante.

Nariz: Complejo y aromático. Aromas a fruta madura. Fondo de notas balsámicas.

Boca: Elegante. Nos encontramos ante un vino redondo.Importante peso de fruta roja y negra en boca. Fondo especiado, (pimienta negra)y algunos recuerdos a cacao. Es largo en boca y sus recuerdos persisten.

TINTO CRIANZA SYRAH

Variedad de uva: Syrah 85%, Cabernet Sauvignon 10% y Panpano Blanco 5%
Crianza: Tres meses de barrica francesa y americana al 40-60 % respectivamente, seminueva con battonage semanal
Graduación: 14%
Vista: Color cereza con ribete azulado con tonos violáceos. Limpio. Capa media. Lágrima lenta.
Nariz: Aromas suaves a fruta roja fresca con ligeras notas herbáceas. Notas dulces.
Boca: Entrada suave y amable. Redondito. Presencia de fruta de bosque tipo grosella. Final agradable. Invita a seguir bebiendo.

TINTO CRIANZA TEMPRANILLO

Variedad de uva: Tempranillo 85%, Cabernet 10%, Garnacha 5%.
Crianza: Tres meses de barrica francesa seminueva, cada variedad por separado, la Garnacha en barrica húngara seminueva.
Graduación: 13,5%
Vista: Color rojo picota con ribete evolucionado al rubí. Abundante lagrima que mancha la copa. Limpio y brillante. Capa media.

Nariz: Notas de fruta madura. Notas minerales con recuerdos a tierra mojada.

Boca: Ataque denso y graso. Tanino marcado. Intenso. Complejo. Equilibrado y envolvente. Final un poco brusco y seco.

ETIQUETADO

DISEÑO DE LA MARCA

Para diseñar la imagen corporativa y las etiquetas de las botellas contrataremos una agencia de diseño gráfico externa.

Ellos se encargarán de diseñar la imagen corporativa de la compañía en sus inicios y de diseñar las etiquetas que vayan pidiendo los importadores que pidan exclusividad.

Inicialmente, comenzaremos con las etiquetas ya diseñadas para ir ampliando los tipos según demanda.

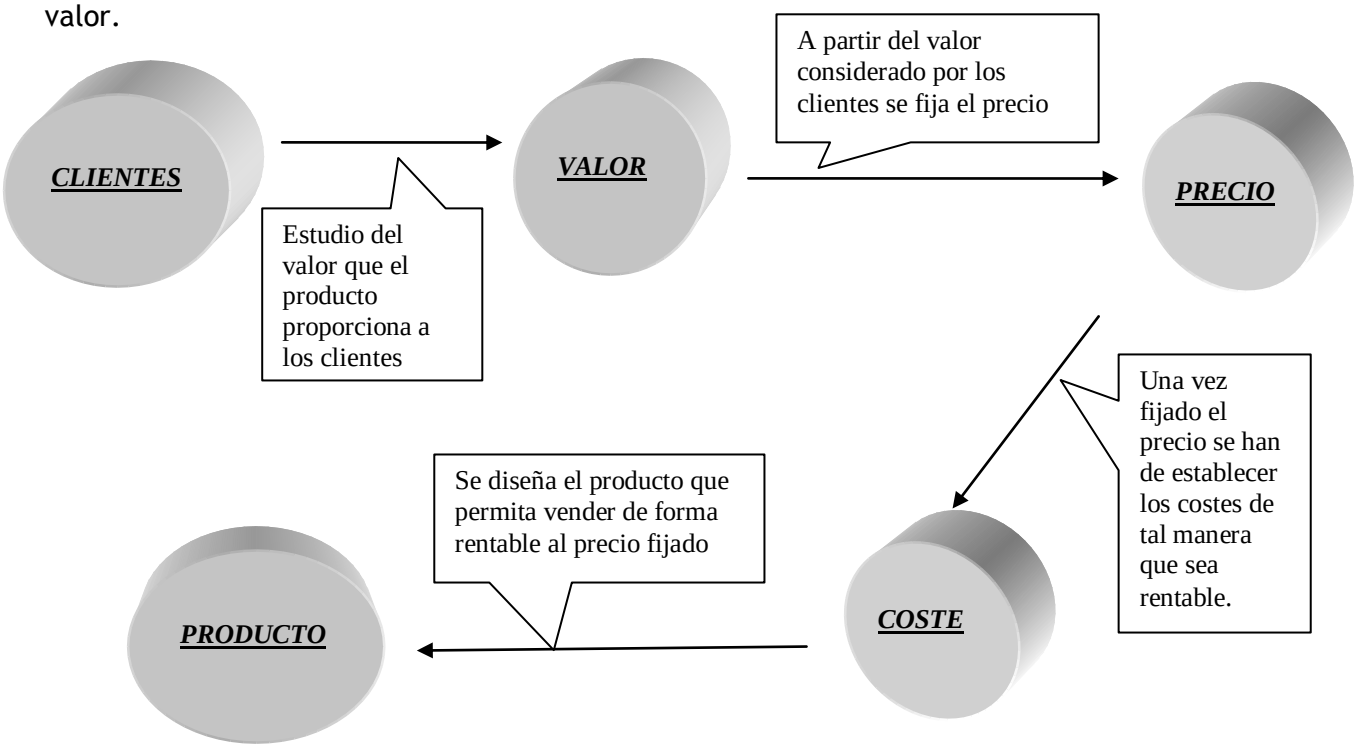
DIORAG

Hemos llegado a un acuerdo con dicha agencia, por el cual, cada diseño de etiquetas diferentes para un distribuidor tendrá un coste de 250 Euros.

DISEÑO DE MARCA					
	EJERC. 1	EJERC. 2	EJERC. 3	EJERC. 4	EJERC. 5
Etiquetas Nuevas	1 €	1 €	3 €	3 €	5 €
Coste	550 €	250 €	750 €	750 €	1.250 €

7.2.2. PRECIO

Para la fijación del precio hemos utilizado el modelo de fijación de precios en función del valor.



En base al estudio de los precios de la competencia, realizado mediante observación de las páginas web hemos calculado los precios medios a los que se encuentran dichos vinos (PVP, es decir en estantería con impuestos incluidos). El tipo de cambio €/RMB se encuentra en "tanto". Para simplificar la lectura trabajaremos en euros.

Los jóvenes blancos de sauvignon se encuentran sobre 7,75€

Los crianzas de tempranillo sobre 8,75€

Los crianzas de syrah sobre 12,25€

Los crianzas de cabernet sobre 13,25€

Estos son los precios a los que están dispuestos a ofrecer nuestra competencia y que los consumidores chinos aceptan a la hora de comprar.

A la hora de calcular el precio hemos partido de los siguientes parámetros:

- El coste logístico de transporte asciende a 1140€ contenedor de 20 pies con JP hillebrand como forwarder. Estimamos que en cada contenedor introduciremos 10080 botellas encajadas pero no paletizadas. El no paletizar se entiende por la capacidad del contenedor y por el menor coste al no incluir pallets tratados o de plásticos a demás del menor coste de mano de obra en destino.
- El margen de nuestro importador (más detallado en la distribución) Wines, Oil & Others, S.L.U se encuentra en el 15% más un servicio que les ofrecemos que esta cuantificado en el apartado de distribución.
- El margen medio del distribuidor se encuentra en torno al 30%
- El margen que aplica el detallista en china es otro 25%

	Precio de coste	margen S/V	Precio ExWork		Impuestos y aranceles	P. CIF	P. importador	P. Distribuidor	P. Detallista
Blanco sauvignon	1,2	33,26%	1,80	costes de trasporte 0,113	48,2%* fuente Camaras comerciales	3,69	4,34	6,2	7,75
Crianza Tempranillo	1,35	33,97%	2,04			4,17	4,9	7	8,75
crianza shiraz	1,95	32,93%	2,91			5,83	6,86	9,8	12,25
crianza cabernet	2,05	35,00%	3,15			6,31	7,42	10,6	13,25

El precio detallista se ha obtenido de la observación de páginas web, revistas y en conversaciones con nuestro importador.

Los precios que hemos fijado para nuestros productos son ExW:

Blanco joven: 1,80€

Crianza tempranillo: 2,04€

Crianza Syrah: 2,91€

Crianza Cabernet: 3,15€

PRECIOS DE COMPRA Y MARGEN APLICADO AL PRODUCTO

Los precios de compra que hemos acordado con nuestros proveedores son:

- Blanco joven: 1,20€
- Crianza tempranillo: 1,35€
- Crianza Syrah: 1,95€
- Crianza Cabernet: 2,05€

Los márgenes figuran en la tabla superior.

7.2.3. PROMOCIÓN

Como primera idea acerca de la promoción afirmamos que es con diferencia el apartado más importante en nuestro proyecto.

La percepción de nuestro producto depende de cómo lo comuniquemos al exterior.

Las estrategias de promoción han de comunicar un producto al consumidor potencial deben disponer de instrumentos que hagan que ese recuerdo perdure en el tiempo.

Las ofertas de nuestro producto tienen que estimular y persuadir al cliente final. Si el cliente final aprecia y demanda el producto, los distribuidores lo incluirán como suyo.

Una línea a seguir en nuestra estrategia de marketing es, la oportunidad que nos brinda el marketing digital, ya que son actos de bajo coste y de gran difusión para cualquier empresa que comienza su expansión. No desdeñaremos el uso del mk tradicional.

Otra línea es el trade-marketing centrándonos en el canal de distribución. Con la inserción de nuestros productos en folletos comerciales, degustaciones de productos, con una política que deje poso a nuestra marca para el consumidor.

Los instrumentos de promoción se subagrupan en cuatro categorías:

1.- los relativos a promoción masiva e impersonal –la publicidad-.

2.- los relativos a la promoción personal y directa que llevan a cabo los vendedores de la empresa. El dónde focalizar sus esfuerzos y cómo remunerarlos son tareas clave. La ayuda al distribuidor es fundamental, tenemos que educar a sus vendedores para que transmitan lo que nosotros consideramos óptimo para nuestros objetivos. En muchos casos no tienen experiencia en la venta del vino y el consumidor potencial no entiende de variedades, denominaciones de origen, etc; por lo que resulta fundamental ayudarles.

3.- instrumentos para mejorar la relación pública con el entorno; ruedas de prensa, cata-maridaje, asistencia a eventos, bien por parte de la distribución, el importador o por nuestra parte. Dependerá del objetivo específico que queramos cumplir, el asistir o no; los costes de viaje son altos.

4.- Otros instrumentos que están englobados en el MK-MIX que sirvan para promover directamente el interés por el producto e incrementar las ventas que es en definitiva el objetivo primordial –Vender-. Véase por ejemplo promociones de producto por cantidad de compra, entrega de material promocional por cantidad de pedido, etc.

Para ayudar en la venta técnica al distribuidor (trade-marketing), crearemos un dossier con nuestros vinos que resulte atractivo. También proporcionaremos folletos.

MARKETING DIRECTO TRADICIONAL

FOLLETOS Y TARJETAS

Los folletos se presentarán en forma de tríptico en los que se explique las características de cada uno de nuestros vinos, datos de contacto y la posibilidad de pedir el producto ajustado al gusto de cada importador.

FOLLETOS Y TARJETAS					
	EJERC. 1	EJERC. 2	EJERC. 3	EJERC. 4	EJERC. 5
Folletos	670 €	450 €	450 €	450 €	450 €
Tarjetas	530 €	350 €	350 €	350 €	350 €
Total	1.200 €	800 €	800 €	800 €	800 €

Fomentaremos que nuestro comercial en china, que previamente ha recibido toda la formación necesaria, realice degustaciones de nuestros vinos con el consumidor final en los puntos de venta.

Promoción directa en producto

En el año inicial aportaremos 10000€ en concepto de muestras para los distribuidores así como promociones por cantidad de pedido. En los periodos siguientes hemos presupuestado 4500€ anuales para esta herramienta.

Las muestras de vino son un arma esencial para que nuestros socios chinos puedan desempeñar la función que se espera de ellos. Por el coste logístico de su envío y el tiempo que tardan en llegar se deben enviar en gran cantidad.

Presentaciones y catas-maridaje.

Cada mes nuestro comercial ofrecerá a nuestros distribuidores el servicio de cata

-maridaje de nuestros vinos. Se ofrecerán dos catas al mes para 40 personas cada una. Los gastos que se deriven de esta acción serán sufragados por la bodega.

Se ofrecerá el maridaje de nuestros vinos con productos chinos. Tenemos que lograr hacer atractivo el consumo de vino con los productos que el consumidor chino dispone a su alcance. Salvo indicación en contrario de los distribuidores, no se ofrecerá maridaje con productos Españoles.

Catas-maridaje	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
coste	6.600,00 €	3.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €

Presentación de los vinos a concursos y a la evaluación de Robert Parker.

Presentaremos nuestro vino Cabernet Sauvignon a tres concursos para que obtenga menciones y premios.

- Munus Vini (Alemania) *www.**mundusvini**.de/*

- Premios Bacos (España) *www.uec.es/**bacos**/*
- Concurso mundial de Bruselas (Bélgica) www.concoursmondial.com/es

El coste por concurso y año son 200€.

Para que nuestro vino sea catado por Robert Parker debemos esperar a que realice la cata de vinos Castellano-Manchegos en la sede de la DO Mancha.

FERIAS

Buscamos darnos a conocer dentro de un mercado de difícil penetración como es el del vino a través de los diferentes eventos que se celebran normalmente con carácter anual a lo ancho y largo de China.

Consideramos que esto nos abrirá nuevas posibilidades de negocio gracias al público que acude a este tipo de eventos: distribución, restaurantes, tiendas especializadas y medios de comunicación.

BIOFACH CHINA

Edición anual

Shanghai

Productos orgánicos, vino inclusive

www.biofach-china.com

IWE ASIA

Edición anual

Shanghai

Vinos www.iweasia.com

INTERWINE CHINA INTERNATIONAL WINE & SPIRITS EXHIBITION

Edición anual

Guangzhou

Bebidas alcohólicas, vino inclusive

www.faircanton.com/wine

Para la asistencia a dichas ferias se han dotado un presupuesto que detallaremos en la siguiente tabla.

FERIAS					
	EJERC. 1	EJERC. 2	EJERC. 3	EJERC. 4	EJERC. 5
Presupuesto Ferias	21.000 €	21.000 €	15.000 €	15.000 €	15.000 €

MARKETING 2.0

DISEÑO Y MANTENIMIENTO WEB

La página Web estará enfocada a los importadores, en ella podrán confirmar pedidos y hacer el seguimiento de los mismos. Estará disponible en 5 idiomas, español, inglés, chino, japonés y alemán.

La página web tendrá los siguientes puntos:

-Quienes Somos

-Donde estamos

-Productos

-Area Privada / Ordenes de Compra

-Premios de Nuestros Vinos

-Contacto

WEB Y REDES SOCIALES						
COSTE	PUESTA EN FUNCIONAMIENTO	EJ. 1	EJ. 2	EJ. 3	EJ. 4	EJ. 5
DISEÑO WEB	2500					
MANTENIMIENTO	0	450	475	475	4475	475
Community manager Chino	1200	900	900	900	900	900

BLOG CORPORATIVO Y REDES SOCIALES.

La herramienta on-line que debe ser el eje de la comunicación de nuestra empresa es el blog corporativo. Como nuestra intención es penetrar en el mercado chino, necesitamos a un experto en redes sociales y comunicación que sea chino. Por este motivo se ha dotado en el apartado anterior una partida presupuestaria para esta tarea.

La presencia en las principales redes sociales es otro objetivo; en ella se ofrecerán juegos de preguntas con relación al vino, sorteos de productos, premios de fidelidad...

La supervisión de sus tareas la realizará nuestro importador con especial atención a que no se produzcan desajustes con los precios on-line para no fastidiar a nuestros distribuidores.

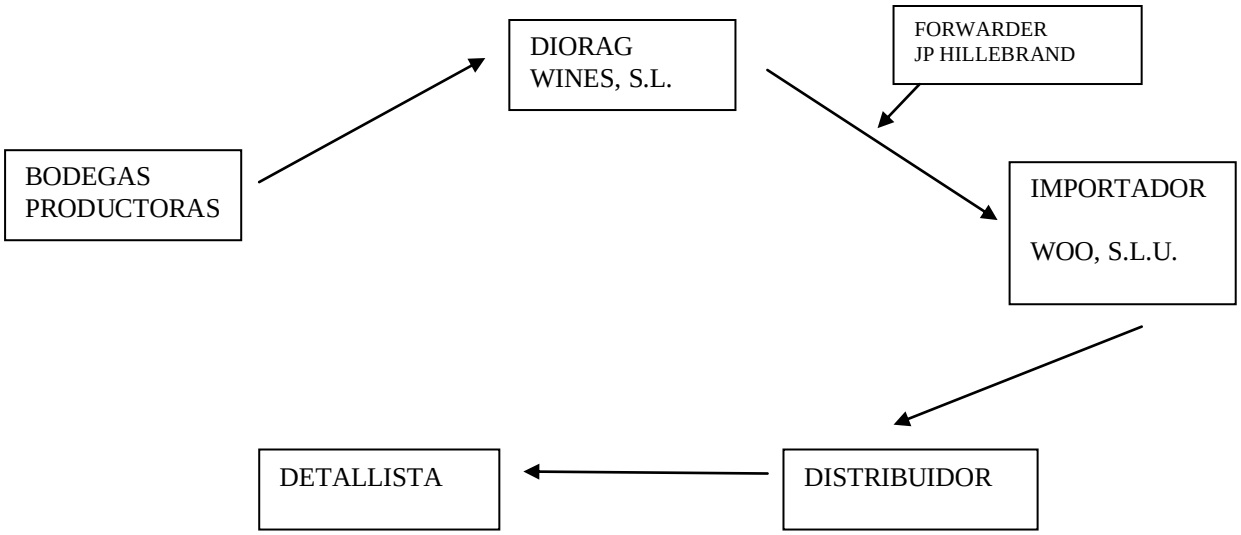
7.2.4 DISTRIBUCIÓN

Nuestro primer objetivo va a ser introducirnos en China a través de importadores Chinos. Tenemos un acuerdo de colaboración con una empresa de capital chino-español, WOO, S.L.U. por el cual ellos se encargan de la importación de nuestros vinos ofreciéndoles una comisión del 15% sobre el precio CIF.

Alcanzamos un acuerdo para que WOO haga de importador y nos ayude con la búsqueda de distribuidores en las ciudades seleccionadas a cambio de que nuestra empresa DIORAG actúe como veedor de vinos en España. WOO no solo importa nuestros vinos sino que trabaja desde vinos sin IGP hasta la gama Premium.

La función de veedor conllevara unos gastos de desplazamiento que están dotados con 1500€ anuales.

La cadena de distribución se plantea de la siguiente forma:



PRINCIPALES CIUDADES CONSUMIDORAS	
Beijing	**480**
Tianjin	**356**
Hebei	210
Shanxi	138
Inner Mongolia	**334**
Liaoning	235
Jilin	165
Heilongjiang	155
Shanghai	**337**
Jiangsu	**249**
Zhejiang	**257**
Anhui	**359**
Fujian	**261**
Jiangxi	137
Shandong	**295**
Henan	225
Hubei	177
Hunan	162
Guangdong	216
Guangxi	132
Hainan	111
Chongqing	171
Sichuan	214
Guizhou	173
Yunnan	141
Tibet	**298**
Shaanxi	227
Gansu	205
Qinghai	225

*Fuente: China Statistical year 2011 (CNY per CAPITA)

El top ventas de vinos importados en China, en volumen y durante el ejercicio 2008 fue Castel Freres y Rochemazet de Francia, Felix Solis de España, Jacobs Creek de Australia y Concha y Toro de Chile.

En cuanto a la forma de distribución, los canales On-Trade tienen una cuota de mercado de un 66,90%, dejando a los Supermercados e Hipermercados un 17,80%, entre los dos abarcan más de un 80% de la distribución en el país.

CANALES DE DISRIBUCIÓN EN CHINA	
On Trade	66,90%
Supermercados e Hipermercados	17,80%
Especialistas Retail	15%
Otros	0,30%

Fuente: Data Monitor

Principales importadores de vino en China

ASC Fine Wines Beijing

7th floor, Block D, The Place

No. 9 Guanghua Road, Chaoyang District, Beijing

Tel: +86 10 6587 3808

Fax: +86 10 6587 3809

http://www.asc-wines.com/contactus

Summergate

Suite 802, 8th Floor Pacific Century Plaza

2A Gongti North Road, Chaoyang District, Beijing

Tel: +86 10 6562 1800 x 136

HK Tel: +852 2545 4100 (Michael Kirsten, Portfolio Manager)

http://www.summergate.com

FWP

Room 802, Unit 5, Haiyuncang, Dongcheng District, Beijing

Tel: +86 10 8407 5067

Fax: +86 10 8407 2004

http://www.fwp-wines.com/yingwen/gongsijianjie.asp

MPC

Store: 20 Xidawang Lu, Store 9, Beijing

Office: Room 523, Building 98, 20 Xidawang Road, Beijing

Show Room: Bogong Tower B, 3 Chaoyangmenwai Street, Beijing

Tel: + 86 10 6773 4688 / 6773 9462

Email: mpc@mpc2008.com

http://www.winespain58.com/contact_en.asp

Jointek

A7 Sanlitun Road, Chaoyang District, Beijing

Tel: +86 10 6463 5366

Fax: +86 10 6460 7009

http://www.jointekfinewines.com/english/newsinfo.asp?Newid=94

Jebsen & Co. (China) Ltd.

10/F, Tower 2, Henderson Centre, 18 Jianguomennei Avenue, Beijing

Tel: +86 10 8519 8688

Fax: +86 10 8519 8699

http://www.jebsen.com/

DT ASIA - BALLANDE GROUP

International Wine Producer & Shipper

Room 210, Dong Yi Building, No.88 Chang Shu Road, Shanghai

Tel: +86 21 6249 4300

http://www.dtasia-wines.com

8.-PLAN ECONÓMICO - FINANCIERO

ESCENARIO INICIAL

Para el análisis económico-financiero de Diorag, partiremos de una serie de supuestos iniciales.

- Financiación Inicial: Aportación de Socios de 60.000 Euros + Préstamo Personal de 30.000 Euros al 8,5% TAE.
- Previsión de Ventas: Presupuesto de ventas en función de las expectativas y de las características y evolución del mercado objetivo.
- Plazos de Cobros y Pagos:
    - Cobros: Al Contado en Exportación
    - Pagos: Media de 30 días.

PRESUPUESTOS DE VENTAS

Nos marcamos un objetivo de ventas para el quinto año de 350.000 botellas en condiciones óptimas y con un horizonte optimista.

El nivel mínimo de ventas para que el resultado de los ejercicios sea positivo debe de sobrepasar las 220.000 botellas, objetivo que queremos alcanzar en el ejercicio número 3.

PALETS	01	02	03	04	05
BLANCO JOVEN 1,81€	6	8	19	21	27
CRIANZA TEMPR. 2,10€	12	15	42	45	52
CRIANZA SYRAH 2,84	25	31	52	55	67
CRIANZA CABERNET 3,05	31	38	61	64	76
TOTAL	**74**	**92**	**174**	**185**	**222**

PRESUPUESTO VENTAS										
BOTELLAS	*nº Bott*	*01*	*nº Bott*	*02*	*nº Bott*	*03*	*nº Bott*	*04*	*nº Bott*	*05*
BLANCO JOVEN 1,80€	*3.600*	*6.480 €*	*4.800*	*8.640 €*	*11.400*	*20.520 €*	*12.600*	*22.680 €*	*16.200*	*29.160 €*
CRIANZA TEMPR. 2,04€	*7.200*	*14.688 €*	*9.000*	*18.360 €*	*25.200*	*51.408 €*	*27.000*	*55.080 €*	*31.200*	*63.648 €*
CRIANZA SYRAH 2,91	*15.000*	*43.650 €*	*18.600*	*54.126 €*	*31.200*	*90.792 €*	*33.000*	*96.030 €*	*40.200*	*116.982 €*
CRIANZA CABERNET 3,15	*18.600*	*58.590 €*	*22.800*	*70.680 €*	*36.600*	*113.460 €*	*38.400*	*119.040 €*	*45.600*	*141.360 €*

TOTAL	*44.400*	***123.408 €***	*55.200*	***151.806 €***	*104.400*	***276.180 €***	*111.000*	***292.830 €***	*133.200*	***351.150 €***

Para conseguir este volumen tan elevado de ventas, nos apoyaremos en la experiencia de nuestro comercial en China y en combinar la exportación de nuestro producto, que va a ser lo que lleve todo el peso de las cuentas, con intentar conseguir ventas directas a través de nuestro comercial, con lo que conseguiríamos aumentar el margen de ventas al saltarnos eslabones de la cadena.

PRESUPUESTOS DE COMPRAS

El presupuesto de compras es totalmente proporcional al de ventas. Los precios de compra vienen dados por el acuerdo alcanzado con la bodega productora y aunque no descartamos que puedan hacernos descuento por volumen de compras más adelante mantendremos los precios iniciales en los presupuestos.

					COMPRAS					
BOTELLAS	**nº Bott**	**01**	**nº Bott**	**02**	**nº Bott**	**03**	**nº Bott**	**04**	**nº Bott**	**05**
BLANCO JOVEN 1,20€	3.600	4.320 €	4.800	5.760 €	11.400	13.680 €	12.600	15.120 €	16.200	19.440 €
CRIANZA TEMPR. 1,35€	7.200	9.720 €	9.000	12.150 €	25.200	34.020 €	27.000	36.450 €	31.200	42.120 €
CRIANZA SYRAH 1,95	15.000	29.250 €	18.600	36.270 €	31.200	60.840 €	33.000	64.350 €	40.200	78.390 €
CRIANZA CABERNET 2,05	18.600	38.130 €	22.800	45.600 €	36.600	73.200 €	38.400	76.800 €	45.600	91.200 €
TOTAL	44.400	**81.420 €**	55.200	**99.780 €**	104.400	**181.740 €**	111000	**192.720 €**	133.200	**231.150 €**

COSTE DE PERSONAL

Estimamos para nuestro coste de personal, el salario de 4 empleados, 3 Administradores de la sociedad y 1 agente comercial.

El salario medio inicial en China de un graduado universitario se sitúa en 2.694 yuanes (397 dólares) al mes.

PERSONAL	**01**	**02**	**03**	**04**	**05**
SOCIO 1	12.000 €	15.000 €	15.000 €	15.000 €	15.000 €
SOCIO 2	12.000 €	15.000 €	15.000 €	15.000 €	15.000 €
SOCIO 3	12.000 €	15.000 €	15.000 €	15.000 €	15.000 €
COMERCIAL	9.800 €	10.200 €	11.350 €	12.400 €	14.200 €
TOTAL	**45.800 €**	**55.200 €**	**56.350 €**	**57.400 €**	**59.200 €**

*Salario Bruto Anual

PREVISIONES DE BALANCE Y CUENTA P&G

PREVISIONES CON FINANCIACIÓN POR DEUDA					
BALANCE DE SITUACIÓN					
	0	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Inmovilizado Bruto		1.265	2.150	2.175	2.105	2.530
Amortización Acumulada		0	0	0	0	0
Capital Circulante Operativo		32.000	38.000	41.000	45.000	51.000
Activo Neto		**33.265**	**40.150**	**43.175**	**47.105**	**53.530**
Activo Neto sin Acreedores Promedio		**33.265**	**36.708**	**41.663**	**45.140**	**50.318**
Capital Social		50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Reservas		3.000	15.000	30.000	36.000	42.000
Deuda Largo Plazo		24953	20541	15124	9873	3521
Deuda Neta a corto plazo		2.400	3.100	5.125	6.400	7.680
Pasivo Neto + Patrimonio		**56.650**	**68.885**	**87.075**	**94.505**	**100.720**
Financiación Comercial sin Acreedores		3.650	3.885	7.075	8.505	8.720
Financiación Comercial sin Acreedores Promedio		**3.650**	**3.768**	**5.480**	**7.790**	**8.613**
Fondos Propios		**53.000**	**65.000**	**80.000**	**86.000**	**92.000**
Promedio Fondos Propios		**53.000**	**59.000**	**72.500**	**83.000**	**89.000**

CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS

	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL
VENTAS	**26.856 €**	**2.160 €**	**8.730 €**	**11.340 €**	**4.896 €**	**2.160 €**	**8.730 €**	**11.340 €**	**4.896 €**	**8.730 €**	**13.500 €**	**20.070 €**	**123.408 €**
BLANCO JOVEN 1,80€	0 €	2.160 €	0 €	0 €	0 €	2.160 €	0 €	0 €	0 €	0 €	2.160 €	0 €	6.480 €
CRIANZA TEMPR. 2,04€	4.896 €	0 €	0 €	0 €	4.896 €	0 €	0 €	0 €	4.896 €	0 €	0 €	0 €	14.688 €
CRIANZA SYRAH 2,91	8.730 €	0 €	8.730 €	0 €	0 €	0 €	8.730 €	0 €	0 €	8.730 €	0 €	8.730 €	43.650 €
CRIANZA CABERNET 3,15	13.230 €	0 €	0 €	11.340 €	0 €	0 €	0 €	11.340 €	0 €	0 €	11.340 €	11.340 €	58.590 €
COMPRAS	**17.700 €**	**1.440 €**	**5.850 €**	**7.380 €**	**3.240 €**	**1.440 €**	**5.850 €**	**7.380 €**	**3.240 €**	**5.850 €**	**8.820 €**	**13.230 €**	**81.420 €**
BLANCO JOVEN 1,20€	0 €	1.440 €	0 €	0 €	0 €	1.440 €	0 €	0 €	0 €	0 €	1.440 €	0 €	4.320 €
CRIANZA TEMPR. 1,35€	3.240 €	0 €	0 €	0 €	3.240 €	0 €	0 €	0 €	3.240 €	0 €	0 €	0 €	9.720 €
CRIANZA SYRAH 1,95	5.850 €	0 €	5.850 €	0 €	0 €	0 €	5.850 €	0 €	0 €	5.850 €	0 €	5.850 €	29.250 €
CRIANZA CABERNET 2,05	8.610 €	0 €	0 €	7.380 €	0 €	0 €	0 €	7.380 €	0 €	0 €	7.380 €	7.380 €	38.130 €
MARGEN BRUTO	**9.156 €**	**720 €**	**2.880 €**	**3.960 €**	**1.656 €**	**720 €**	**2.880 €**	**3.960 €**	**1.656 €**	**2.880 €**	**4.680 €**	**6.840 €**	**41.988 €**
Costos Operativos													0 €
- PERSONAL	3.817 €	3.817 €	3.817 €	3.817 €	3.817 €	3.817 €	3.817 €	3.817 €	3.817 €	3.817 €	3.817 €	3.817 €	45.800 €
- ETIQUETAS	125 €	0 €	0 €	125 €	0 €	0 €	125 €	0 €	0 €	125 €	0 €	50 €	550 €
- VIAJES/DIETAS/FERIAS	0 €	4.500 €	0 €	1.200 €	0 €	4.500 €	600 €	0 €	4.500 €	1.200 €	4.500 €	0 €	21.000 €
- WEB	1.575 €	125 €	125 €	125 €	125 €	125 €	125 €	125 €	125 €	125 €	125 €	125 €	2.950 €
- FOLLETOS	600 €	0 €	0 €	200 €	0 €	0 €	200 €	0 €	0 €	200 €	0 €	0 €	1.200 €
- PROMOCION	2.500 €	0 €	0 €	2.500 €	0 €	0 €	2.500 €	0 €	0 €	0 €	2.500 €	0 €	10.000 €

- CATAS	550 €	550 €	550 €	550 €	550 €	550 €	550 €	550 €	550 €	550 €	550 €	550 €	6.600 €
- OTROS	325 €	325 €	325 €	325 €	325 €	325 €	325 €	325 €	325 €	325 €	325 €	325 €	3.900 €
TOTAL COSTOS	9.492 €	8.992 €	4.492 €	8.517 €	4.492 €	8.992 €	7.917 €	4.492 €	8.992 €	6.017 €	11.492 €	4.542 €	88.425 €
Rº EBITDA	-336 €	-8.272 €	-1.612 €	-4.557 €	-2.836 €	-8.272 €	-5.037 €	-532 €	-7.336 €	-3.137 €	-6.812 €	2.298 €	-46.437 €
- Amortización	35 €	35 €	35 €	35 €	35 €	35 €	35 €	35 €	35 €	35 €	35 €	35 €	420 €
BAII	-371 €	-8.307 €	-1.647 €	-4.592 €	-2.871 €	-8.307 €	-5.072 €	-567 €	-7.371 €	-3.172 €	-6.847 €	2.263 €	-46.857 €
- Gastos Financieros	134 €	11 €	44 €	57 €	24 €	11 €	44 €	57 €	24 €	44 €	68 €	100 €	617 €
BAI	-505 €	-8.317 €	-1.690 €	-4.648 €	-2.895 €	-8.317 €	-5.115 €	-623 €	-7.395 €	-3.215 €	-6.914 €	2.163 €	-47.474 €

CUENTAS DE RESULTADOS

	0	1	2	3	4	5
Ventas		**123.408**	**151.806**	**276.180**	**292.830**	**351.150**
Costos Operativos						
- COMPRAS		-81.420	-99.780	-181.740	-192.720	-231.150
- PERSONAL		-45.800	-55.200	-56.350	-57.400	-59.200
- ETIQUETAS		-550	-250	-750	-750	-1.250
- WEB		-2.950	-450	-475	-475	-500
- FOLLETOS		-1.200	-800	-800	-800	-800
- PROMOCION		-10.000	-4.500	-4.500	-4.500	-4.500
- CATAS		-6.600	-3.500	-2.500	-2.500	-2.500
- FERIAS		-21.000	-21.000	-15.000	-15.000	-15.000
TOTAL COSTOS		169.520	185.480	262.115	274.145	314.900
Amortización		-420	-950	-920	-890	-860
Beneficio de Explotación		**-46.532**	**-34.624**	**13.145**	**17.795**	**35.390**
Impuestos		-617	-852	-3.944	-5.339	-10.617
Beneficio Neto		**-47.474**	**-35.476**	**9.202**	**12.457**	**24.773**

TESORERÍA

	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL
SALDO INICIAL	60.000	76.772	51.447	53.418	49.552	41.769	30.903	29.450	29.609	17.325	15.972	11.280	
VENTAS	**26.856 €**	**2.160 €**	**8.730 €**	**11.340 €**	**4.896 €**	**2.160 €**	**8.730 €**	**11.340 €**	**4.896 €**	**8.730 €**	**13.500 €**	**20.070 €**	123.408 €
COMPRAS	-	17.700	1.440	5.850	7.380	3.240	1.440	5.850	7.380	3.240	5.850	8.820	68.190 €
- PERSONAL	3.817	3.817	3.817	3.817	3.817	3.817	3.817	3.817	3.817	3.817	3.817	3.817	45.800 €
- ETIQUETAS	125	0	0	125	0	0	125	0	0	125	0	50	550 €
- VIAJES/DIETAS/FERIAS	0	4.500	0	1.200	0	4.500	600	0	4.500	1.200	4.500	0	21.000 €
- WEB	1.575	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	2.950 €
- FOLLETOS	600	0	0	200	0	0	200	0	0	200	0	0	1.200 €
- PROMOCION	2.500	0	0	2.500	0	0	2.500	0	0	0	2.500	0	10.000 €
- CATAS	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	6.600 €
- OTROS	325	325	325	325	325	325	325	325	325	325	325	325	3.900 €
GASTOS FINANCIEROS	134	11	44	57	24	11	44	57	24	44	68	100	617 €
PRESTAMO	458	458	458	458	458	458	458	458	458	458	458	458	5.496 €
TOTAL PERIODO	16.772	-25.325	1.972	-3.866	-7.783	-10.865	-1.453	159	-12.283	-1.353	-4.692	5.825	
SALDO FINAL	76.772	51.447	53.418	49.552	41.769	30.903	29.450	29.609	17.325	15.972	11.280	17.105	

PRINCIPALES RATIOS

	1	2	3	4	5
ROI	**-139,9%**	**-94,3%**	**31,6%**	**39,4%**	**70,3%**
BAIT	-46.532	-34.624	13.145	17.795	35.390
Activo Neto Promedio	33.265	36.708	41.663	45.140	50.318
ROE	**-89,6%**	**-54,6%**	**11,5%**	**14,5%**	**26,9%**
Beneficio neto	-47.474	-35.476	9.202	12.457	24.773
Fondos Propios	53.000	65.000	80.000	86.000	92.000

Endeudamiento	**0,47**	**0,32**	**0,19**	**0,11**	**0,04**
Fondos Ajenos	24953	20541	15124	9873	3521
Fondos Propios	53.000	65.000	80.000	86.000	92.000
Cobertura de interes	**-75,4**	**-42,0**	**13,7**	**17,4**	**30,7**
BAIT	-46.532	-34.624	13.145	17.795	35.390
Gastos Financieros	617	825	962	1.023	1.152
ENDEUDAMIENTO	0,07	0,06	0,09	0,10	0,09
INDICE DE CRECIMIENTO	0,06	0,23	0,38	0,42	0,46

INDICADORES FINANCIEROS

				Ratios		
Liquidez /Indicador	**Fórmula**	**Referencia**		**1**	**3**	**INCR.**
Fondo de Maniobra (FM)	Activo Corriente - Pasivo Corriente =Pasivo Fijo-Act. Fijo	FM > 0	NFM	51.735,00	77.825,00	50%
Liquidez Total (LT)	Activo Corriente / Pasivo Corriente	1.50<=LT<=2	sector	2,50	3,25	30%
Tesoreria (RT)	Tesoreria / Pasivo Corriente	RT =/= 0.10		0,08	0,12	66%
Solvencia / Riesgo	**Fórmula**	**Referencia**				
Endeudamiento (€)	Fondos Ajenos / Fondos Propios	(€)<=1	sector	0,07	0,09	28%
Cobertura de Intereses (CI)	BAIT / Gtos Financieros	(CI)>=2	sector	2,45	4,65	90%
Solvencia (RS)	Activo Realizable / Fondos Ajenos	(RS)>=1.50	sector	1,04	1,19	14%

ROI

Este ratio compara el beneficio o la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada. En el numerador podemos admitir diferentes definiciones de beneficios, así podemos usar el beneficio neto (después de impuestos) el BAI (antes de impuestos) o el BAII (antes de intereses e impuestos), mientras que en el denominador nos indica los medios para obtener dicho beneficio.

ROA (Return on Assets) = beneficios / activos medios

ROI	**-139,9%**	**-94,3%**	**31,6%**	**39,4%**	**70,3%**

Lo primero que observamos en cuanto a la rentabilidad, el ROI comienza en negativo pero se va incrementando progresivamente con el transcurso de los ejercicios a medida que suben las ventas. El cuanto al ROE en cambio, empieza con una cifra menor por el pequeño volumen de fondos propios pero poco a poco se va recuperando hasta situarse por encima del 40% al final del proyecto de inversión.

RATIOS

FONDO DE MANIOBRA: El FM es positivo. El Pasivo No Corriente se financia correctamente con el Activo Corriente, además hay un incremento en el ejercicio 3 de un 50%.

LIQUIDEZ TOTAL: El ratio de liquidez total es correcto, está dentro del margen indicado siendo incluso algo excesivo en el segundo ejercicio, 3,25 con un incremento del 30%. El ratio del sector lo tenemos en 1`30, nuestro ratio nos indica que no tenemos problemas en pagar deudas a corto plazo y por otro lado que incluso tenemos demasiada liquidez y tal vez se podría estudiar la posibilidad de contratar algún producto financiero a plazo fijo para sacar rentabilidad al exceso.

TESORERIA: Nuestros niveles de tesorería están en niveles correctos, mejorando un 30% hasta 0`12 en el ejercicio 3. El ratio del sector se sitúa en 0`10. En el ejercicio 1 estábamos ligeramente por debajo pero en el tercer ejercicio lo mejoramos considerablemente.

ENDEUDAMIENTO: El nivel de endeudamiento es bajo, la media del sector está en 0`60, nuestro ratio se sitúa en torno a 0`09, mejorando en el tercer ejercicio en un 28%.

COBERTURA DE INTERESES: El ratio del sector, 12, está en niveles muy altos, nuestro ratio es bastante más moderado pero aún así superamos los niveles aconsejados incrementándose incluso un 90% en el tercer ejercicio.

SOLVENCIA: Estamos ligeramente por debajo de los límites aconsejables, no obstante, mejoramos el ratio en el segundo ejercicio un 14%

9. PLAN DE RRHH

9.1 INTRODUCCIÓN.

A continuación se describe la política que llevará en materia de Recursos Humanos. Después se presentará el organigrama previsto en los primeros cinco años de negocio, así como la descripción de los puestos definidos en éstos y una ficha descriptiva de los requisitos de formación y competencias de cada uno. Se explica también las responsabilidades y tareas que va a realizar en cada puesto.

9.2 OBJETIVOS

Nuestro plan de RRHH tiene como objetivo fundamental el alineamiento de la política de RRHH con la estrategia empresarial de nuestra empresa. Las personas son el activo más importante de la empresa, por ello se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

Considerar como fundamental la participación de los empleados y su implicación en la actividad diaria de la empresa.

Fomentar el trabajo en equipo.

Fomentar la motivación del equipo.

Reconocer la labor de nuestros empleados.

Realizar una formación adecuada a las necesidades.

Ofrecer una retribución altamente competitiva a nuestros empleados.

Implementar políticas retributivas flexibles y a medida de las necesidades de las personas que integran sus plantillas.

9.3 PLAN ORGANIZACIONAL Y DE RRHH

SOCIEDAD

Antes de poner en marcha el proyecto de negocio, se decide la forma jurídica que va a tomar nuestra empresa. Ésta es estudiada teniendo en cuenta las características de la empresa y valorando sus ventajas e inconvenientes, en comparación con otras formas jurídicas. Así pues, y debido fundamentalmente a la magnitud del capital social, se ha decidido que nuestra empresa sea una sociedad limitada, cuyo nombre es El nombre, domicilio, tipo de Sociedad y demás características de la misma serán inscritos en el Registro Mercantil. Para crear nuestra empresa deberemos efectuar una serie de trámites fiscales.

POLÍTICA DE RRHH

Nuestra estrategia de gestión de personal está encaminada a desarrollar y aprovechar el potencial de todos y cada uno de los trabajadores de la empresa, de forma que la gestión de recursos humanos sea uno de los pilares fundamentales del éxito.

Para ello se debe realizar un plan de carrera, potenciar la promoción interna y elaborar planes de formación en todas las áreas acorde con esta pretensión y en función de las necesidades de todos los integrantes de la plantilla, permitiendo una constante mejora continua.

La política de RR.HH. responde sin duda a una política de crecimiento a lo largo de los años, basada en una organización preocupada por la consecución de objetivos y realización de tareas.

VALORES CORPORATIVOS

Los valores en los que se basa nuestra empresa son:

1. Flexibilidad. Apostamos por una organización flexible, dinámica y ágil, capaz de adaptarse de forma rápida y eficaz a los cambios del entorno, a las necesidades de producción y a los requerimientos del cliente final.

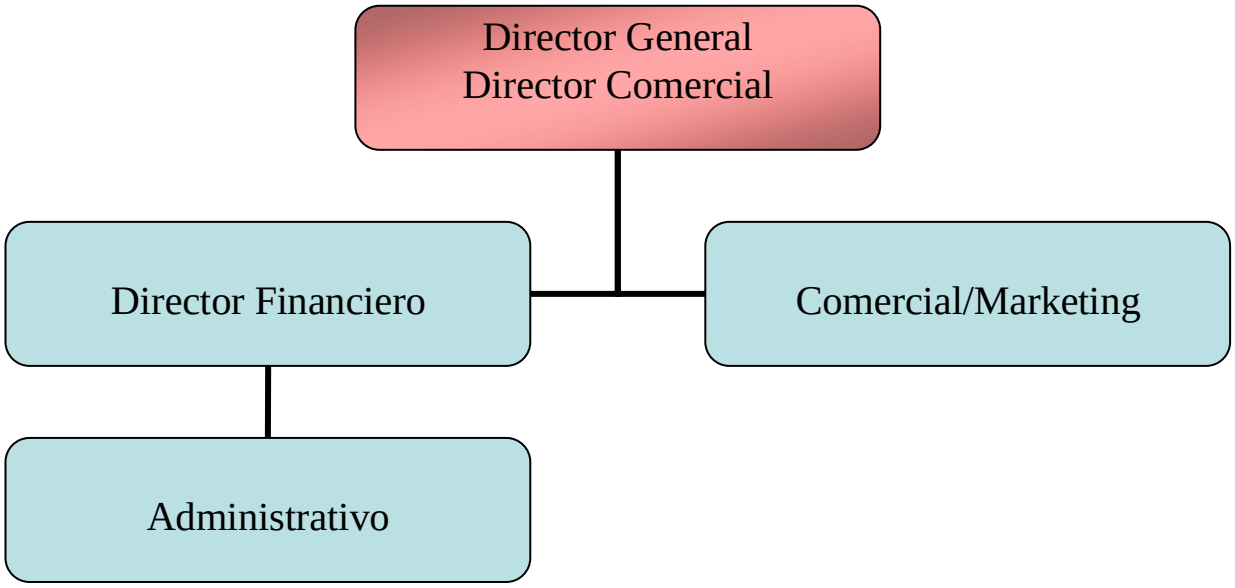
2. Innovación. Nuestra organización está constantemente abierta a las nuevas ideas y a la innovación, pues eso es lo que nos permite hacer sentir al cliente como único.

3. Excelencia. Perseguimos una mejora continua de la calidad, la excelencia y rigor en todo lo que hacemos. Somos capaces de demostrar un fuerte compromiso y entusiasmo con nuestro trabajo, nuestros colaboradores y nuestra compañía.

4. Trabajo en equipo. En nuestra compañía se fomenta la participación de todos para lograr un objetivo común, compartiendo la información y los conocimientos. Este valor se considera fundamental para el éxito de la compañía.

5. Entusiasmo. En esta compañía se espera que los trabajadores estén dispuestos a comprometerse e implicarse en su trabajo, más allá de cumplir estrictamente las tareas que se le encomiendan.

9.4 ORGANIGRAMA.



A continuación se detalla el organigrama. En principio el director general es el mismo que el director comercial y a su vez es socio del director financiero y este va a ser a su vez l que lleve la administración con lo que los dos llevan el control de la empresa pero cada uno en sus funciones. Existe un comercial en China que depende de los dos socios

Ahora se pasa a explicar las funciones de cada uno.

Director general:

Misión:

Planificar la actividad comercial y productiva de la empresa.

Principal responsable de la marcha de la empresa así como de la consecución de objetivos.

Planificar y dirigir la política de la empresa en lo referente a productos, precios, promociones y distribución.

Funciones

Definir el modelo de negocio.

Formular las diferentes políticas de la empresa.

Dirección, Planificación y Coordinación de las actividades generales de las diferentes áreas.

Representación de la compañía.

Evaluación y control de los resultados.

Responsable de control de calidad.

Diseñar, planificar, elaborar e instaurar los planes de marketing de la empresa.

Coordinar y controlar el lanzamiento de campañas publicitarias y de promoción.

Dirigir y supervisar los estudios sobre coberturas, cuotas y distribución.

Dar soporte a ventas en cuanto a estrategias, políticas, canales, publicidad, merchandising...

Hacer investigaciones comerciales de los productos existentes o nuevos, realizando el estudio de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de los mismos en el mercado.

Formación académica

Titulación universitaria superior.

Se valorarán estudios de postgrado así como experiencia en gestión de empresas del sector alimentario.

Competencias

Liderazgo.

Capacidad de adaptación.

Creatividad.

Visión analítica.

Capacidad de motivar al personal.

Dirección y mando.

Habilidad persuasora y de negociación -Flexibilidad mental de criterios -Orientación al cliente interno/externo -Facilidad para la obtención y análisis de información -Pensamiento creativo -Habilidades sociales.

Tolerancia a la presión -Visión estratégica

Director financiero

Misión

Planificar y controlar el área financiera de la compañía.

Funciones

Gestión de Tesorería. - Gestión Cobros y Pagos. - Negociación con bancos, gestión de créditos y avales, contacto con asesores externos. - Control de Costes y del Riesgo. - Desarrollo y mejora en las áreas financiera, contable y control de gestión. - Elaboración y seguimiento del presupuesto anual, análisis de desviaciones y propuesta de acciones correctoras. - Supervisión y Control de los pagos de Impuestos. - Búsqueda y tramitación administrativa de subvenciones.

Formación académica

Titulación universitaria superior.

Se valorará estudios de postgrado especializados en finanzas.

Competencias

Orientación a resultados.

Transparencia.

Compromiso con la organización.

Liderazgo.

Toma de decisiones.

Dirección y desarrollo profesional.

Conocimiento del entorno.

Comercial

Misión

Comercialización de los productos de la empresa, así como consecución de los objetivos comerciales.

Ayudar a planificar y dirigir la política de la empresa en lo referente a productos, precios, promociones y distribución en China.

Funciones

Análisis de nuevas vías de comercialización.

Contacto con clientes.

Diseñar, planificar, elaborar e instaurar los planes de marketing de la empresa.

Coordinar y controlar el lanzamiento de campañas publicitarias y de promoción.

Dirigir y supervisar los estudios sobre coberturas, cuotas y distribución.

Dar soporte a ventas en cuanto a estrategias, políticas, canales, publicidad, merchandising...

Hacer investigaciones comerciales de los productos existentes o nuevos, realizando el estudio de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de los mismos en el mercado chino.

Asistencia a ferias.

Promoción activa de nuestros productos.

Relación con el distribuidor.

Formación Académica

Titulación universitaria. No preferente.

Nivel alto de inglés

Competencias

Trabajo en equipo.

Comunicativo.

Creatividad.

Orientación al cliente.

Habilidades de negociación.

Orientación a resultados.

Habilidad persuasora y de negociación -Flexibilidad mental de criterios -Orientación al cliente interno/externo -Facilidad para la obtención y análisis de información -Pensamiento creativo -Habilidades sociales.

Tolerancia a la presión -Visión estratégica

Capacidad analítica.

Disponibilidad absoluta para viajar.

Experiencia

Entre 1 y 3 años de experiencia en el sector o parecido.

Administrativo.

Funciones

Atención a los clientes, en recepción y telefónica, archivo y documentación, colaborando en el seguimiento de expedientes y facturación a través del correspondiente programa informático, confección de cartas, trámites por internet, control de faxes y correspondencia, actualización programas informáticos y copias de seguridad según instrucciones.

Formación Académica

FP grado uno.

Se valorara cursos en ofimática.

Nivel alto de inglés.

Experiencia Requerida

1-2 años de experiencia en puestos similares.

9.5 PROCESO DE SELECCIÓN

Dado el tamaño de la empresa, el proceso de selección de los profesionales será llevado a cabo por los directores.

Todo el proceso será coordinado por el director general y el director financiero que serán los encargados de la supervisión del proceso y de la de toma de la decisión final respecto a la última etapa del proceso de selección.

9.6 CONTRATACIÓN Y POLÍTICA SALARIAL

CONTRATACIÓN

Se apostará por una contratación del personal indefinida. Con la contratación indefinida se motiva al trabajador, por ello se piensa que es positivo para la productividad de la empresa.

POLÍTICA SALARIAL

Se establecerán categorías profesionales con bandas salariales adecuadas al mercado. De igual modo se realizara una política de dirección por objetivos ya que se considera que de este modo el empleado se implica más en la empresa.

La política de retribución variable es la siguiente;

No se paga variable si el grado de logro no llega al 90% de objetivo relacionado con cada puesto.

Del 90% al 140% de objetivo será una retribución lineal, donde el 140% es el porcentaje máximo a percibir indicado para cada puesto. Este porcentaje toma como base el salario fijo aplicado.

Los variables serán de carácter anual y se remuneraran al cierre del ejercicio.

10. ANÁLISIS DE RIESGOS, MONITORIZACIÓN Y PLAN DE CONTINGENCIAS.

En todo plan de negocios es necesario adaptar un capítulo dónde se analicen los riesgos que puede tener dicho negocio y predecir las medidas que se tomarían ante ese riesgo para la buena continuidad del negocio. Así debemos estudiar los puntos débiles del negocio y dar una medida o colchón para que en caso de que ocurra, la empresa pueda salir a flote de las situaciones críticas sin que repercuta demasiado en su funcionamiento normal.

A continuación hemos predicho los distintos riesgos a los que el negocio puede hacer frente en algún momento de su vida empresarial:

Crecimiento de la empresa menor al esperado. No se cumplen los objetivos de venta.

Aumento de precio del producto por el aumento de los costes de materias primas, es decir, aumento del precio de la uva, de los insumos, del transporte, del combustible.

Retraso en el suministro de los productos.

Fallo técnico en las instalaciones de las bodegas.

Robo

Incendio

No existir una buena aceptación del producto por parte del mercado chino.

Agentes meteorológicos adversos tales como heladas, granizo, sequía o enfermedades y plagas de la vid que puedan afectar a la producción y/o la calidad.

A continuación en el siguiente cuadro reflejamos los posibles riesgos y los evaluamos en cuanto a impacto, probabilidad y criticidad, además de sugerir una medida para su seguimiento y cómo poder mitigarlo.

RIESGO	IMPACTO	PROBABILIDAD	CRITICIDAD	MONITORIZACIÓN	KPI´S	MITIGACIÓN
Crecimiento menor al esperado. No objetivos de venta.	ALTO	ALTA	ALTA	Sistema de previsiones y seguimiento de las ventas.	Análisis reporte de ventas mensuales.	Nuevo plan de MKT. Estudio mercado.
Aumento de precio del producto.	ALTO	ALTO	ALTO	Control de costes, número y cantidades de pedidos.	Análisis condiciones de los proveedores.	Negociación condiciones del precio.
Retraso en el suministro de los productos.	MEDIO	MEDIA	MEDIA	Sistema de supervisión y gestión de pedidos.	Llamada anticipada al proveedor y % de entregas a tiempo.	Contratos con cláusulas de penalización.
Fallo técnico en las instalaciones de las bodegas	MEDIO	BAJA	MEDIA	Mantenimiento preventivo	Verificar estado de las instalaciones.	Estudiar posibles proveedores.
Robo	MEDIO	BAJA	ALTA	Seguridad y vigilancia	Control de pedidos.	Seguro
Incendio	MEDIO	BAJA	ALTA	Control preventivo instalaciones y extintores.	Comprobación de los sistemas anti-fuego.	Seguro
No existir una buena aceptación del producto por parte del mercado chino	ALTO	MEDIA	ALTA	Seguimiento de ventas. Encuestas al consumidor.	Análisis reporte ventas	Estudio mercado. Nuevo plan de MKT
Agentes meteorológicos adversos	ALTO	BAJA	BAJA	Control preventivo.	Análisis producción.	Búsqueda de más proveedores.

Vemos que uno de los riesgos más relevantes para la buena viabilidad del proyecto es el del crecimiento menor al esperado que junto al de no aceptación del mercado chino de nuestro producto, nos haría impulsar las estrategias de promoción en el mercado chino, ver si nuestro comercial chino funciona, Intensificación de las relaciones con los distribuidores, para facilitar el acceso a los productos de nuestra empresa, reducción de costes, en caso de ser posible, que permitan compensar la falta de facturación prevista en los objetivos con lo que habría que realizar un ajuste presupuestario,etc. Y como arma definitiva tendríamos que revisar nuestro plan de marketing para ver cuál es el problema o incluso cambiar producto después de haber realizado un nuevo estudio de mercado.

Por otra parte también tendremos que prever un aumento de los costes del producto, ya sea por aumento de la materia prima como puede ser la uva o por los insumos utilizables en el proceso, botellas, etiquetas, corchos, energía, etc. Cualquier aumento repercute en el precio final y por ello para subsanar esta carestía tendremos que negociar con los proveedores, debemos tener más de un proveedor, no dar exclusiva a ninguno y negociar a la vez con los clientes, prever esa subida de precio y negociarla para aplicarla en el producto final. Además tenemos que abaratar costes, por ejemplo, si un pedido no nos da para llenar u contenedor, estamos en contacto con otras bodegas o con nuestro mismo proveedor de logística para que nos pueda hacer grupaje.

Uno de los riesgos a los que se enfrenta la industria alimentaria son las inclemencias meteorológicas, véase granizo, sequía, lluvias en determinados momentos, heladas, etc; ante ello hay poco que hacer. Estas influyen mucho en el mercado del vino ya que afectan a la producción y por tanto al precio del vino, a modo de ejemplo si en una determinada región de amplia influencia bajara la producción bajara un 40% un año, el precio del vino para esa zona se incrementaría un tanto por ciento. Para mitigar este riesgo y afectar al precio final del producto debemos ponernos anticipadamente en contacto con proveedores de otras zonas para en un momento determinado poder negociar y comprarles vino.

BIBLIOGRAFÍA

Páginas web:

www.icex.com

www.wikipedia.org

www.uncomtrade.com

www.ipex.com

www.cia.gov

www.datamonitor.com

www.planchina.es

www.plancameral.org

www.globalnegotiator.com

www.bancomundial.org

www.oficinascomerciales.es

www.oemv.es

www.oepm.es

www.eusmecentre.org.cn