GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO

EOi Escuela de organización industrial

Vinos de la España de Don Quijote

1979

2010 / 2011

# WINE INTERNATIONALIZATION MBA

# INFORME EJECUTIVO


ORESTES GARCÍA-MIJÁN GÓMEZ
DANIEL ORTEGA AGEITOS
DIEGO SÁNCHEZ BERNABÉ


WINES SL

Escuela de organización industrial

Vinos de la España de Don Quijote

# INFORME EJECUTIVO

## WINE INTERNATIONALIZATION MBA

2011

**TUTOR**
JAVIER VEGA MORILLAS

Esta publicación está bajo licencia Creative Commons Reconocimiento, Nocomercial, Compartirigual, (by-nc-sa). Usted puede usar, copiar y difundir este documento o parte del mismo siempre y cuando se mencione su origen, no se use de forma comercial y no se modifique su licencia. Más información: http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/

# Índice

1. RESUMEN EJECUTIVO ..... 4
1.1 INTRODUCCIÓN ..... 4
1.2 PRESENTACIÓN DEL PROYECTO ..... 4
1.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO ..... 5
1.4 ANÁLISIS DEL SECTOR ..... 5
1.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ..... 6
1.6 PLAN DE OPERACIONES ..... 6
1.7 PLAN DE MARKETING ..... 7
1.8 PLAN DE RECURSOS HUMANOS ..... 8
1.9 PLAN FINANCIERO ..... 9

# 1. RESUMEN EJECUTIVO

## 1.1 INTRODUCCIÓN

El presente proyecto dictamina las bases de nuestra empresa, 1979 Wines S.L. para entrar en el mercado asiático, más concretamente en China, con la selección de cinco tipos de vinos basados en el gusto asiático y en la investigación e innovación enológica de nuestra empresa.

Efectuamos un recorrido por las distintas etapas que se han desarrollado para el estudio de su viabilidad y dimensionamiento, así como un análisis de los diferentes factores y objetivos de todas las áreas que van a intervenir: Análisis previo del entorno, Análisis interno, Plan de Operaciones, Plan de Marketing, Recursos Humanos y Plan Financiero.

## 1.2 PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

1979 Wines SL es el proyecto aún no creada que se dedicará a la exportación de vinos manchegos acogidos a la marca paraguas Vinos de la Espana de Don quijote en el mercado asiático, en China.

El plan es desarrollar cinco productos de alta calidad y adaptados al gusto del consumidor asiático. Productos fáciles de conseguir en la despensa manchega de vino y fáciles de adaptar em lãs bodegas por su alta implementación em tecnologia.

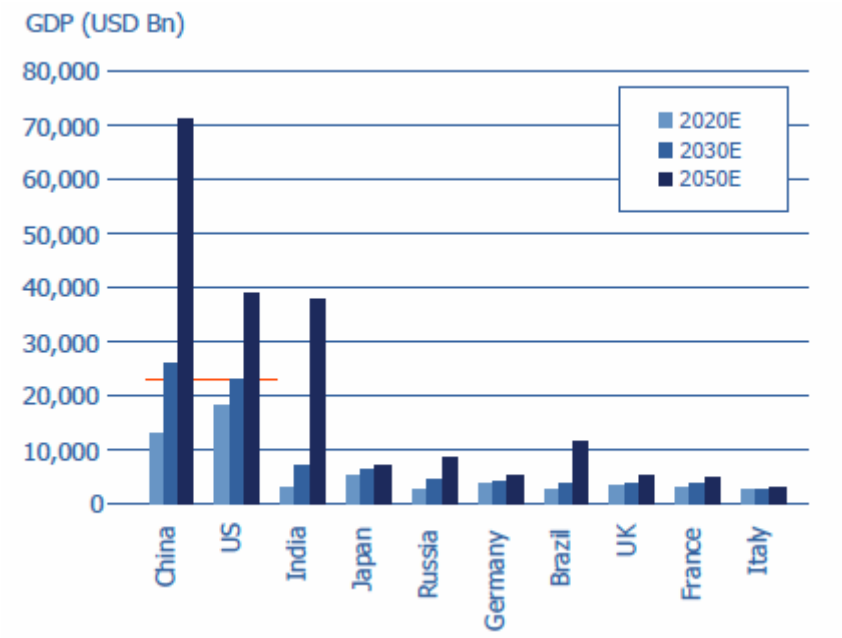
Vamos a vender en cinco ciudades chinas con una gran población y um PIB per capitã superior a la media de toda la población.

Enfocaremos nuestro producto a un segmento de la población muy ávido por conseguir y probar cosas nuevas, de diseño, innovadoras.

Este proyecto nace con un marcado carácter vocacional, destacando como punto importante, la unidad y cohesión entre los socios de la fábrica, que creen en este negocio y lucharán hasta alcanzar el éxito.

## 1.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO

China ha despertado de su gran letargo y amenaza ahora con ser una gran potencia mundial tanto de la industria como del consumo; cada vez hay más riqueza en China y más decantación por los gustos occidentales. En este apartado analizamos porqué hemos seleccionado China y cuál es su situación en el momento presente además de adónde se dirige. El siguiente gráfico muestra y resume en una imagen estas cuestiones a través de la evolución del PIB en los años venideros.




## 1.4 ANÁLISIS DEL SECTOR

Se ha estudiado a fondo el sector del vino en China, en España y en Castilla la Mancha, analizando las importaciones de vino, el destino de esas importaciones, los rivales, los gustos de los consumidores, etc. Y se han llegado a una serie de conclusiones:

Francia es el gran exportador de vino, es el dueño y señor del mercado chino. Los chinos opinan que si es francés es bueno.

España y más concretamente por Castilla la Mancha en los dos últimos años ha doblado su volumen de exportación, siendo los quintos en vino embotellado y los segundos en vino a granel por detrás de los chilenos. Además la facturación ha aumentado, conseguimos mejores precios pero aún falta mucho por caminar.

El vino que se exporta a China a granel, gran parte de él va para mezclar con el vino chino y aportarle mayor calidad además de volumen.

Las ventas en horeca suponen mas de un 40% de las ventas totales. La gran distribución está dominada por las grandes marcas de distribución leáse Wallmart, Carrefour, Metro, etc.

China es el segundo gran consumidor de bebidas a nivel mundial por detrás de EEUU.

## 1.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A partir de los anteriores análisis se ha elaborado un análisis DAFO y como consecuencia de este una serie de objetivos entre los que están:

- Entrar en el mercado chino con un vino de calidad media alta e intentar posicionarnos en este mercado en las ciudades que más adelante se analizarán y consolidarnos en este mercado.

- Previsión de ventas para el 5º año superar las 350.000 botellas.

- Después si la evolución de la cuota de mercado conseguida por la empresa se considera adecuada, se planteará la expansión de la empresa a otros destinos chinos e incluso a otros mercados asiáticos como Taiwán, Corea, Japón, etc.

## 1.6 PLAN DE OPERACIONES

La empresa tiene razón jurídica de Sociedad Limitada, situada en la plaza del Conde de Casal donde las comunicaciones son excelentes. Está formada por 2 socios que van a desempeñar prácticamente todo el trabajo comercial, financiero, gerente y administrativo aquí en España y en China. Además contará con un comercial chino, asalariado que se ocupará de las relaciones con los importadores y los clientes de estos.

La empresa ha realizado una búsqueda de proveedores para la elaboración de sus productos, estos están situados en Consuegra, Toledo a 120 km de Madrid y tienen capacidad elaboradora y técnica más que suficiente para abastecernos.

En el plan de operaciones se ha definido las bodegas, los productos, la forma de elaborarlos, la distribución y la negociación con los importadores y los términos básicos a los que tenemos que llegar para un buen acuerdo; entre ellos las condiciones de entrega, los plazos, los objetivos generales de venta, etc.

## 1.7 PLAN DE MARKETING

La planificación estratégica de ventas se obtiene en función de los estudios del entorno del mercado y de los objetivos estratégicos definidos en la sección del análisis DAFO. La estrategia se despliega en las variables de marketing-mix que se indican a continuación:

Producto:

Tenemos 5 productos altamente innovadores en cuanto al gusto y a la presentación.

Nuestro target primario son los “aspirantes”, hombres y mujeres en torno a los 25-40 años, profesionales, con educación, tienden a adoptar, probar lo nuevo. Se mueven dentro del segmento medio de precio.

Precio

Nuestro vino se va a caracterizar por:

- Vinos con muy buena relación calidad-precio.
- Presentación anual a concursos.
- Posibilidad de que el distribuidor de directrices de producción.
- Alta calidad tanto en la uva seleccionada, como en los materiales y mecanismos de producción.

La gama empieza con el Joven Blanco en 1,81 €, de ahí ya pasaríamos a los crianzas, el tempranillo tiene un precio límite de 2,10 € el Syrah y  Cabernet en el tope de gama se quedan en un precio límite de 2,84 €y 3,05 €. Y el blue por 2,45 €.

Distribución

Nuestro primer objetivo va a ser introducirnos en China y Hong Kong a través de importadores Chinos aunque no descartamos hacer venta directa dentro del país a través de nuestro comercial Chino. Para ello, crearemos una oficina comercial en Shanghai con almacén.

Promoción

Nuestra estrategia en este punto, a partir de tener un comercial en China nativo es el apoyo a los importadores y al canal horeca con actividades de promoción de nuestro vino a través de catas organizadas en distintos restaurantes, bares, etc. La formación del personal que compone el servicio del canal horeca.

Además pensamos asistir a una serie de ferias y misiones comerciales que hay a lo largo y ancho del país para tener un contacto más íntimo con los importadores.

## 1.8 PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Al ser una empresa de reciente creación los dos socios son los trabajadores principales de la empresa además de un comercial chino en China.

La estrategia de gestión de personal está encaminada a desarrollar y aprovechar el potencial de todos y cada uno de los trabajadores, pues el capital humano es lo más relevante para esta empresa.

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.

## 1.9 PLAN FINANCIERO

Nos marcamos un objetivo de ventas para el quinto año de llegar a 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.

| PRESUPUESTO VENTAS | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **BOTELLAS** | **nº Bott** | **01** | **nº Bott** | **02** | **nº Bott** | **03** | **nº Bott** | **04** | **nº Bott** | **05** |
| BLANCO JOVEN 1,81€ | 3.600 | 6.516 € | 19.200 | 34.752 € | 45.000 | 81.450 € | 58.800 | 106.428 € | 70.200 | 127.062 € |
| CRIANZA TEMPR. 2,10€ | 7.200 | 15.120 € | 33.600 | 70.560 € | 69.000 | 144.900 € | 87.000 | 182.700 € | 99.000 | 207.900 € |
| CRIANZA SYRAH 2,84 | 15.000 | 42.600 € | 29.400 | 83.496 € | 49.200 | 139.728 € | 68.400 | 194.256 € | 75.600 | 214.704 € |
| CRIANZA CABERNET 3,05 | 18.600 | 56.730 € | 30.600 | 93.330 € | 63.000 | 192.150 € | 85.200 | 259.860 € | 111.000 | 338.550 € |
| BLUE 2,45 | 39.000 | 95.550 € | 42.600 | 104.370 € | 51.000 | 124.950 € | 69.000 | 169.050 € | 85.200 | 208.740 € |
| **TOTAL** | 83.400 | **216.516 €** | 112.800 | **386.508 €** | 226.200 | **683.178 €** | 299.400 | **912.294 €** | 355.800 | **1.096.956 €** |

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.

| PRESUPUESTO VENTAS PESIMISTA | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **BOTELLAS** | **nº Bott** | **01** | **nº Bott** | **02** | **nº Bott** | **03** | **nº Bott** | **04** | **nº Bott** | **05** |
| BLANCO JOVEN 1,81€ | 1.200 | 2.172 € | 6.600 | 11.946 € | 10.800 | 19.548 € | 16.200 | 29.322 € | 21.000 | 38.010 € |
| CRIANZA TEMPR. 2,10€ | 2.400 | 5.040 € | 10.800 | 22.680 € | 12.600 | 26.460 € | 19.200 | 40.320 € | 28.800 | 60.480 € |
| CRIANZA SYRAH 2,84 | 4.200 | 11.928 € | 10.200 | 28.968 € | 15.000 | 42.600 € | 24.600 | 69.864 € | 33.000 | 93.720 € |
| CRIANZA CABERNET 3,05 | 6.600 | 20.130 € | 10.800 | 32.940 € | 17.400 | 53.070 € | 25.800 | 78.690 € | 42.600 | 129.930 € |
| BLUE 2,45 | 15.000 | 36.750 € | 18.600 | 45.570 € | 25.200 | 61.740 € | 33.000 | 80.850 € | 37.200 | 91.140 € |
| **TOTAL** | 29.400 | **76.020 €** | 38.400 | **142.104 €** | 55.800 | **203.418 €** | 85.800 | **299.046 €** | 125.400 | **413.280 €** |

| 1979 | 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% |

| 1979 | PRINCIPALES RATIOS | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **ROI** | **-114,6%** | **-46,3%** | **69,6%** | **133,9%** | **166,6%** |
| BAIT | -38.134 | -16.982 | 28.993 | 60.429 | 83.846 |
| Activo Neto Promedio | 33.265 | 36.708 | 41.663 | 45.140 | 50.318 |
| **ROE** | **-72,0%** | **-26,1%** | **25,4%** | **49,2%** | **63,8%** |
| Beneficio neto | -38.134 | -16.982 | 20.295 | 42.300 | 58.692 |
| Fondos Propios | 53.000 | 65.000 | 80.000 | 86.000 | 92.000 |
| **Endeudamiento** | **0,07** | **0,06** | **0,09** | **0,10** | **0,09** |
| Fondos Ajenos | 3.650 | 3.885 | 7.075 | 8.505 | 8.720 |
| Fondos Propios | 53.000 | 65.000 | 80.000 | 86.000 | 92.000 |
| **Cobertura de interes** | **-22,0** | **-5,5** | **5,3** | **8,3** | **9,6** |
| BAIT | -38.134 | -16.982 | 28.993 | 60.429 | 83.846 |
| Gastos Financieros | 1.732 | 3.092 | 5.465 | 7.298 | 8.776 |
| ENDEUDAMIENTO | 0,07 | 0,06 | 0,09 | 0,10 | 0,09 |
| INDICE DE CRECIMIENTO | 0,06 | 0,23 | 0,38 | 0,42 | 0,46 |
| MARGEN SOBRE VENTAS | -17,61% | -4,39% | 4,24% | 6,62% | 7,64% |

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.

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%.

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.

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.

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%.

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.

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