



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



# PLAN DE MARKETING PARA SIGLOS GOURMET

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA**  
**Facultad de Administración y Dirección de  
Empresas**

**TRABAJO FINAL DE CARRERA**

**Autora:** Tamara Barrantes Simón

**Directora:** M<sup>ª</sup> Rosario Perelló Marín

## AGRADECIMIENTOS

---

A mi familia y amigos, por su enorme paciencia, comprensión, apoyo y confianza desde el primer momento para que este trabajo saliera adelante.

A mi tutora, M<sup>a</sup> Rosario Perelló, por haberme ayudado a desarrollar la idea de este trabajo, por guiarme en todo momento en su elaboración, así como por sus buenos consejos y recomendaciones.

# ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>10</b>
<b>1.1. RESUMEN Y OBJETIVOS.....</b>	<b>10</b>
<b>1.2. OBJETO DEL TFC Y JUSTIFICACIÓN ASIGNATURAS RELACIONADAS.....</b>	<b>11</b>
<b>2. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN DE LA EMPRESA .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1.1. IDENTIFICACIÓN DEL SECTOR.....</b>	<b>15</b>
<b>2.1.1.1. Estudio macroeconómico de España y Comunidad Valenciana .....</b>	<b>15</b>
Territorio.....	15
Demografía .....	16
Economía .....	18
Empleo.....	23
Previsiones de Futuro .....	24
<b>2.1.1.2. Estudio del sector Servicios .....</b>	<b>26</b>
Características del Sector Servicios .....	27
Importancia del Sector Servicios en la Economía Española.....	28
Previsiones para el Sector Servicios.....	32
<b>2.1.1.3. Estudio de la Venta Online del Vino .....</b>	<b>33</b>
Características del Comercio Electrónico .....	34
Ventajas.....	34
Inconvenientes .....	35
Estudio del Mercado del Vino.....	36
Superficie de viñedo.....	37
Producción .....	37
Tejido empresarial.....	38
Productos .....	39
Exportaciones.....	44
El Mercado del vino en la Comunidad Valenciana .....	45
Otros mercados y tendencias de importación .....	49
<b>2.1.2. PRINCIPALES FACTORES DE INFLUENCIA. PEST .....</b>	<b>52</b>
<b>2.1.2.1. Factores Político-Legales .....</b>	<b>52</b>
<b>2.1.2.2. Factores Económicos.....</b>	<b>55</b>
<b>2.1.2.3. Factores Sociales.....</b>	<b>57</b>
<b>2.1.2.4. Factores Tecnológicos .....</b>	<b>59</b>
<b>2.1.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO INMEDIATO.....</b>	<b>62</b>
<b>2.1.3.1. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter .....</b>	<b>62</b>
Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	63

Amenaza de ingreso de productos sustitutivos .....	64
Poder de negociación de los compradores .....	65
Poder de negociación de los proveedores .....	66
Rivalidad entre competidores .....	68
<b>2.1.3.2. Análisis de grupos estratégicos .....</b>	<b>73</b>
Decántalo .....	74
Vinissimus.....	75
Vinosselección .....	77
Enópata .....	78
Vinosensis.....	79
GrauOnline .....	80
Conclusiones .....	81
<b>2.1.4. DETERMINACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....</b>	<b>85</b>
Amenazas .....	85
Oportunidades .....	86
<b>2.1.5. EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS. MATRIZ MEFE.....</b>	<b>88</b>
<b>2.2. ANÁLISIS INTERNO .....</b>	<b>91</b>
<b>2.2.1. Identificación de la empresa .....</b>	<b>92</b>
<b>2.2.2. Identificación de recursos .....</b>	<b>94</b>
<b>2.2.3. Estructura organizativa.....</b>	<b>98</b>
Gerencia.....	100
RRHH.....	100
Asesoría .....	100
Logística .....	100
Compras.....	103
Marketing .....	103
<b>2.2.4. Misión de la empresa .....</b>	<b>104</b>
<b>2.2.5. Análisis financiero .....</b>	<b>105</b>
<b>2.2.6. Análisis del catálogo de productos. Matriz BCG .....</b>	<b>109</b>
<b>2.2.7. Determinación de Fortalezas y Debilidades .....</b>	<b>113</b>
Debilidades.....	114
Fortalezas .....	114
<b>2.2.8. Evaluación de los Factores Internos. Matriz MEFI .....</b>	<b>116</b>
<b>3. DESARROLLO DEL PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>119</b>
<b>3.1. SEGMENTACIÓN.....</b>	<b>120</b>
<b>3.2. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS .....</b>	<b>122</b>
<b>3.3. ESTRATEGIAS DE MARKETING Y PROGRAMA DE ACCIONES.....</b>	<b>128</b>
Objetivo 1. Internacionalización del producto .....	128
Objetivo 2. Diferenciación del catálogo de productos .....	134
Objetivo 3. Campañas de marketing .....	138

---

Objetivo 4: Optimizar las redes de distribución .....	142
<b>3.4. PRESUPUESTO.....</b>	<b>143</b>
<b>3.5. CONTROL.....</b>	<b>148</b>
<b>4. PROPUESTAS DE ACTUACIÓN Y CONCLUSIONES.....</b>	<b>149</b>
<b>5. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>151</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Principales Vinos de Pago (V.P.) .....	40
Tabla 2.2. Principales Vinos de Calidad (V.C.) .....	41
Tabla 2.3. Especies autóctonas españolas de uva más importantes.....	43
Tabla 2.4. Evolución comercio exterior de vinos de la C.V. (millones de €).....	48
Tabla 2.5. Uso de productos TIC en España por características demográficas.....	61
Tabla 2.6. Conclusiones del análisis de las Cinco Fuerzas de Porter .....	73
Tabla 2.7. Principales datos de Decántalo.com .....	75
Tabla 2.8. Principales datos de Vinissimus.....	77
Tabla 2.9. Principales datos de Vinoselección.....	78
Tabla 2.10. Principales datos de Enópata .....	79
Tabla 2.11. Principales datos de Vinosensis.....	80
Tabla 2.12. Principales datos de GrauOnline .....	81
Tabla 2.13. Conclusiones de grupos estratégicos .....	84
Tabla 2.14. Amenazas y oportunidades de Siglos Gourmet .....	87
Tabla 2.15. Matriz MEFE de Siglos Gourmet .....	89
Tabla 2.16. Principales datos de Brinmar Hosteleros S.L. ....	92
Tabla 2.17. Gastos de envío de Siglos Gourmet .....	102
Tabla 2.18. Comparativa de gastos de envío de Siglos Gourmet y competencia ..	102
Tabla 2.19. Principales datos contables de Brinmar Hosteleros (2009 y 2010) ....	105
Tabla 2.20. Datos contables de Siglos Gourmet último trimestre de 2012 .....	108
Tabla 2.21. Productos más vendidos en Siglos Gourmet desde su constitución... 112	112
Tabla 2.22. Productos más vendidos últimamente en Siglos Gourmet.....	112
Tabla 2.23. Debilidades y fortalezas de Siglos Gourmet. ....	116
Tabla 2.24. Matriz MEFI de Siglos Gourmet .....	117
Tabla 2.25. Matriz DAFO de Siglos Gourmet .....	123
Tabla 2.26. Matriz CAME de Siglos Gourmet.....	125
Tabla 3.1. Importaciones de vino por países en Lituania .....	131
Tabla 3.2. Exportaciones de vino por países en 2008 (miles de hectolitros) .....	135
Tabla 3.3. Producción de vino mundial en 2009 (miles de hectolitros).....	136

**Tabla 3.4. Presupuesto desglosado de las campañas de marketing ..... 144**

**Tabla 3.5. Presupuesto del programa de acciones ..... 145**

**Tabla 3.6. Beneficios esperados con la implantación del plan de marketing ..... 146**

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1. Evolución de la población española (2003-2011).....	17
Gráfico 2.2. Tasa de variación interanual del PIB .....	18
Gráfico 2.3. Evolución de la renta per cápita .....	20
Gráfico 2.4. Tasa de paro (% sobre población activa) .....	21
Gráfico 2.5. Evolución del desempleo en España (2007-2012).....	24
Gráfico 2.6. Panel de previsiones de la economía española. ....	26
Gráfico 2.7. Distribución sectorial de la actividad económica.....	30
Gráfico 2.8. PIB de España por sectores económicos en %. ....	31
Gráfico 2.9. Indicadores de actividad del sector servicios.....	32
Gráfico 2.10. Segmentación del mercado del vino .....	38
Gráfico 2.11. Evolución comercio exterior de vinos de la C.V. (millones de €) .....	48
Gráfico 2.12. Ranking de países proveedores de importación española.....	50
Gráfico 2.13. Importaciones españolas de vino en valor .....	51
Gráfico 2.14. Evolución del IPC en España en los últimos años .....	56
Gráfico 2.15. Estructura de la población española (Padrón 2011).....	58
Gráfico 2.16. Uso de TIC por características demográficas .....	61
Gráfico 2.17. Participación por tipos de bebidas en el consumo extradoméstico ..	65
Gráfico 2.18. Participación por tipos de bebidas en el gasto extradoméstico.....	65
Gráfico 2.19. Cambios en los canales de comercialización del vino.....	72
Gráfico 2.20. Reparto de ventas de vino según volumen y valor.....	72
Gráfico 2.21. Evolución de los pedidos y sus importes en Siglos Gourmet.....	109
Gráfico 2.22. Matriz BCG .....	111
Gráfico 2.23. Matriz BCG para Siglos Gourmet.....	112
Gráfico 3.1. Importaciones de vino en Rusia en 2010.....	129
Gráfico 3.2. Exportaciones españolas de vino a Letonia .....	130
Gráfico 3.3. Importaciones neerlandesas de vino en volumen por países .....	132
Gráfico 3.4. Canales donde se considera que hay los mejores precios .....	133
Gráfico 3.5. Tasa media de crecimiento anual de vino embotellado en Chile .....	135
Gráfico 3.6. Cronograma de puesta en marcha de cada objetivo.....	143

## ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 2.1. Logo de Cava Siglos .....	13
Imagen 2.2. Logo de Siglos Gourmet .....	13
Imagen 2.3. Localización de Siglos Gourmet .....	16
Imagen 2.4. Mapa poblacional de España .....	17
Imagen 2.5. Mapa de la riqueza española en 2012 .....	22
Imagen 2.6. Localización de la actividad económica (diciembre 2009).....	23
Imagen 2.7. Estructura de la actividad económica .....	28
Imagen 2.8. Mapa D.O. vitivinícolas de España .....	42
Imagen 2.9. Cinco fuerzas de Porter .....	62
Imagen 2.10. Instalaciones de Exclusivas Casvi .....	68
Imagen 2.11. Portal de Decántalo.com.....	75
Imagen 2.12. Imagen restaurante Cava Siglos y tienda física de Siglos Gourmet ...	93
Imagen 2.13. Promoción de los eventos que realiza la empresa .....	94
Imagen 2.14. Portada de la tienda online de Siglos Gourmet .....	96
Imagen 2.15. Organigrama de Siglos Gourmet.....	99
Imagen 2.16. Cajas de transporte.....	101
Imagen 3.1. Aplicación móvil de Siglos Gourmet .....	140
Imagen 3.2. Promoción de la selección femenina en las redes sociales.....	141

---

# 1. INTRODUCCIÓN

---

## 1.1. RESUMEN Y OBJETIVOS

En el presente trabajo voy a elaborar un plan de marketing para Siglos Gourmet, la tienda online que ha desarrollado Cava Siglos, un pequeño restaurante situado en el centro de Valencia especializado en ofrecer una amplia selección de vinos y cavas. Su segundo proyecto ha sido la creación de Siglos Gourmet, concebida en un primer momento como la tienda física de Cava Siglos, la cual ofrece la posibilidad de adquirir los vinos de la carta, así como otros productos y complementos gourmet. Dada la gran acogida que ha tenido la tienda, la empresa se ha lanzado a la creación de la tienda online de Siglos Gourmet, y es sobre ésta sobre la que se basa este proyecto.

Para realizar el plan de marketing, el primer paso es analizar el entorno en el que se sitúa la empresa, con el objetivo de acabar conociendo las amenazas y las oportunidades que se derivan en ella. Este análisis debe abarcar muchos enfoques, desde la situación económica general a nivel nacional hasta el estudio detallado de sus empresas competidoras, pasando por los principales factores de influencia o las amenazas y poderes de negociación que recoge el método de las 5 fuerzas de Porter.

Seguidamente voy a estudiar el interior de la empresa. En este apartado, además de analizar la estructura organizativa e identificar los recursos de que dispone, se debe realizar un análisis financiero a partir de las cuentas anuales de la compañía. Gracias a este análisis podré conocer la situación económica y financiera de la empresa, lo que contribuirá enormemente al diseño posterior de los objetivos y estrategias de marketing. También examinaré el catálogo de productos que ofrece la tienda online, identificando aquellos que no sean rentables para la empresa a partir de la matriz BCG.

Una vez realizados tanto el análisis externo como el interno, dispondré de un DAFO que resuma los principales factores externos e internos que afectan a la empresa, y a partir de los cuales diseñaré los objetivos que quiera lograr. El plan de marketing incluye, además, una serie de estrategias acompañadas de un programa de acciones para poder alcanzar los objetivos propuestos.

Por último, es importante que elabore un presupuesto sobre las acciones que se van a llevar a cabo, ya que es posible que la empresa no pueda financiarlas o simplemente que no sea rentable su implantación en relación a los ingresos esperados. También tendré que diseñar un sistema de control que permita detectar y corregir las posibles desviaciones. Todo ello encaminado a la consecución de los objetivos propuestos en el plan de marketing y diseñados acorde a las necesidades de la empresa.

---

## 1.2. OBJETO DEL TFC Y JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS RELACIONADAS

Para la realización de este proyecto he aplicado los conocimientos adquiridos en las diferentes asignaturas de la Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas. A continuación voy a proceder a justificar cada apartado por separado con las asignaturas relacionadas que han hecho posible su elaboración.

### **Capítulo del TFC:** Análisis del entorno

**Asignaturas relacionadas:** Economía Española y Mundial, Economía Española y Regional, Economía de la Empresa I, Macroeconomía, Introducción a los Sectores Empresariales, Gestión y Organización de Empresas de Servicios, y Tecnología de los Servicios Turísticos.

El objetivo de este capítulo es conocer y estudiar el entorno que envuelve a la empresa, y como afecta en ella. En primer lugar identifiqué el sector al que pertenece la empresa, realizando un análisis general de la economía en su conjunto y también estudiando el sector más detalladamente. A continuación estudié los principales factores de influencia con el llamado método PEST, que engloba los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Por último realicé un análisis del entorno competitivo inmediato, identificando las amenazas con el método de las 5 Fuerzas de Porter, y estudiando detalladamente las principales empresas competidoras. El capítulo concluye con la evaluación de las amenazas y oportunidades a través de la matriz MEFE.

### **Capítulo del TFC:** Análisis interno

**Asignaturas relacionadas:** Derecho de la Empresa, Dirección de Proyectos Empresariales, Contabilidad General y Analítica, Gestión de Calidad, Dirección Estratégica y Política de Empresa, Gestión y Organización de Empresas de Servicios.

En este capítulo analicé la parte interna de la empresa. Además de estudiar su estructura organizativa y los recursos con los que cuenta, he evaluado su situación mediante un análisis financiero de sus cuentas anuales. También he tenido en cuenta el catálogo de productos mediante la matriz BGC. El capítulo concluye con una evaluación de los factores internos a través de la matriz MEFI, para así detectar las necesidades o carencias con las que elaborar el plan de marketing de la empresa.

### **Capítulo del TFC:** Plan de marketing

**Asignaturas relacionadas:** Dirección de Proyectos Empresariales, Introducción a la Informática, Gestión de los Sistemas de Información, Dirección Comercial, Dirección

Financiera, Dirección Económica y Política de Empresa, Marketing en Empresas de Servicios, Tecnología de los Servicios Turísticos y Gestión y Organización de Empresas de Servicios.

Para elaborar un plan de marketing sobre una empresa, se debe empezar segmentando el mercado para limitar el público objetivo al que irán destinadas las acciones. Una vez definido el cliente potencial, y con la ayuda de las matrices MEFE y MEFI anteriores que han permitido ponderar los factores externos e internos más importantes, he especificado las necesidades que tiene la empresa y los objetivos que quiere cumplir. El siguiente paso es el diseño de una serie de estrategias de marketing que permitan alcanzar estos objetivos, y con ellas elaborar un programa de acciones para llevarlas a cabo.

Por último realizo un presupuesto sobre las acciones de marketing que se van a llevar a cabo, así como una previsión de los resultados, para así valorar la rentabilidad del proyecto. También efectúo un seguimiento una vez implantadas las acciones para controlar el buen funcionamiento y detectar posibles desviaciones.

## 2. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN DE LA EMPRESA

Cava Siglos y Siglos Gourmet están gestionados por Brinmar Hosteleros S.L., sociedad constituida el 14 de noviembre de 2002 y con sede en Avda. Los Almendros núm. 6, en Godella (Valencia).

Por un lado, Cava Siglos es un restaurante ubicado en pleno centro de la ciudad de Valencia que ofrece un ambiente minimalista y moderno. Fue inaugurado el 7 de diciembre de 2009 y se ha especializado en vinos y licores, así como en la gastronomía mediterránea en general. El restaurante no dispone de un espacio demasiado amplio, por lo que cuida mucho la atención personalizada a sus clientes y fomenta la rotación de las mesas así como el uso de la barra.

Imagen 2.1: Logo de Cava Siglos



*Fuente: Página web de Siglos Gourmet*

Imagen 2.2: Logo de Siglos Gourmet



*Fuente: Página web de Siglos Gourmet*

Sin embargo, año tras año desde su inauguración ha ido generando peores resultados como consecuencia de un descenso en la facturación de cada ejercicio económico. Así pues, mientras que en 2010 registró una facturación media total de 326.097,77€, en 2011 este dato fue de 305.690,82€, y se observa el mismo descenso para 2012. De la misma manera, si se analizan el número medio de comensales o el gasto medio mensual por comensal, se observa un descenso con respecto a 2010, situándose en 2.081 personas y 12,35€ respectivamente en 2011.

Como respuesta a esta situación, ante la imposibilidad de incrementar las ventas de Cava Siglos, los socios decidieron ampliar el área de actividad de la empresa creando Siglos Gourmet, concebida como la empresa física de Cava Siglos. En esta tienda se ofrece una amplia selección de vinos, así como licores, espumosos, productos gastronómicos o complementos gourmet, contando además con el respaldo de Cava Siglos.

Ante la gran aceptación que ha tenido la tienda de Cava Siglos, los miembros de la sociedad han decidido ir más allá y han trasladado la tienda a internet, creando así la tienda online de Siglos Gourmet. Por tanto, actualmente se puede definir a Siglos Gourmet como la tienda online de Cava Siglos especializada en vinos y espumosos donde además se puede encontrar una amplia gama de cavas, champagne, productos gastronómicos, delicatessen y complementos gourmet, con el respaldo de la tienda física situada en pleno barrio del Carmen de Valencia.

## 2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Una vez presentada la empresa a estudiar en el presente trabajo, es importante conocer el entorno en el cual opera para así poder saber qué factores influyen en ella y en qué medida.

Para analizar dichos factores, voy a estudiar el entorno desde distintos enfoques. En primer lugar, en este análisis procederé a identificar el sector económico al que pertenece la empresa, el cual dependerá de la actividad económica que ésta realice. En este apartado daré, además, una visión general de la situación macroeconómica a nivel nacional y autonómica. Por último, realizaré un estudio detallado acerca del comercio online del vino.

A continuación analizaré los principales factores de influencia por los que se verá afectada la actividad de la empresa. Estos factores se recogen en el llamado análisis PEST, que está formado por los siguientes: políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Dependiendo del país en el que ejerza su actividad, la empresa se verá obligada a cumplir unas normas y a adaptarse a unos niveles dados de avance tecnológico así como de económico. Por ello es importante conocer estos factores y cómo afectarán a la empresa.

Seguidamente este apartado se centrará en el entorno competitivo inmediato de la empresa. Así pues, realizaré un análisis a través del método de las 5 Fuerzas de Porter, evaluando el poder de negociación de proveedores y clientes, la amenaza de nuevos competidores y de productos sustitutivos y la rivalidad entre competidores.

Un factor clave para la empresa será conocer a sus empresas competidoras más inmediatas. De esta forma podrá saber la estrategia de comercialización que sigue cada una, así como su posición en el mercado. El hecho de tener información sobre sus competidoras podrá ofrecerle a la empresa una ventaja competitiva la hora de planificar sus estrategias. Por todo ello en el apartado del entorno competitivo inmediato también realizaré una descripción sobre cada competidora.

Para acabar el capítulo, recogeré los principales factores externos y los clasificaré según sean oportunidades o amenazas con respecto a la empresa, para posteriormente evaluarlos por el método de ponderaciones de la matriz MEFE.

Es importante señalar que, a pesar de que este trabajo está enfocado en la tienda online de Siglos Gourmet, en algunos puntos tendré en cuenta la actividad de Cava Siglos para la realización del análisis, ya que como he explicado anteriormente, Siglos Gourmet pertenece a la misma sociedad que Cava Siglos y por tanto sus actividades se encuentran altamente relacionadas.

## **2.1.1. IDENTIFICACIÓN DEL SECTOR**

Dentro del apartado de identificación del sector, debe estudiarse el entorno en distintos niveles, comenzando por el más general o el macro-entorno, que se refiere tanto a nivel nacional como autonómico. Este análisis se centra en España debido a que el mercado objetivo de la empresa es nacional. En este apartado analizaré las principales variables generales como son la economía, la población o el empleo.

Seguidamente, el análisis del entorno continuará con la identificación del sector al que pertenece Siglos Gourmet, que corresponde al sector servicios y, más detalladamente, al sector de la hostelería y restauración.

Por último, este apartado finalizará con el estudio más profundo sobre el comercio del vino, y más concretamente la venta online de este producto.

### **2.1.1.1. Estudio macroeconómico de España y Comunidad Valenciana**

Para conseguir una visión amplia y general del macro-entorno en su conjunto, se deben estudiar los diferentes segmentos que lo componen por separado. De esta manera, a continuación voy a proceder a realizar este estudio desde distintos enfoques: territorio, demografía, economía, empleo, sociedad y medio ambiente a nivel nacional y autonómico, centrándome por tanto en el mercado objetivo de la empresa. También compararé algunos índices relevantes con los datos europeos para conocer mejor cuál es la situación nacional.

#### **Territorio**

Desde la creación de la Constitución de 1978, actualmente vigente, España está organizada territorialmente en 17 Comunidades Autónomas, las cuales cuentan con la competencia de legislar y desarrollar su propia normativa de ordenación territorial. Estas comunidades están formadas por 50 provincias que a su vez se componen de 8.116 municipios, siendo éstos últimos las entidades territoriales básicas en la organización territorial de España.

En cuanto a la superficie nacional, España cuenta con un total de 505.985,90 km<sup>2</sup> distribuidos con una densidad de 93 habitantes/km<sup>2</sup>.

En lo que se refiere a la Comunidad Valenciana, ésta se trata de una de las comunidades más importantes del territorio nacional, sobre todo gracias a su ubicación en la costa mediterránea así como a su cálido y agradable clima, lo que la hace gran destino turístico y de descanso. Esta comunidad está dividida en un total de 3 provincias, que son Alicante, Castellón y Valencia, y que están formadas por 542 municipios agrupados en 33 comarcas.

La Comunidad Valenciana posee una superficie de 23.255 km<sup>2</sup> y una densidad demográfica de 220 habitantes/ km<sup>2</sup>, claramente superior a la densidad media nacional debido al complejo relieve que presenta España y a la gran concentración de grandes municipios que tiene la comunidad.

Centrando el análisis en la ciudad de Valencia, localidad en la que está ubicada la sede física de Siglos Gourmet, ésta pertenece a la provincia a la que da nombre, y está formada por un total de 16 núcleos de población. Con una superficie de 134,63 km<sup>2</sup>, presenta una densidad de población de 5.928 habitantes/km<sup>2</sup>, una de las mayores de todo el territorio nacional debido a la alta acumulación de población en poca superficie.

Imagen 2.3: Localización de Siglos Gourmet



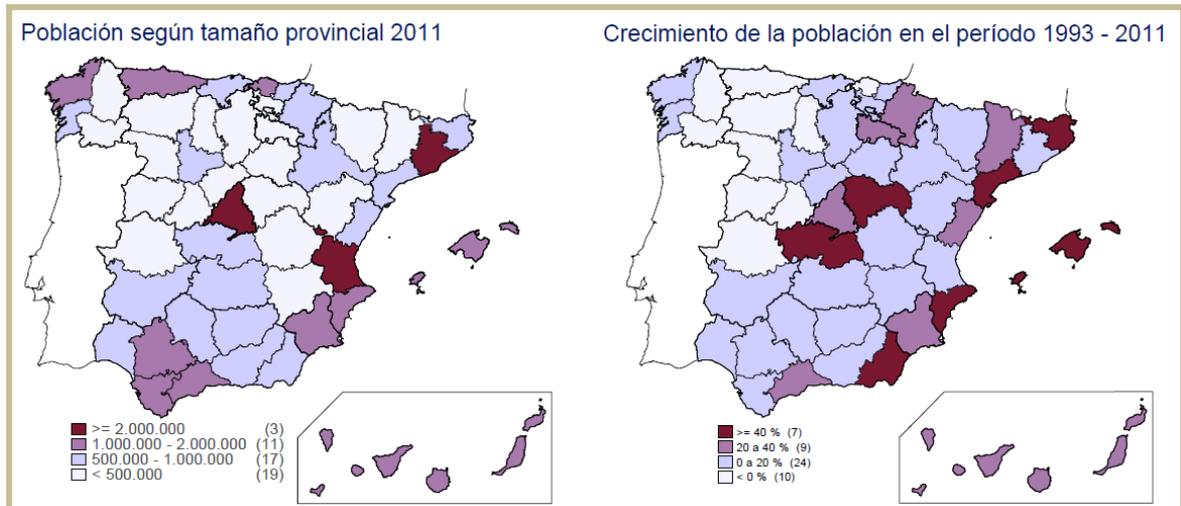
Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte

### Demografía

La población española sobrepasa los 47 millones de habitantes (47.190.493 en 2011, según el INE), de los cuales más de 5 millones corresponden a la Comunidad Valenciana. La ciudad de Valencia cuenta con 798.033 habitantes, de los cuales 382.412 son hombres y 415.621 son mujeres, con lo que hay un predominio femenino.

En el mapa siguiente se puede observar la distribución de la población española en las distintas provincias, donde se aprecia la alta densidad demográfica que posee la provincia de Valencia. También se observa el crecimiento que ha experimentado cada provincia en el periodo 1993-2010, donde Valencia ha permanecido prácticamente invariable puesto que siempre ha sido una ciudad muy poblada.

Imagen 2.4: Mapa poblacional de España

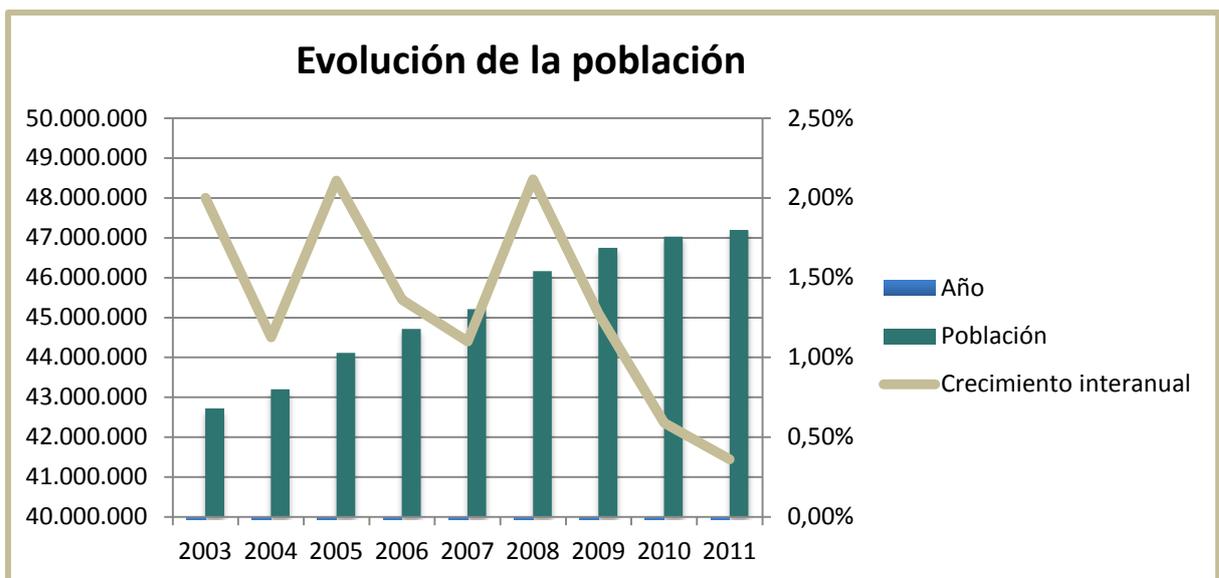


Fuente: Datos: Instituto Nacional de Estadística (INE) Mapa: Caja España

En cuanto a la estructura de la población, además del predominio del sexo femenino, es importante señalar que España tiene cada vez una población más envejecida, con una tasa de envejecimiento que se acerca al 20%. Esto se explica dada la baja tasa de natalidad, debida sobre todo a la incorporación de la mujer al mundo laboral, y a la también baja tasa de mortalidad, ya que la esperanza de vida va en aumento cada año.

En el gráfico siguiente puede apreciarse la evolución de la población española de la última década, donde destaca el bajo crecimiento interanual de los últimos años.

Gráfico 2.1: Evolución de la población española (2003-2011)



Fuente: Elaboración propia a partir del Instituto Nacional de Estadística (INE)

A nivel de la ciudad de Valencia, el crecimiento interanual ha llegado a alcanzar valores negativos en los dos últimos años. Esto significa que la población de este territorio no está creciendo, sino que está disminuyendo.

Son dos las principales causas de este decrecimiento poblacional experimentado en los últimos años. Por un lado, un crecimiento natural negativo se da como consecuencia de que las defunciones sean superiores a los nacimientos de un territorio en un intervalo de tiempo determinado. Por otro lado, la grande emigración al extranjero de población en edad de trabajar contribuye negativamente al crecimiento demográfico en Valencia, así como en otras grandes ciudades españolas. Esta tendencia va en aumento, pues la población que se encuentra en edad de trabajar pero no encuentra trabajo ha de salir al extranjero a buscarlo.

### Economía

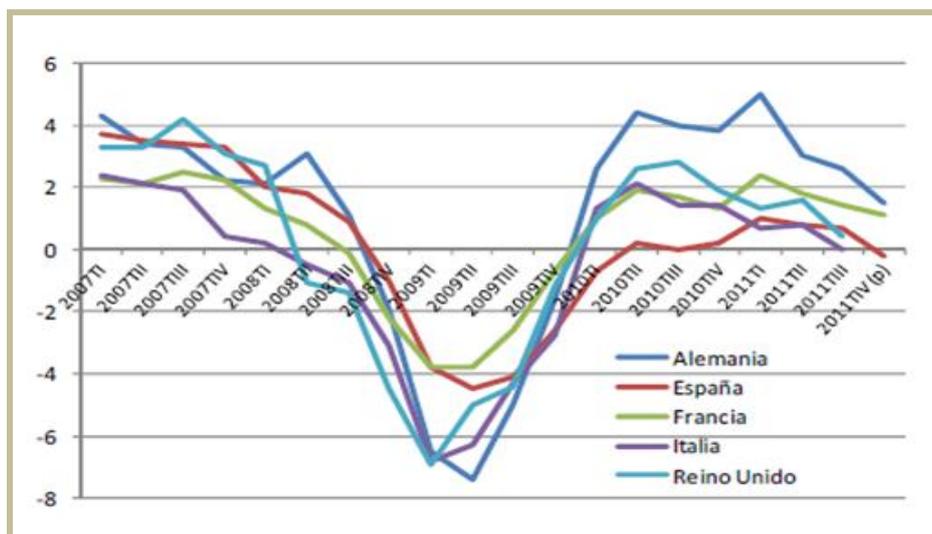
A la hora de estudiar la economía de un país, el índice principal que debe utilizarse es el Producto Interior Bruto (PIB), o dicho en otras palabras, el valor monetario de todos los bienes y servicios finales producidos por una economía en un determinado período de tiempo.

También es importante estudiar el índice anterior en relación a la población de un país. Este es llamado PIB per cápita y refleja la riqueza de un país en relación a su cantidad de habitantes.

### *Comparativa de España con la UE*

Para poder valorar este índice, es necesario conocer este mismo dato de otros países como referencia para poder compararlo. Para ello, a continuación el gráfico 2.2 muestra una comparativa de la variación interanual del PIB entre distintos países de la Unión Europea durante los últimos cuatro años.

Gráfico 2.2: Tasa de variación interanual del PIB



Fuente: Instituto de Estudios Turísticos. Ministerio de Industria, Energía y Turismo, a partir de EUROSTAT e INE

En el gráfico anterior se observa la variación interanual del PIB a lo largo de los cuatro trimestres que componen los últimos cuatro años. Además, el gráfico refleja esta evolución en distintos países. Por un lado hay países más ricos, como es el caso de Alemania o Reino Unido, y otros menos ricos, como son España o Italia.

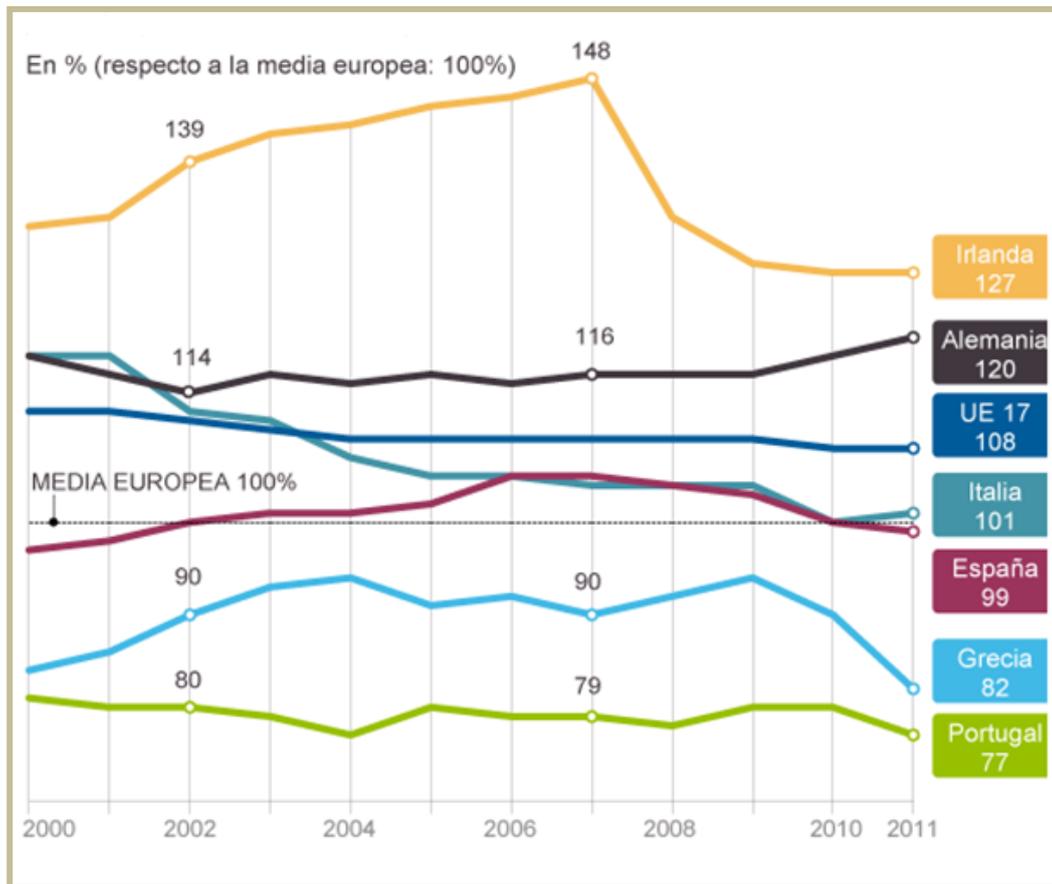
A lo largo de este período el PIB se ha modificado de forma desigual. Hay un claro decrecimiento generalizado a partir del primer trimestre de 2007, que se acaba convirtiendo en negativo a lo largo del 2008. Así pues, durante el año 2009 el PIB tiene una variación negativa en todos los países reflejados. Este hecho coincide con la crisis económica mundial que afectó a las economías de todos los países de la UE, y las hizo entrar en recesión.

Durante este valle, España fue uno de los países que menor tasa negativa alcanzaron, siendo Alemania la más pronunciada, ya que se acercó a un crecimiento del -8%. Sin embargo, a partir de principios de 2010 todos los países se recuperaron alcanzando un crecimiento positivo, siendo Alemania el país que logró la mejor posición (5%). No obstante, España, a pesar de haberse recuperado del valle de 2009, sigue teniendo un crecimiento prácticamente nulo ya que el PIB se ha mantenido casi invariable durante los dos últimos años.

Por tanto, de esta gráfica puede concluirse que la crisis económica mundial afectó fuertemente a los países miembros de la UE durante el año 2009, pero después han ido recuperándose levemente. Sin embargo, parece que a España le está costando recuperarse más que al resto, lo cual no supone un factor positivo para su economía.

Por otro lado, como ya he dicho anteriormente, se estudia también el PIB per cápita, o la riqueza que poseen los habitantes de un país. En este caso también es interesante compararlo con otros países para poder evaluarlo. La gráfica siguiente refleja la evolución de la renta per cápita en relación a la media europea, siendo ésta el 100%.

Gráfico 2.3: Evolución de la renta per cápita



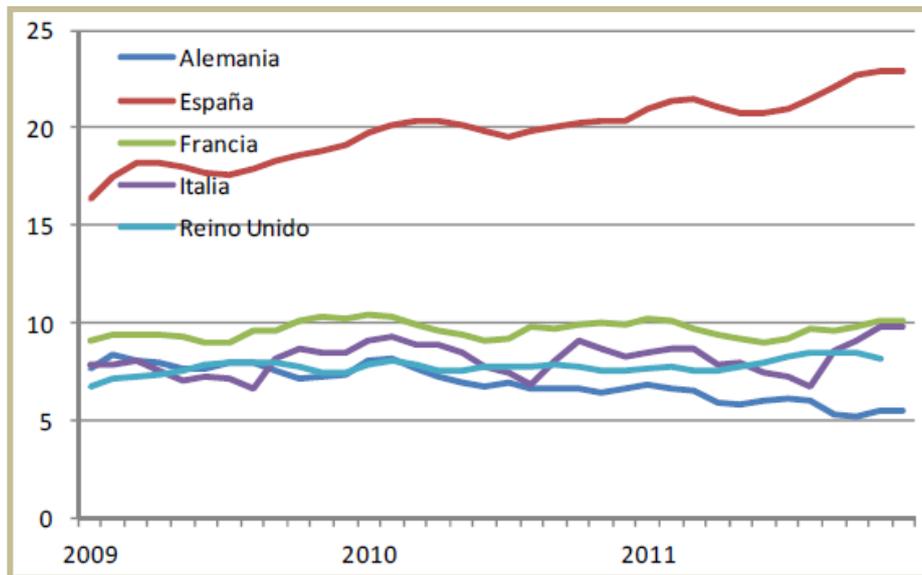
Fuente: El País, a través de EUROSTAT

Como se puede ver en la gráfica 2.3, hay dos grupos de países diferenciados entre sí, los que se sitúan por encima de la media de la UE, como Alemania o Irlanda, y los que lo hacen por debajo, como Grecia o Portugal. En este caso, España oscila alrededor de la media, sin llegar a definirse en ninguno de los anteriores grupos.

El PIB por habitante español alcanzó su cuota más alta en 2007, el 105% de la media comunitaria. Sin embargo, solamente cuatro años después este dato cayó por debajo de la media europea (99%) por primera vez en 10 años. Estos datos coinciden con la tendencia descendente de la gráfica anterior, ya que es a partir de 2007 cuando España, junto con otros países, manifiestan una recesión en sus economías.

Por último, otro dato relevante dentro de una recesión económica es el desempleo. En épocas de crisis, la ocupación desciende y el paro se extiende en todos los sectores económicos, aunque no afecta en todos por igual. Tampoco afecta de la misma manera en todos los países, hecho que se puede apreciar en la siguiente gráfica.

Gráfico 2.4: Tasa de Paro (% sobre población activa)



Fuente: EUROSTAT

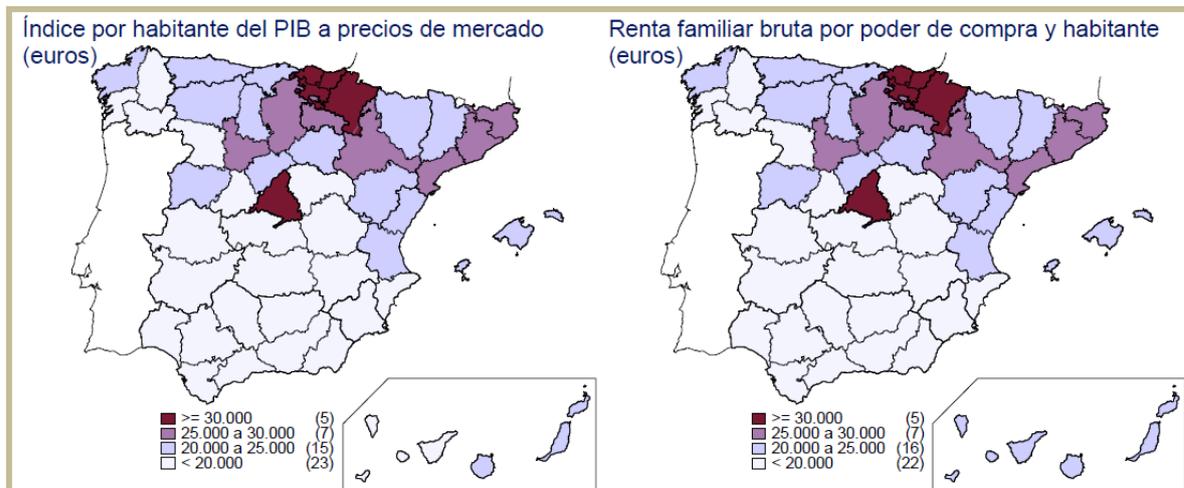
En el período comprendido entre 2009 y 2011, los estados miembros reflejados en la gráfica mantienen sus tasas de desempleo constantes o con pocas variaciones, dentro del intervalo entre 5% y 10% sobre la población activa. Sin embargo, España duplica la tasa de estos países y además muestra una trayectoria ascendente a lo largo de los años, sobrepasando un desempleo del 23% sobre la población activa a finales de 2011. Esta situación repercute en gran medida a la economía española, ya que con este nivel de desempleo la población disminuye su nivel de renta y por tanto se frena considerablemente el consumo.

### ***Situación económica nacional***

Una vez comparados algunos datos nacionales con otras economías, voy a proceder a estudiar la situación económica a lo largo del territorio nacional.

El Producto Interior Bruto por habitante, al igual que sucede entre países, también difiere entre las distintas regiones que componen el país. Para estudiar esta distribución, en los mapas siguientes puede observarse que cada provincia posee una cantidad diferente de PIB per cápita, siendo este dato en España de un promedio de 23.271 € en 2011. Por tanto, se puede decir que los mapas han clasificado a las provincias en cuatro grupos diferentes: los dos más oscuros, que se sitúan por encima de la media española, y los dos más claros, que se quedan por debajo.

Imagen 2.5. Mapa de la riqueza española en 2012



Fuente: Fundación de las Cajas de Ahorro Confederadas (FUNCAS)

Tras observarse la distribución de la riqueza de España por provincias, tanto en función del PIB como de la renta familiar, en ambos casos las provincias más ricas se sitúan por el norte (País Vasco y Navarra), Cataluña y la capital (Madrid). La Comunidad Valenciana se queda atrás, con un poder de riqueza medio-bajo.

Además, debido a la actual crisis económica que afecta a España, la riqueza de las familias se ha visto reducida en los últimos años como consecuencia del aumento del desempleo y la disminución de los salarios, disminuyéndose así la renta per cápita española en los últimos años tal y como se ha visto en el gráfico 2.3.

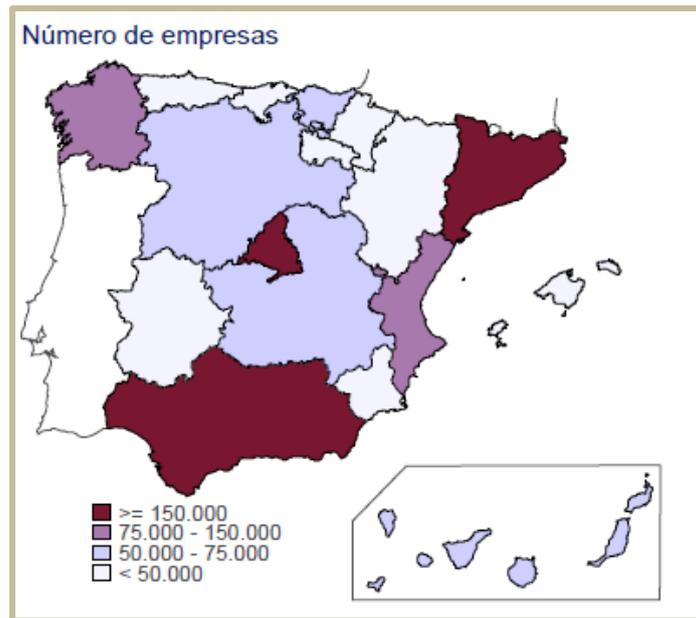
Por otro lado, si se analiza el tejido empresarial que posee España, según el Instituto Nacional de Estadística (INE) el número total de empresas en nuestro país alcanza, en 2011, los 3.355.830, donde claramente predominan las microempresas (de 0 a 9 empleados), representando el 94,5% del total. Seguidamente, las pequeñas empresas (entre 10 y 49 empleados) representan un 4,7%. Por último, las empresas medianas (entre 50 y 199 empleados) y las grandes (de 200 en adelante) constituyen juntas menos del 1% del tejido empresarial español.

Es importante destacar que entre las predominantes microempresas, el 85% del total solamente tienen entre 0 y 2 empleados, mientras que el 15% restante posee entre 3 y 9 trabajadores.

Por otro lado, también es importante conocer la localización de la actividad económica en España, puesto que, como ya se ha visto, el PIB se reparte de forma desigual a lo largo del territorio.

La mayor concentración de empresas se encuentra en Madrid (10,3%), Cataluña (18,5%) y Andalucía (15,2%), quedando la Comunidad Valenciana en cuarto lugar con un 10,8% del total de las empresas españolas. En estas cuatro Comunidades Autónomas se encuentra el 59,8% de las empresas españolas.

Imagen 2.6. Localización de la actividad económica (diciembre 2009)



Fuente: Ministerio de Trabajo e Inmigración. Tesorería General de la Seguridad Social; Elaboración: Fundación de las Cajas de Ahorro Confederadas (FUNCAS)

## Empleo

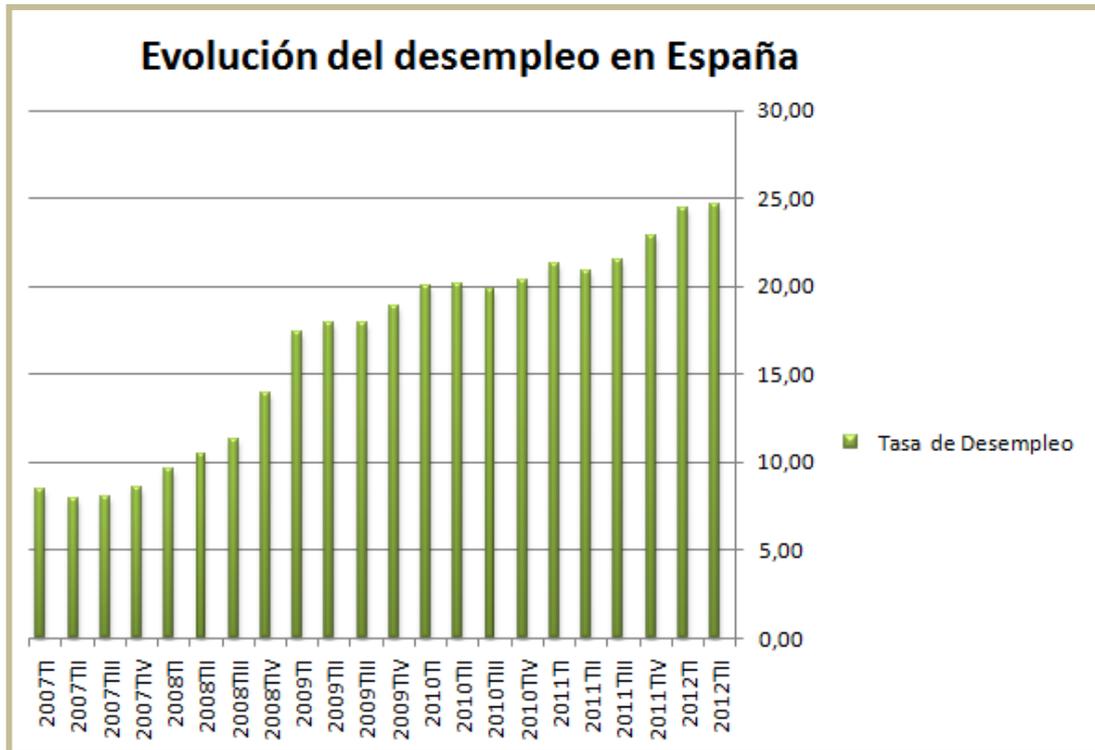
Debido a la situación de crisis que atraviesa actualmente España, cabe destacar que el desempleo ha ido aumentando continuamente en los últimos años, llegando a cuadruplicarse en menos de una década y alcanzando una tasa de 24,63% (5.693.100 personas) en el segundo trimestre de 2012, muy superior a la media europea, como ya se ha visto anteriormente.

La distribución de empleados a lo largo del territorio español también se reparte de manera desigual, habiendo un mayor número de parados en unas provincias que en otras. La Comunidad Valenciana presenta una proporción de personas desempleadas media-alta, siendo menor en la provincia de Valencia. Destaca la provincia de Cádiz por tener la mayor proporción de parados sobre la población en edad de trabajar.

Esta situación económica con tanto desempleo perjudica notablemente a la economía en su conjunto. Cuando las familias pierden su empleo, dejan de percibir ingresos y su nivel de renta disminuye, con lo que dejan de consumir y las empresas ven reducidas sus ventas, llegando incluso a cerrar el negocio. Este es el escenario que presenta actualmente España, ya que cada vez hay más población desocupada y también más empresas que cierran. Por tanto, debe tenerse en cuenta que actualmente los negocios que siguen abiertos están haciendo un sobreesfuerzo por sobrevivir.

En la siguiente gráfica se muestra la trayectoria que ha seguido el desempleo en España en los últimos años, habiendo empeorado considerablemente ya que en 5 años ha aumentado en más del doble su valor.

Gráfico 2.5: Evolución del desempleo en España (2007-2012)



Fuente: Elaboración propia a partir del Instituto Nacional de Estadística (INE)

### Previsiones de Futuro

La situación presente que muestra el final de 2011 coincide con una marcada desaceleración económica mundial y un empeoramiento de las previsiones de crecimiento para la eurozona. Son diversas las causas de estas malas expectativas, entre las cuales se pueden destacar las siguientes:

- Continuo aumento del desempleo.
- Incertidumbre sobre el futuro de la eurozona, y sobre todo de la moneda.
- Diversidad de opiniones sobre cuál debería ser el papel a tomar por el Banco Central Europeo.
- Medidas impopulares tomadas por los líderes europeos, y dificultad para crear medidas estructurales que favorezcan el crecimiento económico.
- Desconfianza de los mercados financieros y consecuente tensión financiera en la Unión Europea.

Ante este escenario actual, no se puede decir que las previsiones de futuro sean buenas, aunque hay un alto grado de incertidumbre sobre cómo se va a comportar la economía mundial en los próximos años, donde intervienen multitud de factores. Así pues, se puede ver que hay una gran diversidad de previsiones dependiendo de la fuente de que provenga. Sin embargo, todos los estudios prevén un aumento de la tasa de paro.

Por otra parte, el resto de factores que han desencadenado la actual recaída de la economía española, como son la restricción financiera, incertidumbre y procesos de desapalancamiento, entre otros, van a seguir presentes en los próximos trimestres. A todo lo anterior hay que añadir el impacto negativo de la escalada del precio de los productos energéticos y de la subida del IVA sobre los márgenes empresariales y sobre la capacidad adquisitiva de los consumidores, y el empeoramiento de las perspectivas para el resto de Europa y el conjunto de la economía mundial.

En el caso de FUNCAS (Fundación de las Cajas de Ahorro Confederadas, 2012), por ejemplo, se espera que el paro alcance una tasa del 25% en 2012, mientras que en 2013 se situará en el 27,2% sobre la población activa. Como consecuencia, entre otros factores, de la reforma laboral, el avance de la productividad del factor trabajo debería desacelerarse en 2013, aunque seguirá incrementándose por encima de los salarios de forma que los costes laborales unitarios van a seguir descendiendo.

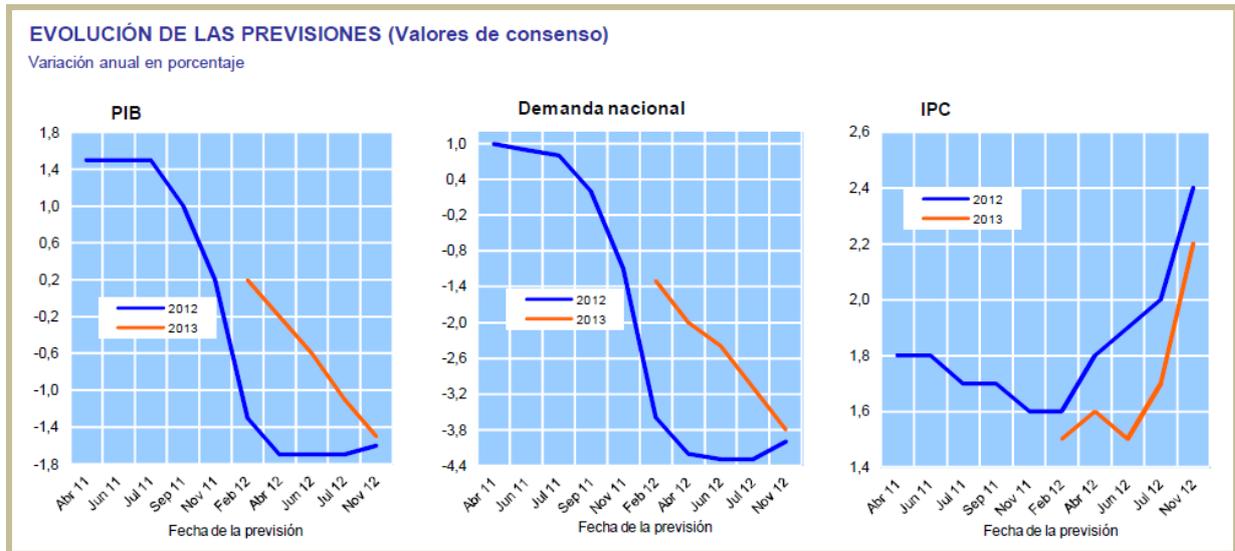
En lo que se refiere al PIB, en el tercer trimestre de 2012 ha mostrado una caída inferior de lo esperado, sobre todo como consecuencia del adelanto de algunas compras ante la subida del IVA, y también porque las medidas de ajuste fiscal no habían ejercido todavía todo el efecto esperado. Será a partir del final de 2012 y principios de 2013 cuando se aprecie con más intensidad su efecto sobre la actividad económica. En la primera mitad de 2013 continuará reflejando tasas negativas de crecimiento, que no se estabilizarán hasta la segunda mitad del año, dando como resultado una caída del PIB en 2013 del 1,8%.

Como consecuencia del incremento de la tasa de desempleo, el consumo de los hogares presentó en 2012 un retroceso del 3,8%. La tendencia de esta variable continúa siendo negativa, al igual que reflejan las tendencias a la baja de otros indicadores, como la confianza de los consumidores, las pernoctaciones de residentes españoles en hoteles o las ventas de automóviles, que ya han sufrido una caída importante a lo largo de 2012. De esta manera, la aportación de la demanda nacional al crecimiento será todavía más negativa que en 2012, aunque la aportación del sector exterior mejorará. El ajuste del consumo de los hogares será también más intenso (3,2%). Por su lado, la renta disponible de los hogares continuará disminuyendo tanto en términos nominales como reales. Debido a este descenso, la tasa de ahorro seguirá descendiendo moderadamente a pesar del ajuste del consumo.

No se trata, por tanto, de un escenario favorable y atractivo para las empresas y negocios que se encuentran en funcionamiento, por lo que éstos deben hacer grandes esfuerzos para sobrevivir en un ambiente tan hostil y perjudicial como el actual.

En el gráfico siguiente se puede ver reflejada esta información de 2012 y las previsiones para 2013. En él se refleja la evolución de los índices del PIB, demanda nacional e IPC. Se puede ver que tanto el PIB como la demanda nacional muestran tendencias negativas que se acentúan en 2013, mientras que el IPC sigue una trayectoria ascendente, lo que significa que los precios van a seguir subiendo a lo largo del ejercicio económico siguiente.

Gráfico 2.6: Panel de previsiones de la economía española



Fuente: Panel de previsiones FUNCAS

Las exportaciones ascenderán un 3,8% en 2013, previéndose una progresiva mejora del contexto internacional, mientras que las importaciones se reducirán un 5,4%.

Por último, la previsión del déficit de las administraciones públicas se sitúa en el 6,9% del PIB, sin incluir el efecto de las pérdidas derivadas de la ayuda a las entidades financieras. Esta previsión se ha empeorado con respecto a las anteriores como consecuencia de una evolución de las cuentas negativas peor de lo esperado, así como a un empeoramiento en las previsiones del PIB. El déficit público esperado para 2013 también se ha incrementado hasta un 5%, considerando las medidas incluidas en los Presupuestos Generales del Estado de 2013.

Como conclusión se puede decir que la economía española se encuentra en una situación de crisis financiera, con una ausencia de acceso al crédito exterior, un desendeudamiento y una devaluación interna, cuya mejora requerirá tiempo. Además, todo esto se verá empeorado con un intenso ajuste fiscal. Y todo ello sin olvidar que se encuentra sumergida en un entorno internacional poco favorable. Por lo tanto, no se esperan en los próximos años cambios significativos que mejoren la situación actual, por lo que las empresas deberán invertir importantes esfuerzos en continuar realizando su actividad en el mercado.

### 2.1.1.2. Estudio del sector Servicios

Todos los datos anteriores muestran, a nivel macroeconómico, el entorno que envuelve a Siglos Gourmet, centrándose en su mercado objetivo. Sin embargo, se trata de información muy general, por lo que a continuación debe identificarse el sector en el que se encuentra la empresa para conocer su entorno más específico.

Para entender la realidad económica es necesario dividirla en sectores que se clasifican según el tipo de producción. De esta forma se obtiene:

- Sector primario: formado por todas aquellas actividades encaminadas a la obtención de productos directamente de la naturaleza (materias primas).
- Sector secundario: integrado por todas las actividades destinadas a transformar las materias primas en bienes productivos.
- Sector terciario: formado por el conjunto de actividades orientadas a ofrecer servicios a la sociedad para que ésta pueda funcionar lo mejor posible.

### Características del Sector Servicios

Como ya he explicado anteriormente, la actividad empresarial que realiza Siglos Gourmet es el comercio, tanto físico como electrónico, de los vinos y cavas que ofrece Cava Siglos en su carta, así como otros productos selectos. Esta actividad pertenece al sector servicios, concretamente al apartado de comercio al por menor. Según la clasificación CNAE (Clasificación Nacional de Actividades Económicas), la actividad que realiza la empresa se clasifica en el código 5630, en el caso del comercio en el establecimiento, y el código 4791, en el caso de la venta online. Dado que estas actividades se encuentran, junto con muchas otras, en el sector terciario, a continuación entraré un poco más en detalle sobre este sector en concreto.

Como ya he señalado, el sector terciario, o también llamado sector servicios, es el que engloba todas aquellas actividades que no producen un bien material sino que están enfocadas a dar un servicio intangible y adicional al producto que se puede ofrecer.

Una característica económica que siempre se cumple es que a medida que un país se desarrolla y va haciéndose más rico, se produce un descenso de las personas que trabajan en el sector primario y un aumento de las que trabajan en los otros dos sectores, principalmente el terciario. Por eso se dice que el sector servicios es el principal sector económico en las economías de los países desarrollados, donde emplea alrededor de un 75% de la población.

El sector servicios es el más heterogéneo de toda la actividad económica y, para diferenciarlo de los otros dos sectores y entender qué ofrece, se debe primero definir el concepto de servicio como actividad económica.

Desde un punto de vista económico, los servicios se contraponen a los bienes ya que los primeros se caracterizan por la inmaterialidad y porque son consumidos en el mismo instante en el que se producen. En cambio, los bienes son tangibles y pueden ser almacenados. Como se verá más adelante, junto con el servicio prestado pueden ir un conjunto de bienes asociados a él pero que dependen estrictamente de cómo se ofrezcan. Es por esto por lo que se dice que los servicios tienen tanta importancia, porque dependiendo de cómo se den, el cliente quedará o no satisfecho con el producto que compre.

La clasificación del sector servicios es una dificultosa tarea a la que muchos autores se han dedicado, intentando aportar claridad y orden al conjunto tan amplio de actividades que se recogen. De esta forma, se puede establecer la siguiente clasificación atendiendo a la propuesta por el Instituto Nacional de Estadística:

- Comercio
- Turismo
- Transporte
- Tecnologías de la información
- Servicios a empresas

### Importancia del Sector Servicios en la Economía Española

A lo largo de todo el territorio nacional existen importantes desequilibrios regionales en cuanto a la participación del sector terciario en las economías por comunidades. La situación actual del sector servicios implica notables diferencias en cuanto a su distribución espacial en el territorio español.

Es destacable que el proceso de terciarización ha sido común a todo el país pero, no es menos cierto que la evolución no ha sido homogénea y se han producido notables diferencias entre las distintas regiones. No obstante, el predominio del sector servicios en todas y cada una de ellas es muy importante. A pesar de ello, un elemento a tener en cuenta es que las desigualdades no se centran en el conjunto del sector servicios, sino que se acentúan cuando se analizan los datos por subsectores. Es en este aspecto, cuando más notables son es al referirse a los sectores más especializados y con un carácter más dinámico.

En líneas generales, el sector terciario tiene una gran importancia en las zonas costeras del Mediterráneo donde inciden, sobretodo, las actividades de turismo y las relacionadas con él. También tiene una gran importancia en las grandes ciudades como Madrid y Barcelona, destacando los servicios de administración, transportes y servicios a empresas. En el resto de España este sector tiene menos importancia por la mayor incidencia de las actividades agrarias o agroindustriales.

A continuación se muestra en la imagen la distribución de empresas y trabajadores en los distintos sectores económicos, así como el desglose de los distintos subsectores del sector servicios, según los grupos de la Clasificación Nacional de las Actividades Económicas (CNAE):

Imagen 2.7. Estructura de la actividad económica

Actividad	Empresas (diciembre 2010)		Trabajadores (diciembre 2011)	
		%		%
<b>AGRICULTURA</b>	<b>92.607</b>	<b>7,0</b>	<b>320.977</b>	<b>2,0</b>
<b>INDUSTRIA</b>	<b>122.476</b>	<b>9,3</b>	<b>2.154.178</b>	<b>13,6</b>
B. Industrias extractivas			23.417	0,2
C. Industria manufacturera			1.954.057	12,3
D. Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado			40.353	0,3
E. Suministro de agua, actividades de saneamiento, gestión de residuos y descontaminación			136.351	0,9
<b>CONSTRUCCIÓN</b>	<b>152.263</b>	<b>11,5</b>	<b>1.208.057</b>	<b>7,6</b>
<b>SERVICIOS</b>	<b>956.464</b>	<b>72,3</b>	<b>12.201.235</b>	<b>76,8</b>
G. Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos de motor y motocicletas			3.039.132	19,1
H. Transporte y almacenamiento			805.400	5,1
I. Hostelería			1.226.123	7,7
J. Información y comunicaciones			427.822	2,7
K. Actividades financieras y de seguros			417.617	2,6
L. Actividades inmobiliarias			94.098	0,6
M. Actividades profesionales, científicas y técnicas			847.439	5,3
N. Actividades administrativas y servicios auxiliares			1.157.748	7,3
O. Administración Pública y defensa; Seguridad Social obligatoria			1.047.621	6,6
P. Educación			781.452	4,9
Q. Actividades sanitarias y de servicios sociales			1.548.966	10
R. Actividades artísticas, recreativas y de entrenamiento			244.014	2
S. Otros servicios			517.307	3
T. Actividades de los hogares como empleadores de personal doméstico; actividades de los hogares como productores de bienes y servicios para uso propio			43.874	0
U. Actividades de organizaciones y organismos extraterritoriales			2.622	0
<b>TOTAL</b>	<b>1.323.810</b>	<b>100,0</b>	<b>15.884.447</b>	<b>100,0</b>

Nota: En los trabajadores se incluyen los afiliados en régimen general y especial de trabajadores autónomos. En empresas se incluyen las cuentas de cotización del régimen General, Minería del Carbón, Mar y Agrario por lugar de radicación de sus centros de trabajo.

Fuente: Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Tesorería General de la Seguridad Social. CNAE 2009

Como puede verse en la tabla anterior, el sector de la agricultura emplea sólo a un 2% de la población, mientras que su proporción de empresas es ligeramente mejor (7%).

Los sectores de industria (Grupos B, C, D y E) y construcción (Grupo F) presentan proporciones similares, aunque la industria emplea a más población y la construcción posee mayor número de empresas.

Sin embargo, es el sector servicios el predominante en el tejido económico español, ya que emplea al 76,8% del total de trabajadores y está formado por el 72,3% del total de empresas.

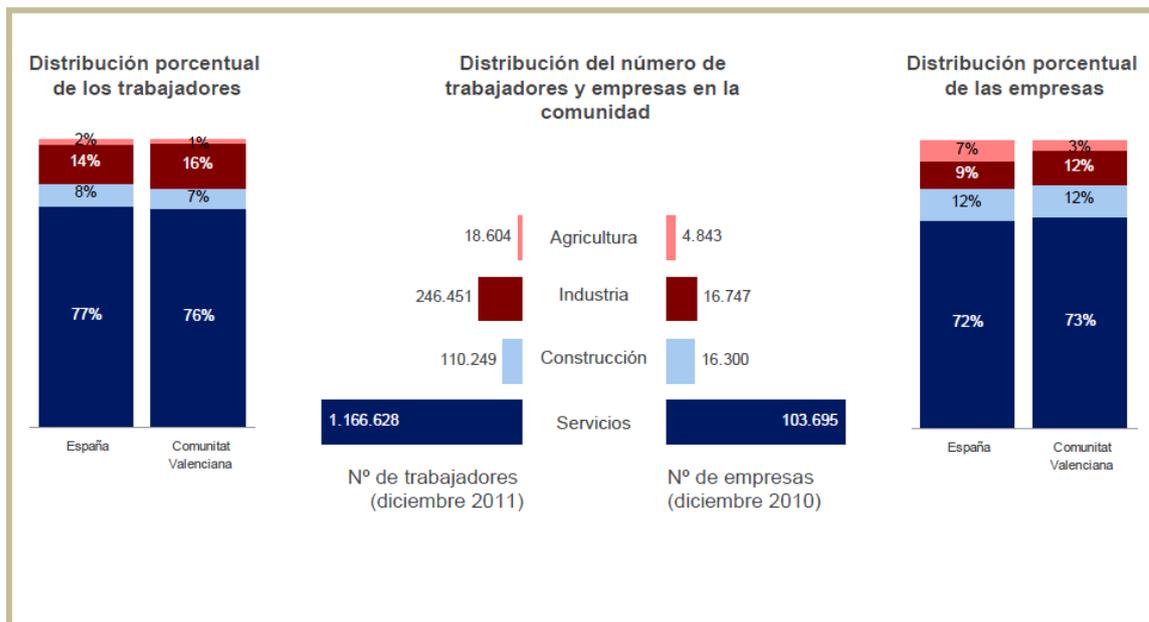
Como puede observarse en la tabla, este sector agrupa a un conjunto de actividades muy diversas. Esto ocurre porque el sector servicios no tiene una definición específica, sino que más bien es un “cajón de sastre” donde entran todas aquellas actividades destinadas a ofrecer un servicio que satisfaga las necesidades del cliente.

Dentro de este sector predomina claramente el grupo G: Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos de motor y motocicletas. Representa más del 19% del total de empleados en España, y es en este grupo donde se encuentra Siglos Gourmet.

Seguidamente destacan los grupos Q: Actividades sanitarias y de servicios sociales; I: Hostelería; N: Actividades administrativas y servicios auxiliares; y el grupo O: Administración Pública y defensa; Seguridad Social obligatoria.

También es importante conocer las cifras anteriores en el ámbito regional de Siglos Gourmet. De forma más gráfica, puede apreciarse la importancia del sector servicios en comparación con los demás sectores económicos, tanto en España como en la Comunidad Valenciana. Como he indicado anteriormente, en España este sector emplea a un 76,8% de la población, siendo un total de 12.201.235 trabajadores en diciembre de 2011, y engloba a un total de 956.464 empresas, siendo un 76,8% del total. En la Comunidad Valenciana las proporciones son similares, representando un 76% sobre el total de población trabajadora y un 73% sobre las empresas en 2010.

Gráfico 2.7. Distribución Sectorial de la actividad económica



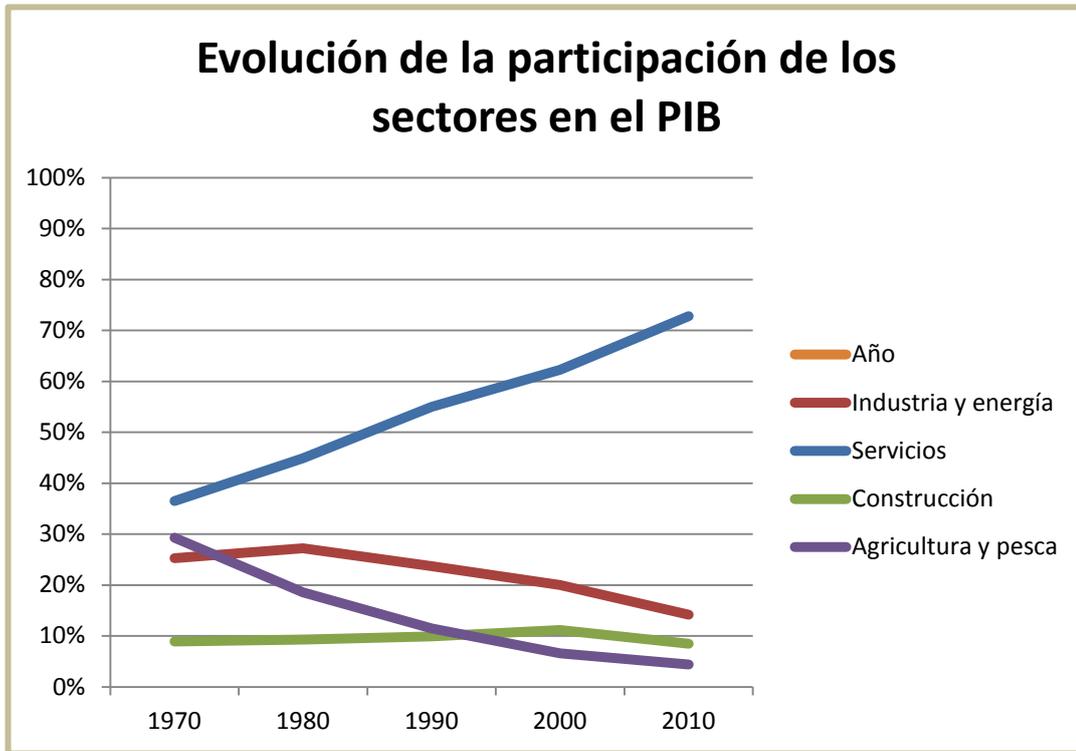
Fuente: Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Tesorería General de la Seguridad Social.

Para analizar la importancia del sector servicios dentro del conjunto de la economía española, es también fundamental desglosar el PIB para así poder comparar la contribución de este sector junto con el resto. Habiendo visto la proporción de empleados y de empresas que realizan su actividad dentro de este sector, no es difícil presuponer cuál será la contribución de la riqueza nacional en él. Así pues, el siguiente gráfico muestra la participación de los distintos sectores económicos en el PIB, así como su evolución durante las últimas décadas.

Se debe resaltar que a principios de la década de los 70, casi aportaban lo mismo al PIB los sectores de la agricultura y los servicios, habiéndose producido un cambio drástico desde entonces. Mientras que el sector servicios ha pasado a ser el principal sector que sustenta a la economía, con una participación del 72,8% en 2010, por otro lado el sector primario, que recoge la agricultura y la pesca, ha perdido importancia significativamente, pasando de ocupar un 29,3% en 1970 a un 4,4% en 2010.

Los sectores de la industria y construcción no han experimentado cambios importantes, si bien la industria ha perdido fuerza, desde un 25,3% que representaba en 1970 hasta un 14,2% que presenta en la actualidad, mostrando además una tendencia que sigue disminuyendo su participación en la economía.

Gráfico 2.8: PIB de España por sectores económicos en %



Fuente: Elaboración propia a partir del Instituto Nacional de Estadística (INE)

Sin embargo, a pesar del gran desarrollo que ha experimentado el sector servicios en las últimas décadas, la crisis económica que está atravesando actualmente España ha afectado notablemente a este sector. La gran tasa de desempleo y la reducción de los salarios, entre otros motivos, han causado una caída en los componentes del sector terciario, por lo que en los últimos años ha sufrido un retroceso, siendo especialmente en 2009 cuando la crisis golpeó fuertemente a este sector.

A lo largo de 2012 los componentes del sector servicios han seguido registrando valores negativos, aunque la caída no ha sido tan drástica como la registrada en 2009. Así pues, algunos indicadores como las ventas minoristas o las ventas de grandes empresas de bienes de consumo, a pesar de haber registrado ascensos antes de la subida del IVA, este crecimiento ha sido contrarrestado en los meses siguientes. El consumo de los hogares también ha registrado tendencia negativa a lo largo del año, y el consumo de las AAPP ha ido sufriendo un recorte del 3% en cada uno de los trimestres.

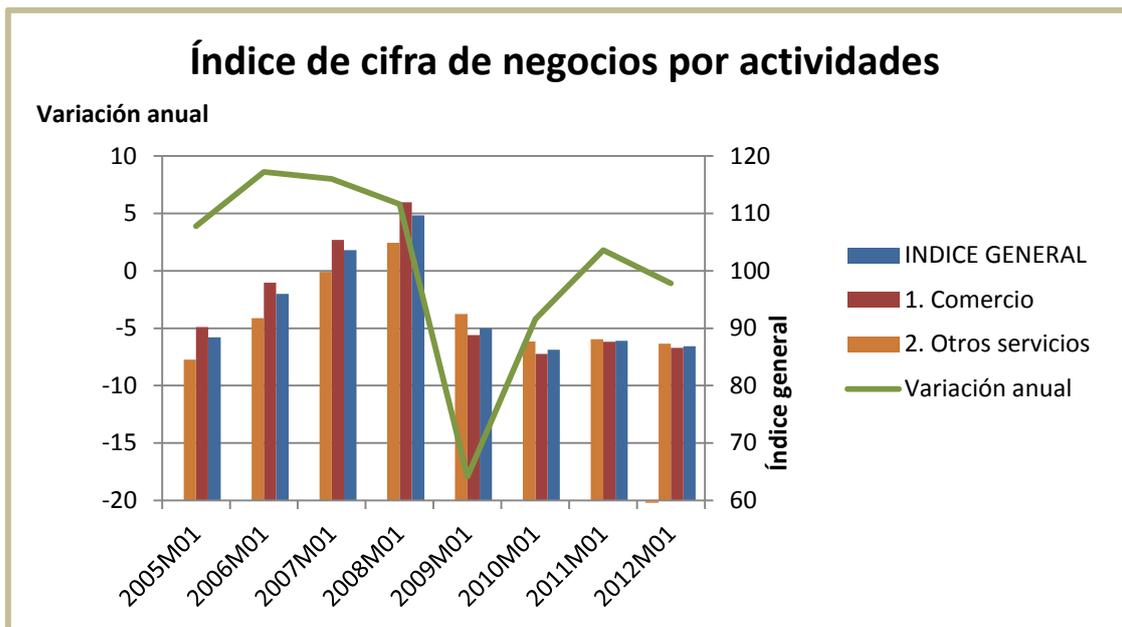
En el segundo trimestre del año, los servicios en su conjunto vieron reducido en un 0,8% su valor añadido bruto donde, a pesar de que la administración pública, sanidad y educación registraron un incremento, el resto de servicios se contrajeron un 3,2%.

Desglosando este sector, casi todos los subsectores sufrieron caídas, incluyendo el de comercio, transporte y hostelería a pesar del efecto positivo que dejó el turismo extranjero.

El siguiente gráfico muestra la evolución de los últimos años de la cifra de negocios del sector servicios, que comprende los importes facturados por la empresa por la prestación de servicios y venta de bienes, desglosado también en sus dos principales componentes. Así pues, el subsector comercio incluye la venta y reparación de vehículos y motocicletas, el comercio al por mayor y el comercio al por menor. Aquí dentro se sitúa la actividad que realiza Siglos Gourmet. En cuanto al apartado de otros servicios, este recoge transporte y almacenamiento, hostelería, información y comunicaciones, actividades profesionales y actividades administrativas y servicios auxiliares. En el primer caso, el que más aporta es el comercio al por menor, mientras que en el segundo es la información y comunicaciones.

Se puede diferenciar claramente el periodo anterior a la crisis y el que se ve azotado por ella, estando delimitados entre los años 2008 y 2009. A partir de este último año, el sector apenas ha presentado valores positivos de variación anual, aunque ya no han sido tan acentuados como en 2009.

Gráfico 2.9: Indicadores de actividad del sector servicios



Fuente: Elaboración propia a través del Instituto Nacional de Estadística (INE)

### Previsiones para el Sector Servicios

Para poder analizar las perspectivas de futuro que le esperan al sector terciario, es necesario conocer antes la situación actual de la que se parte. Como he señalado anteriormente, la economía española se encuentra actualmente inmersa en un panorama de crisis económica que se está viendo claramente acentuada a causa del continuo aumento del desempleo, la repetitiva disminución de los salarios y la dificultad de las empresas para

obtener financiación. Estas últimas causas, junto a muchas otras, están dificultando que la economía pueda reanimarse, sino que más bien la están forzando para que siga en recesión y cada vez en peor situación.

Dado este escenario actual del que se parte, no resulta fácil tener buenas previsiones de futuro para la economía. De hecho, como ya he detallado en el apartado del análisis macroeconómico, no se esperan cambios significativos en los próximos años, sino que el PIB y los principales índices seguirán disminuyendo.

Cuando se da una situación de crisis económica, el sector servicios no se queda al margen, sino que es el primero que se ve afectado. Esto ocurre por la diversidad de actividades que lo componen, entre ellas el consumo, por ejemplo, que tanto ha caído en los últimos años. Consecuentemente, dados los motivos que están acentuando la crisis, el sector servicios no presenta perspectivas de mejora en los próximos años.

De esta manera, como consecuencia del aumento del desempleo y de la caída de la renta disponible de los hogares, el consumo privado se contraerá un 2,1% en 2013, mientras que el consumo público se reducirá más todavía, un 3,5%. En cuanto a algunos subsectores, por un lado la formación bruta de capital fijo en bienes de equipo se verá reducida un 4,7% debido sobre todo al aumento de la incertidumbre, así como al empeoramiento de las expectativas, la falta de crédito o el exceso de capacidad productiva. Por otro lado, la inversión en construcción mantendrá su tendencia a la baja de los últimos años, esperándose una caída del 12,3% para 2013. Esto se debe, entre otros, a la disminución de la inversión residencial y al de otras construcciones, a causa del recorte de la obra pública. De la misma manera, la inversión residencial seguirá a la baja en 2013, registrando una caída del 6,3%, ya que todavía no se ha absorbido el gran stock de viviendas sin vender. La inversión en otras construcciones todavía representa una caída más acusada, reduciéndose hasta el 18,7% como consecuencia del aumento del recorte de la inversión pública.

En lo que se refiere a las exportaciones, a diferencia de lo ocurrido en 2012, donde debido al empeoramiento del panorama internacional crecieron menos de lo previsto, para 2013 se prevé una suave mejora del contexto internacional, lo que se traducirá en un crecimiento del 3,8% de éstas. Las importaciones, por el contrario, se reducirán un 5,4%.

Por último, el déficit por cuenta corriente caerá un 0,2% sobre el PIB en 2013, mientras que el déficit de las administraciones públicas subirá hasta el 5% del PIB, considerando las medidas incluidas en los Presupuestos Generales del Estado.

### **2.1.1.3. Estudio de la Venta Online del Vino**

Dado que el presente trabajo se va a centrar en la venta electrónica de vinos que realiza Cava Siglos a través de Siglos Gourmet en su página web, es importante conocer las peculiaridades que presenta el comercio electrónico y cuáles son las principales diferencias con el comercio físico.

En cuanto al sector vitivinícola, puesto que el mercado objetivo de Siglos Gourmet es nacional aunque se centra en gran parte en la región en la que está ubicado, también estudiaré el comercio del vino en España y más concretamente en la Comunidad Valenciana, donde destacan la gran cantidad de exportaciones que se realizan al exterior. De la misma manera, realizaré un breve análisis de las procedencias de los vinos extranjeros que se consumen en España.

### Características del Comercio Electrónico

Dada la enorme oferta existente de productos y servicios, el cliente es cada día más exigente, y es por ello que las empresas han de buscar nuevas formas de diferenciarse y a su vez de poder satisfacer las necesidades del cliente y responder así a la demanda existente en el mercado. Además, los clientes cada vez disponen de menos tiempo libre para dedicar a sus compras, dada la larga jornada laboral y la vida ajetreada de hoy en día, para lo cual la utilización de internet como canal de distribución puede resultar una gran ventaja competitiva.

Internet es una herramienta de comunicación global que permite el intercambio de información entre los usuarios conectados a la red, y conecta a unos 8 millones de servidores encargados de realizar servicios de información y de todas las operaciones de comunicación. Internet alcanza hasta unos 250 millones de usuarios en más de 100 países. Por todo ello ofrece una oportunidad única, especial y decisiva a las empresas, independientemente de su tamaño.

A continuación aparecen descritas brevemente una serie de ventajas e inconvenientes que ofrece el uso de la red como canal de distribución, tanto para la empresa como para el cliente.

### *Ventajas*

Desde el punto de vista de la empresa:

- **Menor necesidad de inversión publicitaria.**
- **Reducción de inventarios**, pues éstos se adaptarán a la demanda de cada momento. Además, dado que no es una tienda física, no necesita tener repuestos ni productos disponibles, puesto que irán directamente desde el almacén central.
- **Reducción de comerciales o vendedores.** Al ser un comercio electrónico no es necesario tener empleados cuya presencia refleje la imagen de la empresa.
- **Disponible las 24h del día los 365 días del año.** Esto es gracias al sistema informatizado que dirige los pedidos de forma instantánea al almacén.
- **Mayor área geográfica**, dado que se podrá visitar la página desde cualquier parte del mundo. Esto no significa que la empresa esté dispuesta a abarcar todo el planeta, dado que tendrá unos límites geográficos delimitados como su área de actuación.
- **Mayor comunicación entre la empresa y el cliente**, así como mejora en la atención al cliente.
- **Mayor participación del cliente**, dado que la compra la realiza él.

Desde el punto de vista del cliente:

- **Mayor oferta de productos.** Cada vez es más común que determinados productos sólo puedan adquirirse a través de Internet, incluso en empresas con sede física, como por ejemplo algunas tiendas de textil.
- **Acceso a la información más rápido y sencillo.** El cliente puede consultar la información que desee a través de la página web antes de realizar su compra. También tiene la posibilidad de ponerse en contacto con la empresa, sobre todo vía email, para así aclarar sus dudas.
- **Poder de elegir en un mercado global acorde a sus necesidades.** Como se ha dicho anteriormente, dada la enorme oferta actual el cliente será más exigente y elegirá aquellos productos que se adapten más a sus necesidades.
- **Mayor interacción del cliente así como personalización de su compra.** Esta también constituye una ventaja para el cliente, dado que tendrá un papel activo en la compra y la realizará como él prefiera.
- **Mayor rapidez en la compra.** El cliente no tendrá que soportar colas ni esperas de ningún tipo.
- **Mayor independencia.** La compra podrá realizarse en cualquier momento del día, por lo que el cliente tendrá independencia para llevarla a cabo cuando mejor le venga.
- **Precios y costes más baratos.** Aunque esto no siempre es así, es común que las empresas ofrezcan descuentos y precios más bajos al realizar las compras de forma online. Además, aquí también se deben tener en cuenta el tiempo y las molestias que se ahorra el cliente realizando la adquisición a través de la red.
- **Mayor comodidad.** Relacionada con otras ventajas, hace referencia a la posibilidad que tiene el cliente de hacer la compra desde su casa.
- **Servicio pre-venta y post-venta.** El cliente puede ponerse en contacto con la empresa en cualquier momento, generalmente de forma online aunque también suele haber un número de teléfono disponible de atención al cliente. Cada vez las empresas tienen más en cuenta el correo electrónico y la comunicación que este ofrece con sus clientes, y por ello cada vez se responden de manera más rápida y eficiente.
- **Información y disponibilidad inmediata de los productos.** Dado que los sistemas de reservas suelen estar conectados con el almacén, el cliente puede saber de forma inmediata si el producto que desea se encuentra disponible o no.
- **Menor cadena de distribución,** dado que el producto puede pasar del proveedor original directamente hasta el cliente, sin necesidad de mayoristas ni minoristas que intervengan en la transacción. Además esta ventaja permite ahorrar los costes de distribución.
- **Diferentes formas de acceso.** Actualmente no solo es posible acceder a la red a través de un ordenador, sino que el usuario puede hacerlo desde cualquier lugar y en cualquier momento a través de dispositivos móviles, tabletas u ordenadores portátiles.

### ***Inconvenientes***

- **Inseguridad en las compras.** Las compras online todavía ocupan una pequeña proporción del total de compras realizadas, y esta es una importante causa.

- **Percepción de sistema complejo.** En la sociedad actual todavía hay un gran porcentaje de población que no tiene formación para utilizar las nuevas tecnologías, por lo que este canal de ventas se ve inhabilitado para esa parte de la población.
- **Bajo hábito de comprar por Internet.** A pesar de que cada vez más marcas incentivan este tipo de compras con descuentos y ofertas, la mayor parte de los clientes todavía prefiere acudir a la tienda física.
- **Poca interactividad con la empresa.** Este factor puede hacer desconfiar a los clientes, dado que muchas veces no existe sede física a la que acudir en caso de problemas e imprevistos. Esta desconfianza se explica a continuación.
- **Falta de confianza del cliente.** Existen tres tipos diferentes de desconfianza, dependiendo del motivo que la ocasione:
  - Desconfianza tecnológica. Está relacionada con la inseguridad y la percepción del sistema complejo, dado que en caso de fallo o bloqueo del sistema informático, la compra puede verse perjudicada.
  - Desconfianza comercial. Esta tiene que ver con la facilitación de datos personales, así como de los datos de la cuenta bancaria. De hecho, en los últimos años se han producido muchos fraudes por haber facilitado los datos bancarios.
  - Desconfianza legislativa. Relacionada con vacíos legales en algunas actividades de internet.
- **Forma de pago.** Al realizar una transacción por Internet, no es posible efectuar el pago en cash, por lo que siempre debe hacerse por cuenta bancaria. Sin embargo, ya existen empresas que permiten el pago a reembolso, donde el producto se paga cuando el cliente lo recibe en casa.
- **Reconocimiento de la empresa.** Mientras que si se trata de una empresa conocida los clientes mostrarán confianza, si se trata de una empresa poco reconocida éstos tenderán a la desconfianza y se echarán atrás en la compra.
- **Intangibilidad de la transacción.** El hecho de no poder ver ni tocar el producto que se está comprando, constituye un inconveniente para este tipo de comercio.
- **Seguridad y privacidad de los datos.** A pesar de que las empresas generalmente almacenan los datos y cumplen estrictamente las políticas de privacidad impuestas por las leyes, su carácter invisible e intangible hace desconfiar al cliente.
- **Diferente idioma.** En muchas ocasiones el producto buscado se encuentra disponible en un país diferente al de residencia, pero el distinto idioma constituye un impedimento para la transacción.

### Estudio del Mercado del Vino

El comercio del vino representa en la economía española un producto clave, debido tanto al valor económico que aporta como a la población que ocupa y a su papel en la conservación medioambiental, pero también a la importancia del vino como imagen del país en el exterior. España, mercado objetivo de Siglos Gourmet, es uno de los grandes productores mundiales tradicionales de vino, y esto lo podemos ver con las posiciones que ocupa:

- Primer país por superficie plantada (viñedo).
- Tercer país por producción (detrás de Francia e Italia por menor rendimiento).
- Segundo exportador mundial en términos de volumen.
- Tercer exportador mundial en términos de valor.

### ***Superficie de viñedo***

En cuanto a la superficie plantada, España cuenta con 1.032 millones de hectáreas destinadas al cultivo de la vid, de las cuales el 97,4% va destinadas a la vinificación, un 2% a la uva de mesa, un 0,3% a la elaboración de pasas y el 0,3% restante a viveros. Con estas cifras se convierte en el país con mayor extensión de viñedos de la Unión Europea y del mundo. En el caso de la UE, representa el 30% de la superficie total, seguido por Francia e Italia con un 22,5% aproximadamente cada una. Fuera de la Unión Europea, esta superficie de viñedo representa el 13,8% del total mundial.

Esta tradición elaboradora de vinos, que se remonta a la época de los romanos, fue heredada por los monjes cristianos, quienes establecieron importantes plantaciones de viñedos en España, aunque no ha sido hasta los últimos años cuando se ha pasado a exportar de forma masiva este producto.

### ***Producción***

La producción de vino en España ya cuenta con 7 campañas seguidas con una gran estabilidad, con unos 40 millones de hectolitros producidos. Según el FEGA (Fondo Español de Garantía Agraria) la producción de 2011 creció en un 4,1% con respecto a 2010, mientras que en 2012 ha caído en mayor porcentaje del anterior, un 5,6%.

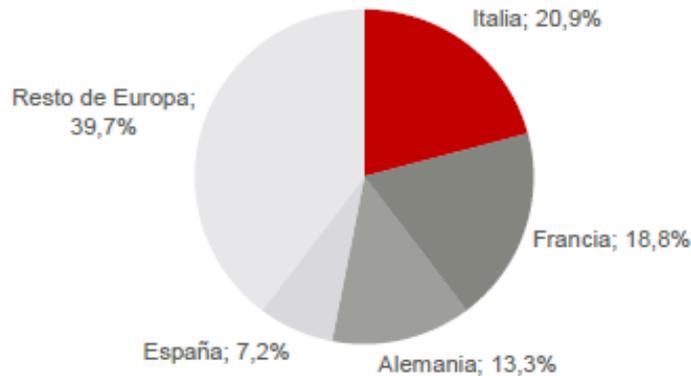
En cuanto a la distribución geográfica, Castilla-La Mancha es la principal región productora, concentrando el 48,3%, o 18,6 millones de hectolitros, de toda la producción española. Seguidamente se encuentra Extremadura, con una producción de 4 millones de hl que representa aproximadamente el 10% de la producción total. En tercer lugar está Cataluña, con 3,3 millones de hl, o el 8,5% del total. La suma de estas tres comunidades supone el 68% del total de la producción en España, lo que se traduce en 26 millones de hl sobre los 38,6 totales.

Con respecto a las otras comunidades, se pueden destacar con una producción superior a los 2 millones de hl la Comunidad Valenciana y La Rioja, con 2,3 y 2 millones respectivamente. Por encima del millón de hectolitros se encuentran Castilla y León (1,8), Galicia (1,5), Andalucía (1,4) y Aragón (1,1).

En cuanto a la tendencia de producción, algunas comunidades como Castilla-La Mancha, La Rioja y Andalucía reducen su producción respecto a la campaña 2010/2011, mientras que otras como Comunidad Valenciana, Extremadura o Castilla y León, la aumentan.

Si se segmenta el mercado del vino y se compara a España con otros países europeos en cuanto a producción, se puede ver que ocupa el cuarto lugar. Italia lidera el mercado con un valor del 20,9%, seguida de cerca de Francia con un 18,8% y de Alemania con un 13,3% del mercado.

Gráfico 2.10: Segmentación del mercado del vino.



Fuente: Informe de ARDAN, Consorcio de la Zona Franca de Vigo

### **Tejido empresarial**

Analizando ahora la estructura empresarial que presenta el sector vitivinícola español, cabe destacar que este sector se encuentra sumergido en un gran proceso de actualización y renovación. De esta manera, desde el año 2000 se han reconvertido y reestructurado más de 130.000 hectáreas de superficie, lo que ha supuesto una inversión de 800 millones de euros. El tejido empresarial está formado generalmente por empresas de pequeño tamaño cuyo capital es mayoritariamente español, de tipo familiar, mientras que un gran número están constituidas con la forma de cooperativas agrarias. Se estima que cerca de 4.600 bodegas elaboran vinos tranquilos, espumosos y de licor en España.

Entre las empresas del sector más importantes, con más de 100 millones de € de facturación, se pueden destacar Freixenet, J. García Carrión, Codorniu, Arco Wine Invest Group, Grupo Domecq Bodegas, Grupo Miguel Torres, SA, Félix Solís Avantis y Grupo Faustino.

De esta forma, las pequeñas bodegas y cooperativas cohabitan con estas grandes empresas, las cuales han diversificado su oferta con la construcción de diversos centros de producción en distintas zonas geográficas. El abastecimiento de las bodegas procede en su mayoría de otros viticultores o de las cooperativas ya en forma de vino, aunque algunas bodegas han comprado sus propias extensiones de viñedo para controlar la calidad de los productos. También han llevado a cabo grandes inversiones en modernizar y mejorar la estructura de sus sistemas productivos, aunque esta inversión se ha visto reducida en los últimos años como consecuencia de la situación de crisis. Con estas inversiones han conseguido también introducir nuevos tipos de vino, gracias a los nuevos métodos de envejecimiento de la uva. Estos proyectos de mejorar y ampliar la capacidad productiva suponen más de 1.200 millones de €.

Se puede decir que el sector muestra un gran dinamismo, presentando un grado de concentración elevado, mientras que la presencia de capital extranjero no es importante aunque se van sucediendo los acuerdos con empresas extranjeras del sector para reforzar la competitividad en el mercado mundial. De la misma manera, están aumentando los acuerdos

entre comercializadores para hacerse más fuertes frente al continuo proceso de internacionalización al que está cometido el sector del vino en España.

### *Productos*

A la hora de clasificar los distintos tipos de vino, cada comunidad se ha especializado en diferentes productos. Aunque el territorio español es productor de vino en su totalidad, cada región elabora diferentes tipos en función de las características de sus uvas y de las tradiciones y costumbres regionales de cultivar y tratar los viñedos. Sin embargo, todas las CCAA tienen en común los favorables factores climáticos del terreno que hacen posible la obtención de una materia prima de calidad, que junto con las cuidadosas técnicas tradicionales de elaboración del producto, las hacen merecedoras de un distintivo que refleje su calidad. Este distintivo es otorgado por la denominación de origen, siempre que se cumplan unos requisitos determinados como la composición mínima de uva del territorio, etc.

En España hay muchas denominaciones de origen, pero claramente destacan la DO La Rioja, que tiene registradas el mayor número de bodegas de vino de calidad, con un total de 1.209, seguida de DO La Mancha, con 276, DO Ribera del Duero, DO Cataluña y DO Penedés. A continuación se detallan las más importantes:

- En La Rioja, se pueden diferenciar 3 divisiones regionales (alta, baja y alavesa). Se caracteriza por sus vinos de reserva, donde sus años de envejecimiento en los toneles marcan si son de crianza (mínimo 12 meses en el tonel), de reserva (2 años de envejecimiento) o de gran reserva (más de 3 años envejeciendo en toneles), reposando todos a su vez un año embotellados. De esta región se pueden destacar unos de los vinos más valorados mundialmente, en bodegas como las de Paternina o Herederos del Marqués de Riscal, obteniendo la denominación de origen calificada a principios de los 90.
- En Ribera del Duero, perteneciente a Castilla y León, generalmente se producen vinos tintos y en menor medida rosados, utilizando la uva Tempranillo. Goza de la denominación de origen desde hace más de 25 años, y cuenta con bodegas tan representativas como la de Vega Sicilia.
- Valencia está constituida por las subdivisiones del Alto Túria, Valentino, Moscatel y Clariano. Presenta, desde 1957, elaboraciones frescas de vino blanco y producciones de vino tinto como la denominación Utiel-Requena.
- Castilla la Mancha, registrada desde 1930, es una zona de gran dimensión que comprende a las denominaciones de Almansa, Méntrida, Valdepeñas o Ribera del Júcar, entre otras.
- Cataluña fue reconocida oficialmente en 2001. Cuenta con regiones como el Ampurdán, Penedés, Tarragona y Priorato entre otras, además del famoso cava (también con denominación de origen) elaborado en Sant Sadurní d'Anoia.

A continuación, el mapa vitivinícola español refleja las denominaciones de origen de vinos que posee España, repartidas a lo largo del territorio. Pero antes cabe destacar que, además de las D.O., también existen las clasificaciones de vinos de pago (V.P.) y vino de calidad (V.C.). La primera hace referencia a aquel vino para el que se garantiza la procedencia de las

uvas de un área geográfica concreta y con unas características del suelo dadas. Estos tipos de uvas solo es posible cultivarlos en espacios geográficos que cuentan con un microclima especial y único y unas características del terreno especiales, de ahí su consideración selecta y diferenciada. Actualmente existen los siguientes vinos de pago, entre otros:

Tabla 2.1: Principales Vinos de Pago (V.P.)

Vino de Pago (V.P.)	Procedencia	Logo
Campo de la Guardia	La Guardia (Toledo)	
Casa del Blanco	Ciudad Real	
Dehesa del Carrizal	Toledo	
Dominio de Valdepusa	Toledo	
Finca Élez	Albacete	
Guijoso	Valdepeñas	
Pago de Arinzano	Navarra	
Pago de Cirsus		
Pago Florentino	Ciudad Real	
Pago de Larrainzar	Navarra	
Pago de Otazu	Pamplona	
Prado de Irache	Navarra	

Fuente: Elaboración propia a partir del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente

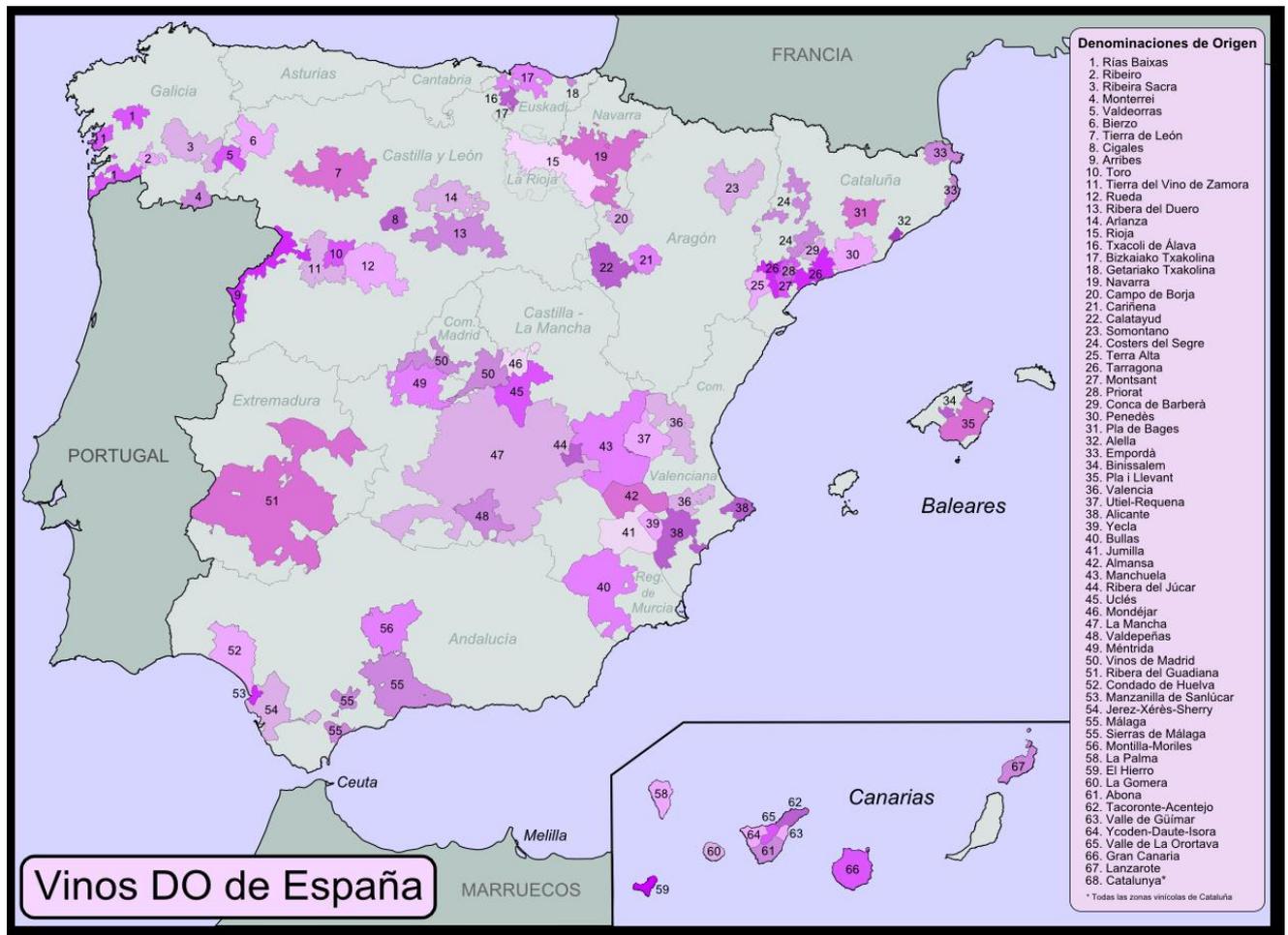
La segunda clasificación hace referencia a los vinos de calidad con indicación geográfica, que se definen como “el producido y elaborado en una región, comarca, localidad o lugar determinado con uvas procedentes de los mismos, cuya calidad, reputación o características se deban al medio geográfico, al factor humano o a ambos, en lo que se refiere a la producción de la uva, a la elaboración del vino o a su envejecimiento”, según el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. Seguidamente se muestran los más importantes.

Tabla 2.2: Principales Vinos de Calidad (V.C.)

Vino de Calidad (V.C.)	Procedencia	Logo
<b>Cangas</b>	Asturias	
<b>Granada</b>	Granada	
<b>Lebrija</b>	Lebrija (Sevilla)	
<b>Sierra de Salamanca</b>	Salamanca	
<b>Valles de Benavente</b>	Zamora	
<b>Valtiendas</b>	Segovia	

*Fuente: Elaboración propia a partir del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente*

Imagen 2.8: Mapa D.O. Vitivinícolas de España



Fuente: Blog de Urbina Vinos

En el mapa anterior quedan recogidas todas las denominaciones de origen que existen en España. En él se puede ver que se encuentran repartidas a lo largo de todo el territorio nacional, incluidos los dos archipiélagos. Esta gran variedad de denominaciones hace de España un país rico en vinos, contando con una extensa oferta de este producto para ofrecer a los consumidores.

A pesar de que las diferentes clases de vino puedan parecer muy similares y homogéneas, estos productos varían esencialmente en función de la materia prima con la que hayan sido elaborados, siendo en este caso la uva. En España hay una gran variedad de especies autóctonas de esta fruta, que se cultivan en distintas áreas geográficas dependiendo básicamente de la climatología de cada zona. Esta gran variedad de la materia prima es lo que le da ese toque especial a cada vino, y lo que hace de España un país rico en vinos de calidad. En la siguiente tabla se nombran las especies autóctonas más importantes y se hace una breve descripción sobre su procedencia:

Tabla 2.3: Especies autóctonas españolas de uva más importantes

Uvas Tintas		Uvas Blancas	
<b>Bobal:</b> Predomina en la D.O. Utiel-Requena		<b>Airén:</b> Típica de los vinos blancos manchegos	
<b>Cariñena o Mazuelo:</b> Predominante de los vinos catalanes		<b>Albariño:</b> Presente en zonas frías y húmedas, como la costa atlántica de Galicia	
<b>Garnacha:</b> Variedad tinta más extendida en España de fácil cultivo en suelos pobres		<b>Godello:</b> Cultivada en Valdeorras, en Orense	
<b>Mencía:</b> Cultivada en la zona noroeste de León, Zamora y Galicia		<b>Macabeo o Viura:</b> Variedad de los blancos riojanos, así como de los cavas	
<b>Monastrell:</b> Típica de la zona levantina		<b>Moscatel:</b> Se elabora en mistela	
<b>Tempranillo:</b> Uva noble española por excelencia		<b>Palomino:</b> Se cultiva principalmente en Jerez, aunque también en Orense, León y Valladolid	
		<b>Parellada:</b> Procedente de las zonas altas de Cataluña. Presente en la elaboración del cava	
		<b>Pedro-Ximenez:</b> Presente en Córdoba y Málaga	
		<b>Treixadura:</b> Tradicional del Ribeiro, en Galicia	
		<b>Txacoli:</b> Del País Vasco, especialmente Álava, Vizcaya y Getaria	
		<b>Verdejo:</b> Uva blanca de Rueda, de la Ribera del Duero y otras áreas de Castilla	
		<b>Xarel-lo:</b> Utilizada en la elaboración del cava	

Fuente: Terroaristas, el Blog del Vino

Los distintos tipos de vinos se pueden clasificar por una gran variedad de factores, como pueden ser según las uvas que lo han generado, como se ha visto anteriormente. Otra clasificación puede atender al contenido en azúcares del vino, pudiendo ser secos, abocados, semi-secos, semi-dulces y dulces. Una tercera clasificación, importante porque suele asociarse a la calidad del producto, es por la edad del vino. A continuación se enumeran los distintos tipos que se pueden encontrar en el mercado clasificados según este criterio:

- **Vinos Jóvenes:** deben ser consumidos en los nueve meses posteriores a su elaboración.
- **Vinos Tradicionales:** han sido conservados en depósitos o en tinajas, pero son comparables a cualquier otro vino de crianza.
- **Vinos Envejecidos en Barrica de Roble:** como dice su nombre, permanecen en barrica de roble un mínimo de 60 días. El resto de su elaboración será igual a la de los vinos jóvenes o tradicionales.
- **Vinos de Crianza:** dos años de envejecimiento natural, de los cuales uno de ellos deberá ser en barrica y botella.
- **Vinos de Reserva:** crianza mínima de doce meses en roble y veinticuatro meses en botella.
- **Vinos de Gran Reserva:** crianza mínima de veinticuatro meses en roble y treinta y seis meses en botella.
- **Vinos de Aguja:** debido a su especial elaboración, conservan una pequeña cantidad de anhídrido carbónico procedente de la fermentación de los azúcares.
- **Vinos Espumosos:** elaborados con el método tradicional, con un mínimo de nueve meses de crianza en botella.

### *Exportaciones*

Los intercambios en el sector del vino a nivel mundial están adquiriendo cada vez más importancia. En el caso de España, la exportación de este producto se ve como una gran oportunidad para las bodegas de dar salida a sus productos. Las ventas de vinos españoles a terceros países no han dejado de crecer en los últimos años y además las previsiones de futuro siguen reflejando esta tendencia ascendente.

La gran expansión en la exportación del vino fue sobre todo a partir de la incorporación de España en la CEE en 1986, ya que a partir de entonces se fueron desmantelando paulatinamente las fronteras e impuestos que grababan las importaciones, sobre todo los altos impuestos sobre el consumo de alcohol.

Si se comparan las cifras del primer trimestre de 2012 con el de 2011, el volumen de las exportaciones españolas de vino ha crecido casi un 33%, hasta alcanzar los 505,9 millones de litros de vino comercializados. En términos de valor, el crecimiento ha sido del 20,7% hasta los 482,7 millones de euros. Dado que el aumento en términos de valor ha sido inferior al de volumen de exportación, esto se ha traducido en una caída del 9% en el precio medio hasta los 91 céntimos de euro por litro, que ya de por sí es un valor inferior al precio medio por litro del resto de países europeos, factor que no está relacionado directamente con la calidad del vino. En el año 2012, el precio medio del vino español se situaba en 1,21€ por litro, mientras que en

Francia era de 5,23€ por litro y en Italia de 2,21€/litro, lo que perjudica a los márgenes de las bodegas españolas. Esto es debido principalmente a la falta de prestigio y de marca que tiene el vino español en el extranjero a pesar de tratarse de un vino de buena calidad, y por ello los precios se ven presionados a la baja para poder comercializar los productos. Esto constituye una fuerte amenaza para el vino español, así como una barrera a la hora de exportarlo.

Si se analizan los principales países que han contribuido a potenciar el incremento de las exportaciones de vinos españoles, según el Observatorio Español del Mercado del Vino (OeMv, 2012) la Unión Europea y Estado Unidos son los principales países destinatarios donde se consume el vino español. Dentro de la UE, y en términos de valor, Alemania es el principal importador, con un incremento anual en las compras de un 10,41%, alcanzando los 156 millones de euros. Seguidamente se encuentra Reino Unido, con unas ventas de 125,5 millones de euros. En cuanto a los crecimientos experimentados, en términos de valor, destaca el crecimiento de Países Bajos, con un 27% más de vino español, EEUU, con un 21%, o Reino Unido, con un 16%. Alemania, sin embargo, ha reducido sus adquisiciones en un 1,1% con respecto al año anterior.

Como principales mercados en volumen de exportación destacan Rusia, Italia, Francia y China, los cuales han contribuido en gran medida al aumento de las ventas de vino a granel sin denominación de origen, concentrando ellos 93 de los 111 millones de litros que se exportaron de este tipo de vino en los primeros meses del año.

Sin embargo, no todas las variedades de vino han crecido de la misma forma en los últimos meses, algunas incluso lo han hecho de forma negativa. Los vinos más exportados son aquellos con denominación de origen protegida (DOP) envasados, que han experimentado un aumento en volumen de 28,7% y en valor de 28,6% con respecto al año anterior, manteniendo su precio medio en 3 euros por litro. También son de los más vendidos los vinos sin DOP a granel, cuyas exportaciones se han incrementado en un 69,3% en volumen y en un 63,8% en valor, habiendo descendido su precio medio hasta los 31 céntimos de euro por litro. Los espumosos y los cavas también han aumentado sus ventas al extranjero.

En cambio, otros tipos de vino no han experimentado incrementos en sus exportaciones, sino que sus ventas se han visto reducidas con respecto al año anterior. Entre estos se encuentran los vinos sin DOP envasados, los aromatizados, los de licor y los de aguja.

### ***El Mercado del vino en la Comunidad Valenciana***

Aunque el mercado objetivo de Siglos Gourmet es nacional, al estar situado en Valencia adquiere una cierta especialización en vinos de esta zona geográfica. Por tanto, también voy a estudiar brevemente el mercado vitivinícola en esta área, pues tiene una importancia significativa para la empresa ya que en su catálogo incorpora muchos productos de esta región.

Al igual que ocurre en el territorio nacional, la Comunidad Valenciana es elaboradora de diferentes tipos de vino, algunos con más renombre y calidad que otros. El cultivo de la vid y la elaboración de este producto en la región valenciana se remontan al neolítico, pues se han encontrado restos de uvas en tumbas y otros yacimientos arqueológicos. El vino de Sagunto se

nombraba en las obras de Juvenal y Marcial en el siglo II a.C., y el mismo fue muy apreciado durante la edad media. Además, gracias a su estratégica situación geográfica con el puerto marítimo en el Mar Mediterráneo, Valencia ha exportado desde siempre sus vinos.

Tal y como se indica en el portal web de Vinos de España ([www.winesfromspain.com](http://www.winesfromspain.com), 2012), a través del Observatorio Español del Mercado del Vino, hoy en día la Comunidad Valenciana ocupa el 4º lugar en producción de vino en España, detrás de Castilla-La Mancha, Extremadura y Cataluña, con un 6% del total. En cuanto a la superficie de viñedo, esta comunidad es la 3ª con un 65% del total nacional, seguida de Castilla-La Mancha y Extremadura. De los vinos producidos en la Comunidad Valenciana, aproximadamente el 45% tienen denominación de origen protegida (DOP), superior a la media nacional, que es del 40%.

La Comunidad Valenciana cuenta con 3 denominaciones de origen diferentes. Por un lado se encuentra la D.O. Valencia, creada en 1976 y compuesta de 80 bodegas y 67 municipios. Desde su inauguración hasta la actualidad se han modernizado sus bodegas así como las técnicas de elaboración, lo que ha permitido expandir la oferta de los vinos valencianos. Sin embargo, la política que sigue esta D.O. va enfocada a una menor producción para conseguir vinos de mayor calidad.

La extensión de cultivo de la D.O. de Valencia ocupa cuatro sub-áreas, como se describe en la página web de [vinos-y-mas-vino.com](http://vinos-y-mas-vino.com): Clariano, Alto Turia, Valentino y Moscatel de Valencia. La primera se sitúa al sur de la provincia, limitando con Játiva y Gandía, mientras que la segunda se encuentra al oeste. La zona de Valentino es la más grande, ya que se extiende a lo largo de 3 áreas diferentes: Cheste y Marquesado, Campos de Liria y la comarca de la Serranía. Por último, Moscatel se encuentra en la parte occidental de la provincia.



Gracias a la gran variedad de uvas que se cultivan en estas 4 zonas, se pueden elaborar distintos vinos como son los tintos, rosados, blancos, espumosos de licor, espumosos aromáticos y rancios. Entre todas las variedades blancas cultivadas destacan la merseguera, Pedro Ximénez, moscatel romano, macabeo, chardonnay y sauvignon blanc. Entre las tintas, las tempranillo, monastrell, cabernet sauvignon, bobal y syrah.

Los vinos de esta D.O. son elaborados por distintos métodos. Algunos vinos tintos se elaboran sin ningún control de la temperatura en la fermentación, mientras que los blancos y rosados se elaboran con un riguroso control sobre la temperatura durante su fermentación. Como consecuencia, estos vinos son muy variados. Mientras que los blancos son aromáticos, frescos y afrutados, los vinos tintos de monastrell son de intenso color, cuerpo y acidez media, entre otros. Estos vinos suelen acompañar en esta región a excelentes arroces.

Las otras denominaciones de origen que se encuentran en la región valenciana son Utiel-Requena y Alicante. La primera está situada al oeste de la provincia de Valencia, en el interior. Goza de un clima mediterráneo con rasgos continentales que le hacen ser una zona geográfica única. Esta denominación de origen protegida está formada por 9 municipios, 110 bodegas y 6.500 viticultores, según su propia página web ([www.utielrequena.org](http://www.utielrequena.org), 2012). La uva cultivada por



excelencia es la bobal, autóctona de esta zona y con la que se elabora vino tinto. Ocupa un 75% de la superficie de viñedo cultivada y supone el 80% de la producción total. También destacan en calidad y diversidad los vinos blancos, espumosos y cavas elaborados en esta DOP.

Por último, tal y como indica el portal web de la D.O. de Alicante ([www.crdo-alicante.org](http://www.crdo-alicante.org), 2012), esta denominación se encuentra dividida en 3 áreas con climas diferentes: Vinalopó, con suelos secos, Marina Alta, zona húmeda y rica, y El Comtat, intermedia entre las dos anteriores. Esta denominación de origen fue creada en 1957 y está formada por 51 bodegas y 2.315 viticultores. Las principales variedades admitidas tintas son: monastrell, bobal, cabernet sauvignon, tempranillo y syrah, entre otras. Las blancas son airén, chardonnay, merseguera, moscatel de Alejandría y sauvignon blanc.



Las últimas estadísticas de las denominaciones de origen reflejan que los vinos embotellados valencianos van ganando terreno a los graneles. La distribución de estos dos tipos en función de las denominaciones de origen es la siguiente:

- Utiel-Requena: 65% embotellado, 35% granel.
- Valencia: 53% embotellado, 47% granel.
- Alicante: 62% embotellado, 38% granel.

Como ya he indicado anteriormente, y al igual que ocurre a nivel nacional, las exportaciones tienen un papel esencial en el mercado de los vinos valencianos. De esta manera, en el periodo entre enero y agosto de 2012 alcanzaron un valor de 109 millones de euros, lo que supuso un 25% más que en el mismo periodo del año anterior. Actualmente la Comunidad Valenciana ocupa el 4º lugar en exportaciones de vinos del total de España, con un 7% del total, detrás de Castilla-La Mancha, Cataluña y La Rioja.

Si se analizan los mercados clientes, en primer lugar se sitúa Francia, con un 10% del total de las exportaciones y un crecimiento del 80%. Seguidamente se encuentra China, con un 9% del total y un crecimiento del 31%, y en tercer lugar Italia, donde se han duplicado las exportaciones con un crecimiento del 197%. Estos tres mercados más importantes concentran el 25% del total de las exportaciones valencianas. En cuanto a las tasas de crecimiento experimentadas con respecto al año anterior, destacan Japón con un crecimiento del 92,3%, Dinamarca con un 73,2% y Nigeria, con un 63%, por lo que se puede decir que el mercado internacional se siente atraído por los vinos mediterráneos.

En cuanto a los vinos exportados, destaca el embotellado con un 53% de las exportaciones y un crecimiento del 29%. Sin embargo han experimentado un fuerte crecimiento los mostos y espumosos, con tasas superiores al 72%.

Si se analizan los datos históricos de exportaciones de vinos de la Comunidad Valenciana, que aparecen reflejados tanto en la tabla como en la gráfica siguientes, se puede ver que siguen una tendencia zigzagueante aunque siempre con cifras superiores a los 100 millones de euros, lo que son valores altos e importantes de ingresos. Teniendo el valor de las exportaciones para 2012 hasta el mes de agosto, se puede prever que superarán a las de 2011, pues en 8 meses ya suponen el 80% de las exportaciones del año anterior.

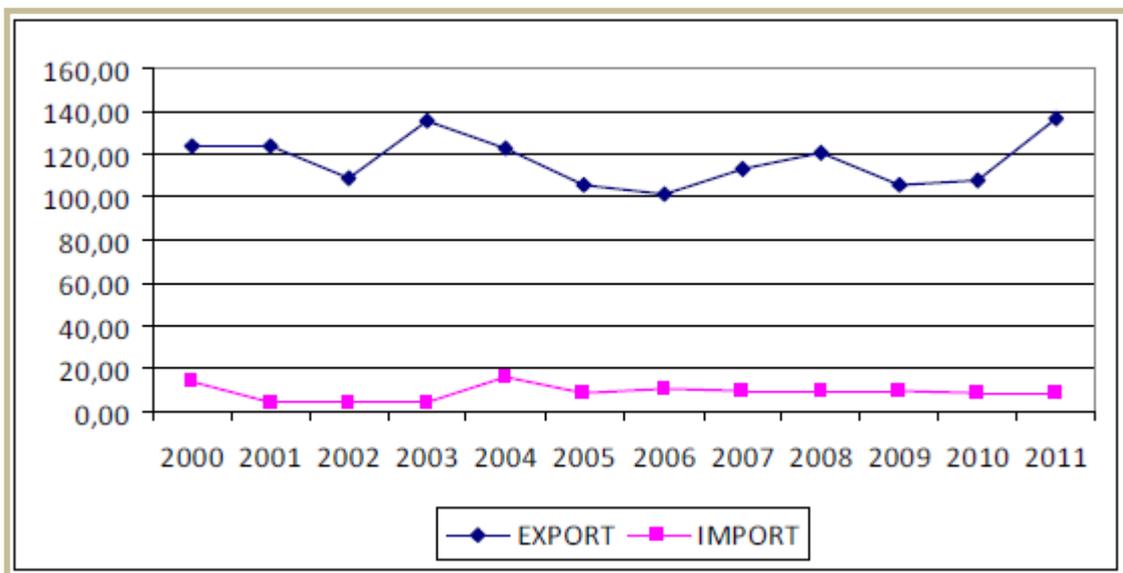
Las importaciones, por otro lado, se han mantenido prácticamente constantes a lo largo de los últimos años, aunque en el periodo 2001-2003 eran muy bajas. Si se comparan con las exportaciones, suponen una décima parte de éstas, por lo que la balanza de pagos de este sector será claramente positiva. Por tanto, dado el volumen de estas exportaciones y su evolución positiva a lo largo de los años, se puede encontrar aquí una posible oportunidad para Siglos Gourmet.

Tabla 2.4: Evolución comercio exterior de vinos de la Comunidad Valenciana (Millones de €)

AÑOS	EXPORT	IMPORT
2000	123,88	13,72
2001	123,55	4,27
2002	108,64	3,99
2003	135,66	3,97
2004	122,32	15,80
2005	105,30	8,61
2006	101,14	10,14
2007	113,01	9,67
2008	120,90	9,87
2009	106,09	9,49
2010	107,46	8,78
2011 (Prov.)	136,71	8,93

Fuente: IVEX (Instituto Valenciano de la Exportación)

Gráfico 2.11: Evolución comercio exterior de vinos de la Comunidad Valenciana (Millones de €)



Fuente: IVEX (Instituto Valenciano de la Exportación)

### *Otros mercados y tendencias de importación*

Una vez estudiados tanto el mercado nacional como el regional del vino, constituyendo éstos el mercado objetivo al que se dirige Siglos Gourmet, se debe realizar un breve análisis del mercado vitivinícola a nivel internacional. Además, es importante conocer cuáles son los principales vinos importados en nuestro país y cuáles son sus procedencias, pues esto podrá constituir más adelante una oportunidad de negocio para Siglos Gourmet.

Además de los productores tradicionales de vino que cuentan con una larga trayectoria en la elaboración de este producto, como son Francia, Italia o España, un conjunto de países emergentes ha empezado a producir vino con el objetivo de exportarlo. Esto puede suponer una amenaza para el producto nacional, ya que son nuevos competidores contra los que debe enfrentarse el vino español. En cambio, desde el punto de vista de la tienda online de Siglos Gourmet, estos nuevos vinos pueden ser potenciales productos para incorporar en su cartera, diversificando así su catálogo de productos.

En un principio estos mercados emergentes se han especializado en la venta al por menor de vinos a granel que les han permitido entrar fácilmente en el mercado mundial. Sin embargo, este vino no es considerado de buena calidad, y por ello han empezado a producir vino embotellado para su exportación. Ejemplos de ellos son EEUU, Argentina, Chile, Sudáfrica o Australia.

Por una parte, la producción de vino de EEUU representa el 8,6% de la producción mundial, concentrándose más del 90% en bodegas californianas. Además, este mercado presenta una tasa media anual de crecimiento superior al 3%, esperando una producción de 3,3 millones de litros para 2013 con un valor de 33,5 mil millones de €.

Argentina se sitúa desde hace años en el quinto país productor de vino del mundo. En 2009 fue reducido el impuesto de exportación en este país, lo que impulsó notablemente las ventas de vino al exterior. Actualmente produce alrededor de 1,6 mil millones de litros al año.

En cuanto a la producción chilena, gracias a las inversiones y renovaciones realizadas en los últimos años, este país ha aumentado considerablemente su producción así como ha conseguido colaboradores e inversores extranjeros que han aportado capital al sector, entre ellos la española Bodegas Torres.

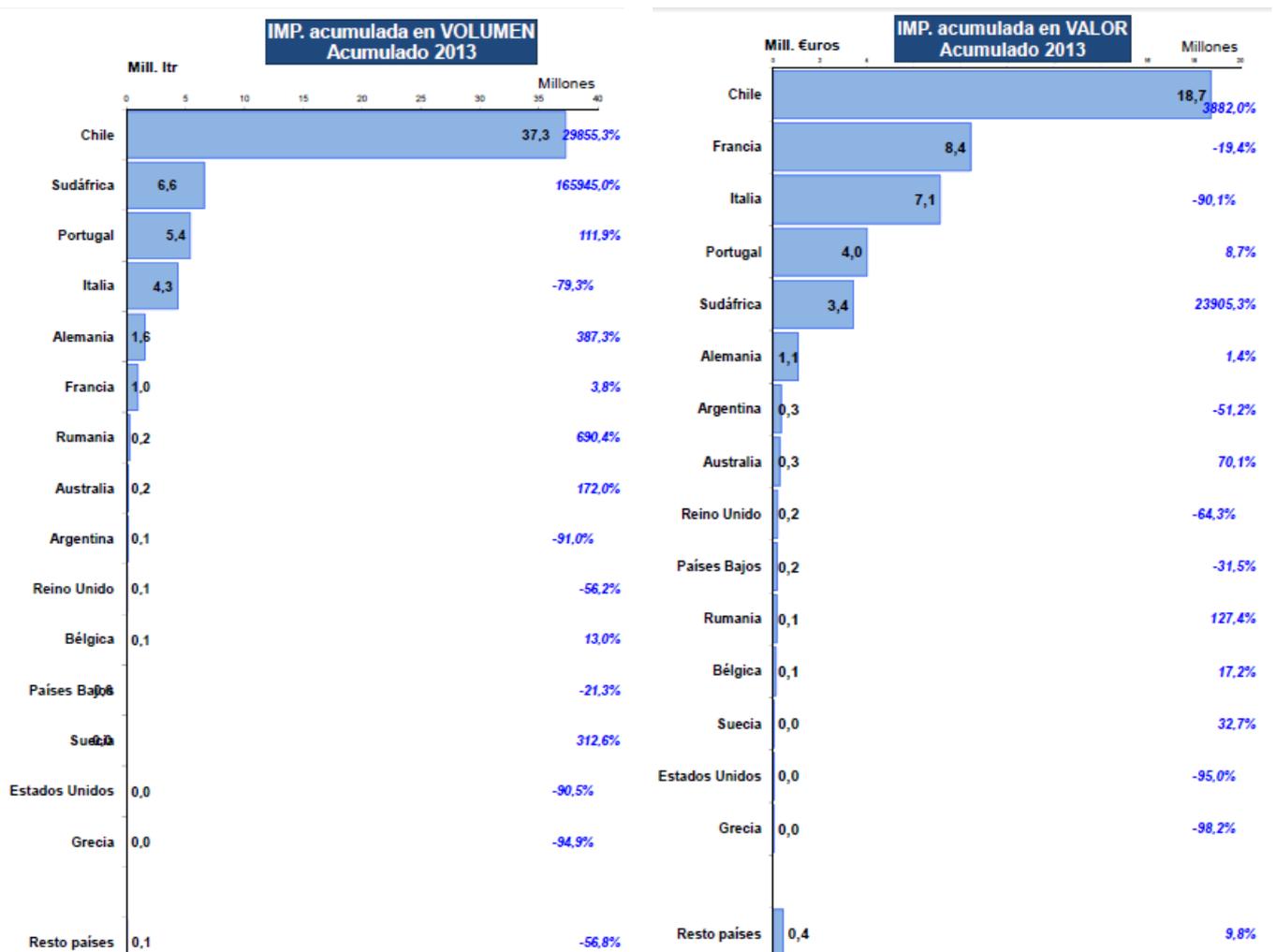
Entre la producción de vino sudafricana destaca el vino Pinotage, el cual todavía ve en aumento su demanda internacional. Sin embargo, las exportaciones sudafricanas no consiguen impulsarse y apenas crecen de un año a otro debido sobre todo a la recesión económica y al cambio de divisas de este país. Alrededor del 85% de la producción sudafricana se concentra en cooperativas y productores en masa, lo que afecta a la calidad de los vinos. Este país produce aproximadamente 1,1 mil millones de litros anuales.

Por último, el vino australiano, con una producción de 1,6 mil millones de litros, se encuentra presente en más de 80 países de todo el mundo y presume de buena reputación de su calidad y valor. Sin embargo, sus exportaciones se vienen disminuyendo desde 2009 mientras que han aumentado las importaciones de vino en este país. Además de haberse visto

afectadas por la crisis mundial y por el tipo de cambio de su moneda, los viñedos y bodegas australianos tienen problemas de rentabilidad y una gran parte no son sostenibles a largo plazo debido a los altos costes.

Si se analizan los principales vinos importados en nuestro país, podemos ver cómo estos mercados emergentes cuentan con una gran participación en nuestro mercado nacional. Así pues, el mercado chileno ocupa la primera posición tanto en volumen como en valor, habiendo experimentado un enorme crecimiento con respecto al año anterior y estando muy por encima incluso que el mercado francés. El vino sudafricano también es de los más consumidos en España, el cual refleja una tasa de crecimiento enorme que la convierte en la más alta de todas (165.945% en volumen y 23.905,3% en valor), aunque su precio es bajo y por ello ocupa posiciones más bajas en valor.

Gráfico 2.12: Ranking de países proveedores de importación española, según volumen y valor (enero-marzo 2013)

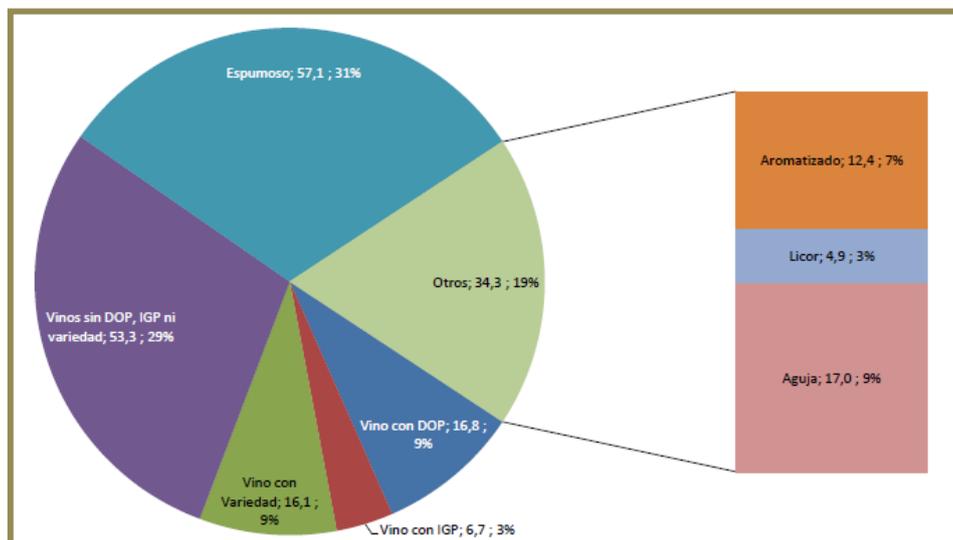


Fuente: AEAT; Elaboración: Observatorio Español del Mercado del Vino (OeMv)

Si se tienen en cuenta los países tradicionales productores de vino, en el caso de Francia, a pesar de no vender gran cantidad de vino en nuestro país, alcanza el segundo puesto en el ranking en cuanto a valor, pues se trata de un producto caro que goza de altos márgenes. Lo mismo ocurre con Italia, aunque su precio medio es inferior al francés, mientras que exporta 4 veces más que éste en nuestro país.

De todo el vino importado en España también existen diferencias en cuanto al tipo de producto de que se trate. De esta manera, y como ya he descrito anteriormente, hay diferentes clases de vino en función de su procedencia y de sus características. En el siguiente gráfico se observa el reparto del vino importado en España en función del tipo de producto, para el primer trimestre de 2013 con respecto al mismo periodo del año anterior. Está calculado en función del valor, y en total estas importaciones han sumado una cantidad de 184,2 millones de €.

Gráfico 2.13: Importaciones españolas de vino en valor



Fuente: Observatorio Español del Mercado del Vino

Tal y como indica el gráfico anterior, una gran parte del vino importado en nuestro país es de tipo espumoso, alcanzando un porcentaje del 31%. Detrás le sigue el vino sin DOP, IGP ni variedad, por lo que se tratará de un vino más económico. Entre ambos representan el 60% de las importaciones, es decir, la mayor parte de ellas. Menor proporción poseen los vinos con DOP, variedad e IGP, los cuales representan alrededor del 30% del total. Lo mismo ocurre con los vinos aromatizados, de aguja y licores.

Por tanto, de esta gráfica se puede concluir que España importa principalmente vinos económicos y asequibles en detrimento de productos de más valor, ya que durante el primer trimestre de 2013 las importaciones de vino aumentaron en volumen un 112,7% mientras que disminuyeron en valor un 51,2%, lo que se debe al incremento en las compras de productos más baratos.

## 2.1.2. PRINCIPALES FACTORES DE INFLUENCIA. PEST

Una vez analizado el entorno que envuelve a la empresa, así como el sector económico en el que se encuentra, se puede pasar a identificar aquellos elementos más relevantes que influyen sobre Siglos Gourmet. Gracias al análisis PEST se pueden estudiar los principales factores de influencia del entorno que afectan a la empresa, ayudando así a determinar oportunidades y amenazas para Siglos Gourmet. Para ello, este método clasifica estos factores en cuatro grupos, según su naturaleza: político-legales, económicos, socioculturales y tecnológicos.

### 2.1.2.1. Factores Político-Legales

Dado que el presente trabajo está basado en la tienda online de vinos de Siglos Gourmet, se deben tener en cuenta los requisitos y normas legales que regulan el comercio electrónico, así como las políticas de impuestos, regulaciones de protección al consumidor y legislaciones laborales, entre otras.

En el caso de Siglos Gourmet, su área de actividad se extiende a todo el área nacional, pero no fuera de nuestras fronteras. Por ello se regirá por las normas legales nacionales, aunque también podría verse afectada pero en menor medida por normas regionales correspondientes a las diferentes comunidades autónomas.

En la Ley de Comercio Minorista se recoge este tipo de comercio en su Artículo 38, el cual lo define como:

*“Se consideran ventas a distancia las celebradas sin la presencia física simultánea del comprador y del vendedor, transmitiéndose la propuesta de contratación del vendedor y la aceptación del comprador por un medio de comunicación a distancia de cualquier naturaleza. En particular estarán incluidas en este concepto aquellas que se realicen mediante pedidos sobre catálogos previamente distribuidos a los posibles compradores.”*

De la misma forma, la Ley de 34/2002 de 11 de Julio, de Servicios de la Sociedad de la Información y el Comercio Electrónico (LSSI), elaborada por la Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información del Ministerio de Industria, Energía y Turismo, defiende la validez del contrato electrónico en su Artículo 23:

*“Artículo 23. Validez y eficacia de los contratos celebrados por vía electrónica.*

*1. Los contratos celebrados por vía electrónica producirán todos los efectos previstos por el ordenamiento jurídico, cuando concurren el consentimiento y los demás requisitos necesarios para su validez. Los contratos electrónicos se regirán por lo dispuesto en este Título, por los Códigos Civil y de Comercio y por las restantes normas civiles o mercantiles sobre contratos, en especial, las normas de protección de los consumidores y usuarios y de ordenación de la actividad comercial.*

2. *Para que sea válida la celebración de contratos por vía electrónica no será necesario el previo acuerdo de las partes sobre la utilización de medios electrónicos.*
3. *Siempre que la Ley exija que el contrato o cualquier información relacionada con el mismo conste por escrito, este requisito se entenderá satisfecho si el contrato o la información se contiene en un soporte electrónico.”*

También se respalda la validez del contrato celebrado a distancia por la Ley General de Defensa de Consumidores y Usuarios, en su Artículo 92, que dice lo siguiente:

1. *“Se regirán por lo dispuesto en este título los contratos celebrados con los consumidores y usuarios en el marco de una actividad empresarial, sin la presencia física simultánea de los contratantes, siempre que la oferta y aceptación se realicen de forma exclusiva a través de una técnica cualquiera de comunicación a distancia y dentro de un sistema de contratación a distancia organizado por el empresario.*
2. *La validez y eficacia de los contratos relativos a bienes inmuebles quedará condicionada, además, al cumplimiento de los requisitos que impone su legislación específica. Entre otras, tienen la consideración de técnicas de comunicación a distancia: los impresos, con o sin destinatario concreto; las cartas normalizadas; la publicidad en prensa con cupón de pedido; el catálogo; el teléfono, con o sin intervención humana, cual es el caso de las llamadas automáticas o el audiotexto; la radio; el teléfono con imagen; el videotexto con teclado o pantalla táctil, ya sea a través de un ordenador o de la pantalla de televisión; el correo electrónico; el fax y la televisión.”*

Todas estas leyes regulan el comercio electrónico con un claro objetivo de protección y seguridad al consumidor, ya que Internet recoge un gran mercado deslocalizado en el que operan multitud de empresas de diferentes países con diferentes regulaciones, por lo que hay un alto grado de inseguridad por parte del consumidor.

En lo que se refiere a la empresa, la Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y el Comercio Electrónico (LSSI) establece una serie de requisitos que deben cumplir las empresas que posean un comercio online. Por un lado, hacen referencia las obligaciones de información, y se deberá mostrar en la página web:

- Su denominación social, NIF, domicilio y dirección de correo electrónico, teléfono o fax.
- Los datos de inscripción registral.
- Códigos de conducta que estén adheridas.
- Precios de los productos o servicios que ofrecen, con indicación de los impuestos y gastos de envío.
- En su caso, datos relativos a la autorización administrativa necesaria para el ejercicio de su actividad, datos de colegiación y título académico de profesionales que ejerzan una actividad regulada, e información adicional cuando al servicio se acceda mediante un número de teléfono de tarificación adicional.

Además esta ley establece unos requisitos a cumplir si la empresa realiza contratos online, siendo el caso de Siglos Gourmet. Se deberá añadir la siguiente información con carácter previo al contrato:

- Trámites que deben seguirse para contratar online.
- Señalar si el documento electrónico del contrato se va a archivar y si éste será accesible.
- Medios técnicos para identificar y corregir errores en la introducción de datos.
- Lengua o lenguas en las que podrá formalizarse el contrato.
- Condiciones generales a que, en su caso, se sujete el contrato.

Una vez realizado el contrato, la empresa deberá confirmar su celebración por vía electrónica, mediante el envío de un acuse de recibo del pedido realizado.

Para aquellos casos en los que las empresas realicen publicidad a través de la red, la LSSI establece una serie de obligaciones que éstas deberán cumplir:

- El anunciante debe identificarse claramente.
- El carácter publicitario del mensaje debe resultar inequívoco.
- Si se realizan ofertas, concursos o juegos promocionales, además de lo anterior se deberá:
  - Identificarlas como tales.
  - Expresar de forma clara e inequívoca las condiciones de participación.
- Cuando se envíen por correo electrónico, mensajes SMS...:
  - Obtener con carácter previo la solicitud o autorización expresa del destinatario.
  - Identificar el mensaje publicitario con la palabra "publicidad" o la abreviatura "publi".
  - Establecer procedimientos sencillos para facilitar revocación del consentimiento del usuario.

Además de todas estas garantías y derechos que ofrece la LSSI en Internet, como ya se ha visto el consumidor que realice una compra a través de la red se beneficiará del régimen de protección que contempla la Ley de ordenación del comercio minorista para todas las ventas a distancia, lo que ayuda a minorar la desconfianza del consumidor.

Por otro lado, otros factores legales que pueden afectar a la actividad económica de la empresa son las diferentes reformas laborales que han sido llevadas a cabo en los últimos meses por el gobierno. La última reforma aprobada ha sido el Real Decreto-ley 3/2012, de 10 de Febrero, la cual se propone *"facilitar la contratación, con especial atención a los jóvenes y a los parados de larga duración, potenciar los contratos indefinidos frente a los temporales y que el despido sea el último recurso de las empresas en crisis"*, además de *"acabar con la rigidez del mercado de trabajo y sentar las bases para crear empleo estable"*. Este tipo de reformas pueden afectar a los costes laborales de la empresa.

También debe analizarse en este apartado las nuevas medidas impuestas por la DGT a través del carné por puntos, donde se lleva a cabo una vigilancia más severa con la finalidad de

reducir los accidentes de tráfico. Como consecuencia de esta ley, entrada en vigor el 1 de julio de 2006, se han intensificado los controles para detectar las infracciones de tráfico, especialmente las de alcoholemia. Además se han agravado las sanciones, pudiendo incluso perder el carné de conducir en algunos casos.

Sus consecuencias han sido notables en el consumo de alcohol, especialmente en el sector restauración, donde han disminuido las ventas hasta un 50%. Esta tendencia también se ha visto influenciada por las normas antitabaco, aunque en menor medida que el carné por puntos. Además se observa un desplazamiento hacia el consumo de otros productos sustitutivos como la cerveza y la cerveza sin alcohol, lo que perjudica más aun al consumo del vino. Sin embargo, se han visto beneficiadas las ventas de este producto en los hogares en detrimento de sus ventas en restauración, como consecuencia de las campañas anti-alcohol de la DGT. Al igual que para el resto de competidoras, para Siglos Gourmet esta nueva ley supone una amenaza del entorno por la reducción del consumo del vino, aunque a su vez puede aprovecharse del creciente consumo doméstico de este producto, ya que se dirige principalmente a particulares.

Por tanto, en lo que se refiere a los factores político-legales del entorno por los que se ve afectada la empresa, en primer lugar cabe destacar la existencia de diferentes leyes y reglamentos que regulan el comercio electrónico y que dan seguridad y respaldo a los consumidores para protegerlos de estafas y fraudes. Gracias a estas leyes, que obligan a las empresas a cumplir una serie de requisitos, se ve incrementada la seguridad y confianza del cliente a la hora de realizar compras online, lo que beneficia notablemente a una tienda online como Siglos Gourmet y favorece su aprovechamiento y expansión.

Por otro lado, la creación del carné por puntos y las continuas campañas anti-alcohol de la DGT constituyen una amenaza para el consumo y la comercialización del vino, ya que estas medidas han propiciado que los consumidores sustituyan a este producto por otros sustitutivos de menor graduación alcohólica.

### **2.1.2.2. Factores Económicos**

Dentro de los factores económicos se pueden encontrar variables como los tipos de interés, tipos de cambio, tasas de desempleo, niveles de impuestos o tasas de inflación. En general, la mezcla de estos factores constituye la situación económica del país.

Como se ha visto anteriormente en el análisis del entorno, actualmente la situación económica mundial está marcada por una profunda crisis económica y financiera que salpica prácticamente a todos los sectores de actividad. En el caso de España, esta crisis está todavía más acentuada con unas tasas de desempleo muy elevadas que reducen el consumo y una gran depresión financiera que perjudica la actividad comercial de las empresas. Este incremento del desempleo y la consecuente disminución de la renta per cápita y del consumo afectan más todavía al consumo de los vinos, puesto que son considerados bienes de lujo o intermedios pero no de primera necesidad, y por tanto son los primeros en ver reducidas sus

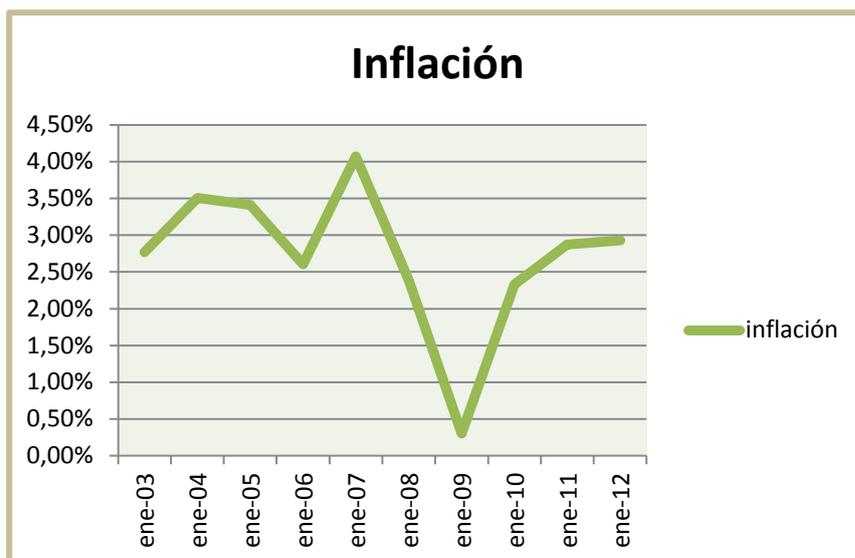
ventas. También la crisis se ha reflejado en las visitas a bares y restaurantes, reduciendo notablemente el consumo en restauración.

Otro hecho que ha afectado al comercio de este producto ha sido la reciente subida del tipo general del IVA (pasando de un 18% a un 21%), así como del IVA reducido (del 8% al 10%) entradas en vigor en septiembre de 2012. Esto ha supuesto que la compra de una botella de vino en un establecimiento cueste un 3% más al aplicarse el nuevo tipo general, mientras que tomarla en un restaurante cuesta un 2% más. Bodegas, tiendas y restaurantes tienen una gran preocupación por estas medidas pues han afectado negativamente al consumo de vinos y licores, empeorando así la difícil situación que ya venían padeciendo.

En cuanto a las tasas de inflación que experimenta la economía de un país, éstas se miden a través del índice de precios al consumo, abreviado como IPC. El IPC español refleja la evolución de los precios de una serie definida de productos y servicios más representativos que adquieren los hogares para su consumo en España. De esta forma, para calcular la inflación se analiza cuanto ha aumentado porcentualmente el IPC en un período determinado con respecto al IPC en el período anterior. En el caso de una caída de los precios, se habla de deflación o inflación negativa.

En la siguiente gráfica se muestra la evolución de los datos del IPC español de los últimos años obtenidos a través del portal web Global-rates.com. Destaca la gran deflación que se produjo en el período entre 2007 y 2009, aproximadamente cuando tuvo sus comienzos la crisis económica. En este intervalo de tiempo los precios no solamente no aumentaron, sino que disminuyeron, llegando casi a una tasa de IPC del 0%. Sin embargo a partir de 2009 los precios volvieron a incrementarse año tras año, aunque de forma más paulatina y sin alcanzar las altas tasas que registraba en los años precederos a la crisis. El último dato recogido pertenece a noviembre de 2012 y registra una tasa del 2,929%.

Gráfico 2.14: Evolución del IPC de España en los últimos años



Fuente: Elaboración propia a partir de Global-rates.com

Una vez analizados los factores económicos del entorno, se puede destacar la importancia de la crisis económica y financiera internacional actual que ha perjudicado especialmente a España con unas tasas de desempleo muy elevadas y la consiguiente reducción de la renta per cápita, del ahorro y del consumo, afectando negativamente a las empresas y a la economía en su conjunto. Esta situación supone una amenaza para Siglos Gourmet ya que, además de verse afectada por la ya mencionada reducción del consumo, ésta se dedica al comercio de un producto considerado como bien de lujo que todavía se ve más perjudicado.

Además, el incremento del IVA así como de la inflación son dos aspectos que afectan también negativamente a la actividad de la empresa estudiada, pues al igual que ocurre en la mayoría del tejido industrial español, se ve obligada a subir los precios de sus productos lo cual repercute negativamente en su comercialización.

### **2.1.2.3. Factores Sociales**

En este apartado se encuentran las tasas demográficas, siendo las más importantes las de nacimiento, mortalidad y esperanza de vida, las migraciones, la educación, el nivel de bienestar que tiene el país o los cambios en los estilos de vida. Además también se pueden incluir las tendencias, que son de larga duración, y las modas que son cortas y pasajeras.

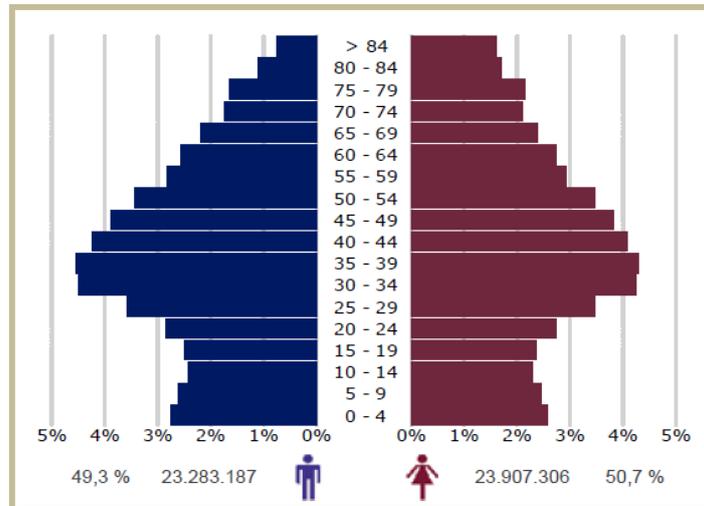
Otros factores sociales más específicos de Siglos Gourmet pueden ser los relacionados con el interés por el vino, como el protocolo del vino, cursos de cata, hábitos de consumo del vino, práctica del enoturismo, etc.

Analizando la población española, ésta presenta una tasa de envejecimiento del 17,2%, inferior a la tasa de maternidad, que es del 21,3%. En cuanto a la esperanza de vida, para el periodo de 12 meses de julio 2011–junio 2012, es de 81,89 años de media para ambos sexos, siendo de 79,00 para los hombres y 84,71 para las mujeres, según el INE.

En lo que se refiere a la población extranjera, en 2012 había una proporción del 12,2% sobre la población total, correspondiendo un 45,7% de los extranjeros a población europea y un 29,4% a población americana. Si se diferencia por sexos, un 12,9% son hombres mientras que un 11,5% son mujeres.

A continuación se muestra la pirámide de población española para 2011. Se trata de un histograma de barras que representa gráficamente la distribución por edad y sexo de la población en un momento determinado. Gracias a esta herramienta se pueden deducir rápidamente algunos factores importantes como si se trata de un país desarrollado o no, si su población está envejecida o si su tasa de nacimiento es alta.

Gráfico 2.15: Estructura de la población española (Padrón 2011)



Fuente: Fundación de las Cajas de Ahorro Confederadas (FUNCAS)

Como se puede observar, España posee una población envejecida, siendo el resultado de una baja tasa de natalidad junto con una baja tasa de mortalidad, que si se junta con una larga esperanza de vida se obtiene como resultado un crecimiento natural cada vez más bajo.

Como aspecto positivo, cabe destacar que la natalidad se ha incrementado ligeramente en los últimos años a causa principalmente de la llegada de inmigrantes jóvenes en edad de trabajar y de tener hijos a nuestro país, lo que también ha rejuvenecido la estructura demográfica española.

Si se relacionan estos factores con la actividad económica que lleva a cabo Siglos Gourmet, según un estudio realizado sobre el consumo del vino en hostelería y restauración por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (magrama.gob.es, 2008), es a partir de los 30 años cuando se produce un mayor contacto con el vino por parte del consumidor. Los consumidores de menor edad (entre 18 y 35 años) reflejan un menor consumo de vino, mientras que a medida que van adquiriendo más edad se va incrementando su interés por este producto y comienzan a consumirlo de forma gradual. Por tanto en este aspecto la población envejecida característica de España es favorable para este mercado y, por tanto, para Siglos Gourmet.

En cuanto a los principales hábitos de consumo del vino, tanto los hombres como las mujeres se consideran consumidores de este producto, aunque son ellos los que toman vino en mayor cantidad y frecuencia. Sin embargo, el papel de la mujer en el consumo del vino ha ganado importancia en los últimos años, pues cada vez consume más este producto y además suele ser ella quien realiza su compra. Además este segmento presenta unos hábitos de consumo diferentes a los de los hombres, pues lo hace de forma exigente y moderada. En otros mercados, como el anglosajón, este segmento ha adquirido una gran importancia dentro del sector vitivinícola.

Las últimas tendencias reflejan un aumento en el consumo de este producto en los hogares familiares, motivado por un cambio de costumbres donde cada vez se organizan más reuniones familiares en viviendas, además del precio más económico. Esto además facilita evitar los controles de alcoholemia, los cuales han afectado negativamente al consumo del vino en los últimos años como ya se ha visto anteriormente.

No obstante, con la creciente preocupación por la salud y la imagen el consumo de vino queda relegado a ocasiones especiales, sin entrar en la dieta cotidiana. Otras variables sociales y demográficas como la edad, nivel de estudios o dimensión de la población en general ejercen una influencia directa y positiva sobre el consumo de vino.

Si se analizan los motivos que llevan al cliente a su consumo, la compra de vino sigue estando definida por la calidad, el precio, la variedad y el prestigio. También se observa que el consumo de una determinada D.O. está relacionado con el área geográfica en la que se reside.

También hay que destacar el aumento que han experimentado las actividades relacionadas con el mundo del vino, como son las rutas de vino, las catas y degustaciones, maridajes y la práctica del enoturismo, entre otras. En especial esta última ha ganado importancia debido a que es una forma de potenciar las ventas para las bodegas y distribuidores, a la vez que se acerca al cliente al mundo del vino y se aumentan sus conocimientos y experiencia.

Una vez desarrollados los aspectos sociales que puedan influir en la actividad de Siglos Gourmet, se pueden destacar como factores positivos la población cada vez más envejecida que presenta España, puesto que los consumidores de vino son en su mayoría de edad adulta; el incremento del consumo doméstico de este producto, dado que Siglos Gourmet se dirige a particulares, o el creciente interés del consumidor por actividades relacionadas con el mundo del vino, lo cual puede constituir una oportunidad a explotar por la empresa estudiada.

Además se ha detectado otra oportunidad al identificar un posible nicho de mercado sin cubrir, como es el segmento femenino consumidor de vino. Como ya se ha visto, cada vez más mujeres compran y consumen este producto, pero sus necesidades y exigencias no coinciden con las del segmento masculino, puesto que ellas buscan un consumo más suave y moderado. Por lo tanto, esta oportunidad de mercado podrá ser estudiada más adelante para ver si es interesante para la empresa.

#### **2.1.2.4. Factores Tecnológicos**

Los indicadores tecnológicos más importantes son los siguientes: tecnologías de la información y comunicación (TICs), internet, nivel de mejora y desarrollo, ciclos de vida de los productos tecnológicos, velocidad de obsolescencia, políticas de protección al medio ambiente, gasto e inversión del gobierno y la industria en avance tecnológico, etc.

En el caso de Siglos Gourmet, dado que aparte de su tienda física también distribuye sus productos a través de internet, este tipo de factores tiene una gran importancia. Los

avances en las nuevas tecnologías le permiten contar con una mayor rapidez y eficiencia en la logística y distribución de los vinos, cavas y destilados. Además, el creciente desarrollo de las tecnologías de la información favorece la difusión de la información y proporciona un mayor conocimiento de los consumidores sobre la marca, así como publicidad sobre ella.

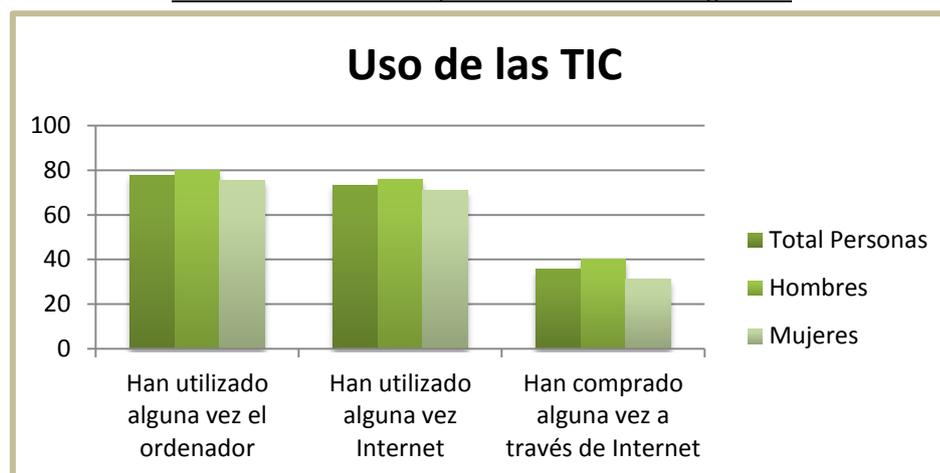
También es importante señalar que cada vez hay más formas de acceder a internet, ya no solamente a través de un ordenador. Cada vez son más los usuarios que utilizan teléfonos móviles, tabletas y otros dispositivos para acceder a la red y poder conectarse así desde cualquier parte, sin necesidad de estar conectados a un cable. De esta forma pueden consultar el correo electrónico de forma instantánea, así como acceder a las redes sociales, buscar información en la red o incluso realizar compras de forma online. Según la Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares del año 2011 llevada a cabo por el INE, del 63,9% de los hogares españoles que tienen acceso a la red, el 61,9% lo hace a través de banda ancha. De estos hogares con acceso, el 13,1% tiene conexión por teléfono móvil de banda ancha. También hay que destacar la importancia alcanzada por otras conexiones inalámbricas como WiFi público, WiMax o vía satélite, alcanzando un 8,6%.

En su página web, la empresa posee un catálogo online de todos sus productos, clasificados según sean vinos, espumosos, destilados premium o selecciones. Dentro de cada apartado hay sub-apartados con los distintos tipos de productos. De esta manera, dentro de vinos se pueden diferenciar los tintos, blancos y rosados, en espumosos se encuentran cava y champagne, y en destilados premium se diferencian ginebra, vodka, ron y whisky. Además, en la página principal hay diferentes apartados que muestran las últimas novedades así como los vinos más vendidos. También hay tres listas que muestran los productos más visitados, los más votados y los últimos vendidos. Todo esto ayuda a los clientes a encontrar los productos y a facilitarles la compra. La página web también ofrece información sobre la empresa, experiencias gourmet, blog, club, contacto, localización, etc.

En cuanto a la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación en España, también según la encuesta mencionada del INE, cada vez más hogares disponen de al menos un ordenador, ya sea de sobremesa (el 47,8% de los hogares) o portátil (el 54,6%). Sin embargo, cerca del 80% de la población ha utilizado alguna vez el ordenador, y un porcentaje similar ha utilizado también internet. Gracias a esta gran accesibilidad que presentan las nuevas tecnologías, especialmente internet, el comercio online es cada vez más importante y ya abarca prácticamente todos los sectores de actividad. De esta manera, muchas empresas aprovechan este nuevo canal de ventas como otra forma de llegar al cliente, tal y como ha hecho Siglos Gourmet.

No obstante, el porcentaje de personas que realiza compras a través de internet no es tan elevado como el que simplemente navega en la red. Según el INE, solamente un 35,7% de la población ha comprado alguna vez de forma online, siendo mayor la participación de los hombres (40,1%) que de las mujeres (31,4%), tal y como se ve a continuación:

Gráfico 2.16: Uso de TIC por características demográficas



Fuente: Elaboración propia, a través del INE

Si esta información se desglosa por edades, en haber comprado a través de internet la población joven y adulta es la que más representación tiene, rebasando el 50% en el grupo de 25 a 34 años. El último intervalo de edad es el que menor porcentaje posee, puesto que la tercera edad suele tener muy limitado el acceso a las nuevas tecnologías por no saber utilizarlas. Solamente el 28,6% ha utilizado alguna vez el ordenador, frente a casi un 100% de personas jóvenes que lo han utilizado.

Tabla 2.5: Uso de productos TIC en España por características demográficas

	Han utilizado alguna vez el ordenador	Han utilizado alguna vez Internet	Han comprado alguna vez a través de Internet
Edad: De 16 a 24 años	98,9	97,8	45,9
Edad: De 25 a 34 años	94,3	91,9	52,2
Edad: De 35 a 44 años	91,3	87,7	46,2
Edad: De 45 a 54 años	78,5	73,4	31,5
Edad: De 55 a 64 años	53	46,8	17,7
Edad: De 65 a 74 años	28,6	21,2	6,7

Fuente: Elaboración propia, a través del INE

Como ya se ha visto, el consumo del vino se va incrementando a partir de los 30 años, por lo que hay un segmento de población importante que puede adquirir este producto a través de internet.

Además, hoy en día las empresas deben aprovechar al máximo los avances en las nuevas tecnologías, dado que si no lo hacen se quedan atrás con respecto a su competencia. Por ello, Siglos Gourmet debe aprovechar su tienda online y explotarla, pudiendo incluso expandir su actividad en otros mercados o realizar otras actividades complementarias.

### 2.1.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO INMEDIATO

En este apartado voy a proceder a estudiar el entorno más cercano a Siglos Gourmet, constituyéndose éste de sus competidores, otras empresas que ofrezcan productos sustitutivos al vino, compradores, proveedores y todos aquellos que ejerzan una influencia directa y significativa sobre la empresa.

Para analizar el entorno competitivo inmediato de la empresa voy a utilizar el método de las Cinco Fuerzas de Porter, el cual divide el exterior de la empresa en cinco partes con características homogéneas entre sí y las estudia por separado.

#### 2.1.3.1. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Según Michael Porter, cinco fuerzas determinan conjuntamente la intensidad de la competencia y la rentabilidad que se puede esperar en un sector o mercado concreto. Este modelo ayuda a conocer mejor el entorno más inmediato de la empresa considerando la existencia de cinco fuerzas que se reflejan a continuación:

Imagen 2.9: Cinco Fuerzas de Porter



*Fuente: Elaboración propia*

Una vez realizado este análisis, se podrá pasar a diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas de la empresa.

### *Amenaza de entrada de nuevos competidores*

Este apartado hace referencia a la posible entrada de nuevas empresas que distribuyan vinos, espumosos y licores a través de Internet, pudiendo alterar y perjudicar la actividad llevada a cabo por Siglos Gourmet, pero que todavía no se encuentren en el sector.

Cuando una nueva empresa pretende entrar en un determinado mercado, se ve condicionada por la existencia o no de barreras de entrada que podrán dificultarle el acceso. Por ejemplo, la falta de experiencia o la baja fidelización de sus clientes podrán impedirle el crecimiento de sus ventas, así como la expansión de la empresa. Otra barrera de entrada muy común es el capital inicial requerido para poner en marcha el negocio, pues no todas las empresas tienen acceso a la financiación. Otros ejemplos de barreras de entrada pueden ser patentes, economías de escala, costes de transferencia, acceso a la distribución, etc.

La existencia de estas barreras de entrada dependerá del sector al que quiera entrar la empresa, ya que si se trata de un mercado muy saturado será muy difícil que ésta adquiera una cuota de mercado aceptable. En cambio, si se trata de un sector en expansión y con bajo nivel de competencia, la empresa podrá darse a conocer rápidamente entre sus consumidores potenciales y verá incrementadas sus ventas rápidamente.

En los últimos años, la mayoría de las nuevas empresas que se han instalado en este sector son de tamaño muy pequeño, como Vinosensis o Decántalo, las cuales han visto la necesidad de crear su propia página web para poder comercializar sus productos de forma online. Esto se debe a que el posicionamiento como gran empresa se enfrenta a fuertes barreras de entrada, ya que se requieren grandes inversiones en instalaciones y equipamientos, conseguir una cuota de mercado significativa a través de una marca conocida, buscar economías de escala para ahorrar costes y una buena gestión dentro de un mercado cada vez más competitivo. Pero, sobre todo, en el mercado del vino existen múltiples formas de distribución de este producto y, por tanto, la misma botella de vino puede ser adquirida en una gran multitud de tiendas y comercios a prácticamente el mismo precio. Esto hace que este sector tenga un alto grado de rivalidad y que por tanto sea muy difícil hacerse un hueco en él.

En el caso de la distribución minorista de vino, si bien cualquiera puede decidir abrir una nueva tienda, existen muchas barreras que obstaculizan la entrada de competidores significativos. Por eso el acceso a la distribución puede constituir una importante barrera de entrada, ya que se trata de un negocio maduro que utiliza mayoritariamente canales de distribución de productos alimentarios con puntos de venta tradicionales que poseen una superficie limitada la cual dificulta la entrada de una nueva referencia.

Para los distribuidores mayoristas, como son los intermediarios entre las bodegas y los puntos de venta de la hostelería, el hecho de haber entrado antes facilita una posición ventajosa con unas relaciones consolidadas en el tiempo tanto con proveedores como con clientes, lo cual dificulta la entrada de nuevos competidores.

Sin embargo, la aparición de nuevos establecimientos así como de nuevos canales de venta también mengua los efectos de las barreras de entrada, ya que constituye grandes

oportunidades para las empresas entrantes de especializarse en canales poco explotados. Del mismo modo, el aumento de la cuota de mercado de la gran distribución y la creciente tendencia a utilizar marcas propias crea espacios para las empresas entrantes que pueden acceder al sector sin distribución propia, lo que extiende la rivalidad entre las empresas.

Por tanto, además de la gran cantidad de competidores que concentran el sector del vino en España y que lo convierten en un mercado atomizado y hostil, la gran diversidad de formas de distribución empeora esta situación y la hace más compleja todavía, diversificando las referencias entre las que pueden decidirse los consumidores entre un montón de canales y con precios similares, lo que hace muy difícil la diferenciación con respecto a la competencia.

### ***Amenaza de ingreso de productos sustitutivos***

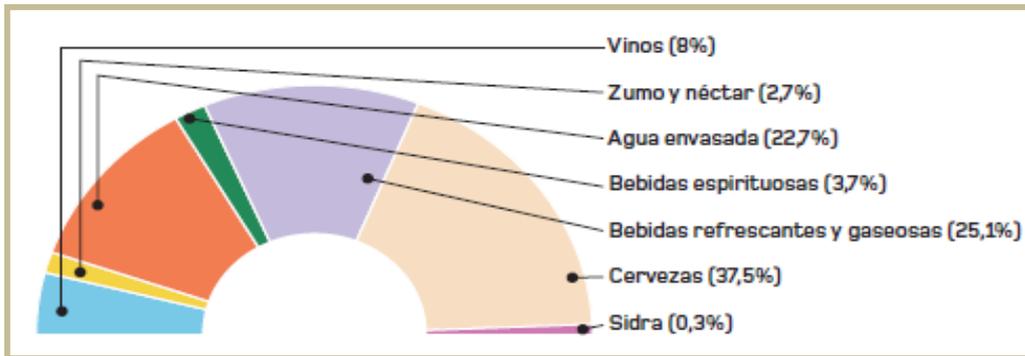
El vino, al igual que la mayoría de los bienes, cuenta con una serie de productos sustitutivos que son aquellos que puede adquirir el consumidor en su lugar. En este caso, el vino compite con otros productos como son las bebidas alcohólicas de baja graduación, siendo la más importante la cerveza. La tendencia de los últimos años ha sido que estas bebidas han ganado cuota de mercado en detrimento del vino, ya que el consumo de éste último en los aperitivos se ha ido sustituyendo por la cerveza, especialmente en la población más joven.

Sin embargo cabe señalar que la cerveza, en función de su comportamiento con respecto al vino, podrá ser sustitutiva o no, pero esto dependerá de su uso y del público objetivo que vaya a consumirla. De esta manera, actuará como producto sustitutivo cuando se consuma fuera de las comidas, sobre todo en aperitivos, tal y como se ha dicho anteriormente. También resultará ser un sustitutivo cuando se prefiera consumir en lugar del vino, independientemente del momento. Esto ocurrirá sobre todo con la población joven que, como ya se ha visto, no es la consumidora principal del vino, y por tanto lo sustituirá fácilmente.

Pero también hay ocasiones en las que se consume en las comidas como una bebida complementaria al vino, al igual que ocurre con el agua. Esto puede darse entre aquellos consumidores tradicionales de vino, que perciben a éste como un producto relacionado con un alto estilo de vida y con la alta cocina y que, por tanto, no van a sustituirlo fácilmente. En este caso los productos sustitutivos adquieren una débil fuerza competitiva con respecto al vino, pues se trata de un segmento de consumidores fieles al producto.

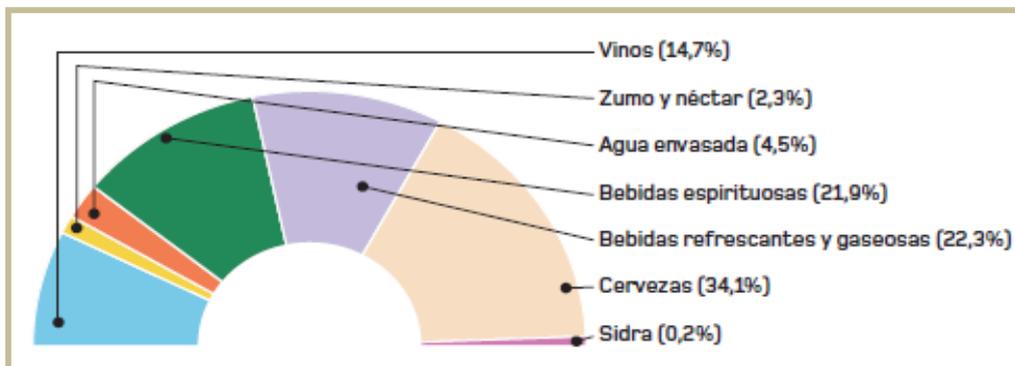
Además de la cerveza y otras bebidas alcohólicas, el vino tiene otros productos sustitutivos formados por cualquier otra bebida que se asocie con las comidas, como pueden ser refrescos, zumos o incluso agua. A continuación se muestra la proporción de las bebidas por consumo y por gasto de forma no doméstica. El vino tiene más peso en la proporción referente al gasto que al volumen, pues se trata de un producto más caro que el resto. La cerveza alcanza en ambos casos la mayor cuota.

Gráfico 2.17: Participación por tipos de bebidas en el consumo extradoméstico (2010)



Fuente: Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente

Gráfico 2.18: Participación por tipos de bebidas en el gasto extradoméstico (2010)



Fuente: Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente

Si se analiza el poder competitivo que tienen los productos sustitutos con respecto al vino, debido a que éste se comercializa como una bebida de un estilo de vida elevado, con un vínculo estrecho con la alta cocina, se puede decir que la fuerza competitiva de los sustitutos es baja para su grupo de clientes frecuentes, a quienes les gusta acompañar la buena mesa con vino y no se sienten atraídos, por tanto, por los sustitutos. Sin embargo, no ocurre lo mismo con otros segmentos menos frecuentes, como por ejemplo la población joven, quienes no consumen este producto con frecuencia y suelen sustituirlo por otros. En este caso, el poder competitivo de los productos sustitutos es alto.

### ***Poder de negociación de los compradores***

Esta fuerza hace referencia a la capacidad de negociación que tienen los consumidores o compradores con respecto a la empresa. Cuanto menor sea la cantidad de compradores en el mercado, mayor será su capacidad de negociación, pues al no haber una gran demanda del producto éstos podrán presionar los precios a la baja.

Los compradores pueden influir en las empresas para bajar los precios, aumentar la calidad, exigir mayores prestaciones y hacer que los competidores se enfrenten unos con

otros. Sin embargo, el poder que poseen los clientes para conseguir estos efectos varía en función del sector en el que se encuentre la empresa.

En el caso de Siglos Gourmet, por una parte los productos del sector del vino están bien diferenciados y por tanto la mayoría de los clientes sabe diferenciar un buen vino de otro que no lo es. Gracias a esto se consigue un aumento en la fidelidad de los consumidores y una disminución en su poder de negociación, pues el precio no será el factor más importante en la elección del vino.

Además, se puede decir que este mercado tiene una gran demanda entre la población española, abarcando a casi todas las edades, niveles adquisitivos y sexos, contrarrestando así los altos precios de algunos productos. Esto ocurre gracias a la gran oferta que se puede encontrar actualmente en este mercado, pudiendo adquirir vinos de un gran abanico de precios y procedencias.

Sin embargo, también es cierto que existe un gran número de empresas dedicadas a la distribución de este producto, así como una gran diversidad de canales de distribución. Esto conduce a una situación en la que el mismo producto puede ser adquirido de múltiples formas posibles, y por tanto el consumidor tiene una gran oferta de comercios donde elegir a la hora de adquirir el vino. Además, no hay variaciones importantes en cuanto a los precios de unas tiendas a otras, por lo que va a ser muy difícil influir en las decisiones de compra de los clientes. Otro factor importante es el pequeño volumen de compras que realizan estos consumidores, lo que disminuye más aún su poder de negociación frente a las empresas junto a la volatilidad en sus compras.

Por tanto, se puede concluir que en este mercado el poder de negociación de los compradores es muy bajo debido a la gran cantidad de consumidores que tiene este producto y a la gran variedad de comercios y de formas de distribución que el cliente tiene para elegir. De esta forma, la fidelización del cliente también se convierte en algo muy difícil de lograr para las empresas, pues se trata de un mercado muy competitivo donde es muy complejo conseguir que los consumidores compren en una tienda y no en otras.

### ***Poder de negociación de los proveedores***

Se trata de la capacidad de negociación que tienen los proveedores con la empresa. En este caso, cuanto menor sea la cantidad de proveedores mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber una gran oferta de productos, éstos podrán fácilmente aumentar sus precios o reducir la calidad de sus productos, ejerciendo presión sobre las empresas que compiten en el sector.

La capacidad de negociación de los proveedores dependerá también de las características del sector, tales como el número de proveedores, su importancia en la cadena de valor, o su concentración. En el caso del mercado del vino, se pueden encontrar dos formas diferentes de realizar la distribución. Por un lado, puede ser la misma empresa bodeguera la

que distribuya el vino a sus consumidores finales, habiendo a su vez una relación estrecha entre el bodeguero y el viticultor, aunque la tendencia es que las bodegas planten sus propios viñedos para así autoabastecerse. Desde este punto de vista, esto genera que el viticultor carezca cada vez más de capacidad negociadora. Independientemente de ello, en este mercado el poder del proveedor es débil, ya que la calidad de la materia prima es fundamental en la elaboración del producto.

Por otro lado se encuentran aquellas empresas intermediarias que distribuyen el producto sin haberlo creado, ejerciendo simplemente una acción de compra-venta. Existen grandes empresas y portales cuya actividad se centra en la distribución de un gran número de marcas de vino, al igual que hay pymes dedicadas a ello, aunque suelen abarcar menor extensión de territorio (nacional, regional o local). También se pueden diferenciar según su forma de realizar dicha actividad, pues hay quienes la realizan de forma online o, por el contrario, de forma física y tradicional.

Global Wine & Spirits es un ejemplo de gran plataforma que sirve de soporte para la distribución de vinos por empresas de todo el mundo a nivel internacional, realizando su actividad de forma online. Actualmente hay más de 6.700 compañías utilizando su tecnología y concentra alrededor de 32.000 productos.

A nivel nacional se puede destacar el portal Uvinum, de origen barcelonés. Uvinum es un marketplace social de bebidas alcohólicas internacional donde comprar vinos, cerveza, destilados, accesorios y productos gourmet al mejor precio, con recomendaciones y opiniones de otros apasionados. Opera a nivel internacional y ofrece uno de los mayores catálogos de Europa, con más de 25.000 referencias.

Para Siglos Gourmet, sus principales proveedores son Momparler, Casvi y Morató. Todos ellos se encuentran próximos geográficamente a Siglos Gourmet, y operan generalmente a nivel reducido, ya sea regional o local.

La Bodega Momparler, ubicada en el barrio de El Carmen en Valencia y en funcionamiento desde 1921, ofrece el servicio de venta y distribución de vinos, licores y refrescos. Hoy en día cuenta con una considerable flota de reparto y más de 3000 m<sup>2</sup> de almacenes. Actualmente Bodegas Momparler se ha convertido en una referencia en la Comunidad Valenciana distribuyendo a instituciones, restaurantes, y bares de toda Valencia.



Exclusivas Casvi se fundó en el año 1985, iniciando la distribución en exclusiva de grandes vinos y cavas en Valencia y su provincia. Con el paso del tiempo y su continuo crecimiento han ido introduciendo nuevas referencias, con lo que actualmente dispone de un extenso catálogo de vinos, cavas y licores formado por más de 300 referencias. Además, ha desarrollado una página web para poder realizar su actividad de forma más eficiente y que sus clientes tengan más fácil y rápida la búsqueda y compra de productos.

Imagen 2.10: Instalaciones de Exclusivas Casvi



*Fuente: Página web de Exclusivas Casvi*

Por último, Exclusivas Morató es una empresa de distribución especializada en ibéricos y embutidos que también ofrece otros productos para el sector de la hostelería y la alta restauración, como son quesos, salazones, conservas, aceites, vinos y licores, entre otros. Fue fundada en 1985 y está situada en el Polígono Mas de Tous en la Poble de Vallbona, en Valencia, donde cuenta con más de 900m2 de instalaciones y una gran flota de vehículos para el reparto. A diferencia de las anteriores, Exclusivas Morató distribuye sus productos por toda España.



Por tanto, se puede concluir que en este mercado el proveedor posee un poder de negociación débil, ya que hay un gran número de empresas que actúan como intermediarias en el comercio de vinos, destilados, cervezas y otras bebidas alcohólicas, por lo que el coste de cambiar de un proveedor a otro será bajo para la empresa.

Por tanto, se puede concluir que en este mercado el proveedor posee un poder de negociación débil, ya que hay un gran número de empresas que actúan como intermediarias en el comercio de vinos, destilados, cervezas y otras bebidas alcohólicas, por lo que el coste de cambiar de un proveedor a otro será bajo para la empresa.

### ***Rivalidad entre competidores***

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro fuerzas anteriores.

El grado de rivalidad entre los competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos, y conforme se vayan igualando en tamaño y capacidad. También hará aumentar esta rivalidad la disminución de la demanda de productos, o la reducción de los precios.

La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector, ya que cuanto menos saturado se encuentre un mercado, generalmente será más rentable, y viceversa. Esta rivalidad aparece cuando alguno de los competidores se siente amenazado por la competencia o ve la oportunidad de mejorar su posición. Las empresas son dependientes entre ellas y por

tanto, cuando uno de los competidores en un determinado mercado inicia un movimiento competitivo, se produce una reacción del resto de competidores con la intención de contrarrestar los efectos del primero.

Como se ha visto anteriormente, son muchas las empresas que comercializan este tipo de producto, por lo que se trata de un mercado atomizado, muy concentrado y saturado que cuenta con una fuerte competencia. Además, cabe destacar que el vino es un producto altamente diferenciado, lo que unido al bajo coste de cambio que tienen los clientes gracias a la gran variedad de vinos que tienen donde elegir, intensifica más aún la rivalidad. Otro factor que favorece este ambiente tan competitivo ha sido el pobre crecimiento del mercado que se viene dando en los últimos años.

Para analizar la competencia que afecta a Siglos Gourmet, cabe hacer primero una distinción de los distintos tipos de empresas que venden vino, ya que éstas varían en función de la forma de distribución que sigan. De esta manera, en primer lugar se debe diferenciar entre la venta de vinos tradicional y las nuevas formas de distribución:

- **Distribución tradicional:** se trata de la venta tradicional del vino en las tiendas de barrio. Esta forma de distribución tiende a desaparecer, habiendo reducido notablemente su participación en las últimas décadas en detrimento de los nuevos sistemas de distribución.
- **Distribución moderna:** desde hace unos años, se vienen implantando sistemas modernos para la distribución del vino cuyo principal objetivo es la eficacia, eficiencia y rapidez en el comercio de este producto, así como la facilidad de acceso e información para sus clientes. Se pueden encontrar muchas formas de distribución, entre las cuales destacan las llevadas a cabo por las siguientes empresas:
  - Tiendas especializadas de vino: Se centran en la venta de vinos de diferentes D.O., cavas, champagnes, licores y una selección de productos gourmet. Pueden vender otros productos relacionados con el vino, u ofrecer detalles para bodas, bautizos y todo tipo de eventos. Cava Siglos se encontraría dentro de esta clasificación.
  - Enotecas: Ofrecen una gran selección de vinos escogidos cuidadosamente por un enólogo, además de información y asesoramiento personalizado. También suelen tener accesorios relacionados con el mundo del vino, como libros, regalos, etc. Pueden organizar también cursos de cata, charlas y reuniones especializadas, todo con el objetivo de acercar al cliente a la cultura del vino. Un ejemplo es Maridaje Enoteca Valencia, situada en el centro de la ciudad, donde se ofrecen más de 200 referencias de vinos mediterráneos.
  - Cadenas de tiendas de vinos o franquicias: En España escasea este tipo de comercio, aunque tiene una gran importancia en otros países. Suelen vender vinos de precios moderados para el consumo de todos los días, aunque algunas cuentan con zonas o sucursales especializadas en 'fine

wines', es decir, vinos de gama alta. Ejemplos de cadenas pueden ser Nicolas en Francia u Oddbins en Gran Bretaña.

- Supermercados: Aquellos establecimientos de fácil acceso que tienen como principal finalidad acercar a los consumidores una gran variedad de productos de diversas marcas, precios y estilos. Suelen tener tanto marcas blancas como primeras marcas. En cuanto al vino, suelen ofrecer una gran variedad y a precios muy económicos, lo que supone una fuerte amenaza para las tiendas especializadas de vinos, aunque el catálogo de productos puede no ser el mismo. Ejemplos de supermercado son Mercadona, Consum, Vidal o Dia.
- Hipermercados: Gran superficie comercial para la venta al consumidor final de artículos de gran consumo alimentario, electrónica, textil, mobiliario, papelería, etc. Los hipermercados se diferencian de los supermercados por el mayor tamaño de su sala de ventas y por la amplitud de su surtido. Alcampo y Carrefour son dos grandes hipermercados.
- Cash & Carry: Es una fórmula comercial adaptada a las necesidades de ciertos minoristas, restaurantes, cafeterías, hoteles y otros proveedores de servicios, como algunas instituciones (Sector HoReCa, Hoteles-Restaurantes-Cafeterías). Está diseñado básicamente para profesionales del sector HoReCa, pero también acepta clientes que sean grandes consumidores, como instituciones o centros educativos. La principal cadena de este sector de distribución es Makro, la cual abrió su primer establecimiento en España en 1972.
- Gasolineras: Se trata de las tiendas que poseen algunas estaciones de servicios, donde se ofrece una gran gama de productos de asistencia en viaje, alimentación, prensa, kiosco, etc. También venden bebidas alcohólicas, sin embargo la oferta no suele ser muy amplia. Un ejemplo es Repsol, con sus Tiendas Sprint.
- Ventas en las propias bodegas: Las bodegas son aquellas instalaciones destinadas a la producción y almacenamiento del vino. Además del proceso de producción, suelen poseer depósitos de importante tamaño, donde se almacena y se deja añejar el producto en toneles y barricas. Éstas pueden vender directamente el producto a los consumidores finales, aunque es común que lo hagan a través de intermediarios, los cuales distribuyen el vino a lo largo del territorio. Un ejemplo en la Comunidad Valenciana son las Bodegas Vicente Gandía, fundada en 1885 y con presencia en 85 mercados internacionales.
- Venta directa: Se trata de una forma diferente de hacer negocios gracias a internet, donde se establece una relación directa entre productores y consumidores que permite ampliar márgenes a los primeros y reducirlos a los segundos. Un ejemplo es lugardelvino.com, la cual opera a través de internet y combina comercio mayorista, minorista y web.

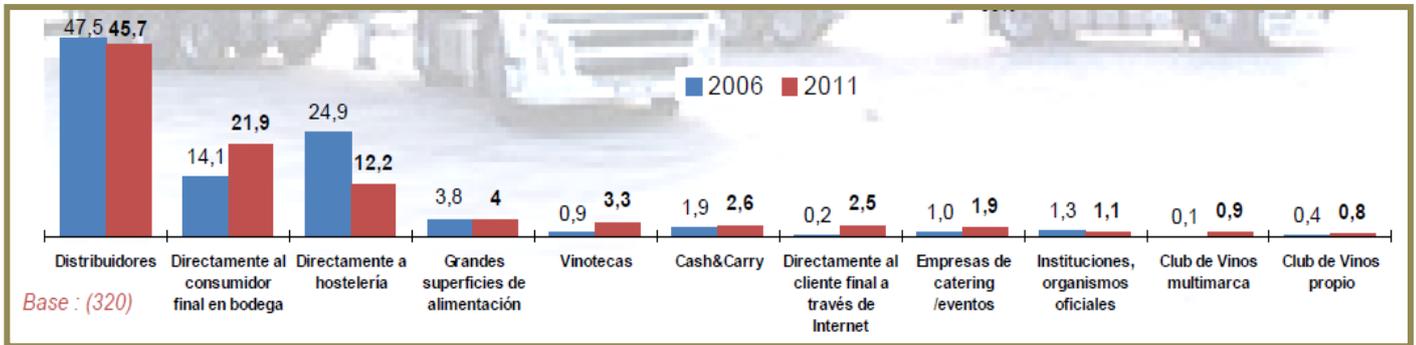
- Clubs de vinos: Son clubs formados por aquellos que quieren asociarse y tienen por objeto fomentar la cultura del vino, dar a conocer sus cualidades, su forma de elaboración, su forma de conservación, su degustación y su maridaje. Normalmente el socio ha de pagar una cuota mensual, y adquiere unas ventajas por ser socio del club. Un ejemplo es El Club de Vinos de El Corte Inglés, concebido como punto de encuentro para los amantes del vino, donde se puede compartir la afición y disfrutar de ventajas especiales y exclusivas para los socios.
- Tiendas libres de impuestos en aeropuertos (*duty frees*): Las tiendas libres de impuestos, o *duty-free shops*, son comercios al por menor que no aplican impuestos ni tasas locales o nacionales. Se encuentran a menudo en la zona internacional de los aeropuertos, puertos de mar o a bordo de las aeronaves. Su catálogo suele estar formado por productos de perfumería, cosmética, tabacos, comestibles, equipaje y bebidas, entre otros.
- Ventas a través de internet: el avance de las nuevas tecnologías ha permitido el nacimiento de este canal de distribución. La venta de vinos por Internet, que empezó hace unos años tímidamente en España, ya ofrece una amplia gama de posibilidades. Hay multitud de portales especializados que ofrecen, en general de una forma sencilla, segura y con un criterio de selección bastante exigente, una amplia gama de vinos españoles e internacionales. La entrega suele realizarse en las 48 horas siguientes al pedido, en lotes perfectamente embalados. Además, gracias a este sistema se pueden conseguir rarezas o algunas marcas míticas, inalcanzables en la mayoría de las tiendas. Es la forma de distribución que sigue Siglos Gourmet a través de su página web.
- Rutas del vino: Las rutas del vino de España están emplazadas en territorios vitivinícolas que desde hace años trabajan bajo la tutela de la Administración española y de ACEVIN, Asociación Española de Ciudades del Vino, para generar experiencias memorables para los viajeros que buscan un nuevo concepto de turismo basado en la cultura del vino. En esta asociación se recogen un total de 24 rutas del vino diferentes repartidas por todo el territorio nacional.

Como se ha dicho anteriormente, se trata de un mercado tradicional que se encuentra muy atomizado, saturado y concentrado. En él, los cambios son lentos debido al elevado número de productores y distribuidores existentes, así como por la herencia de muchos años en la forma de comercialización del vino.

No obstante, en los últimos años se ha ido modificando la forma de distribución de este producto. En tiempos de crisis, los canales de distribución que han presentado un mayor crecimiento han sido el de venta en la propia bodega y el de la alimentación, tanto en supermercados como en tiendas. También se debe destacar el incremento experimentado en la venta a través de internet, pasando de ser un canal insignificante a poseer más importancia

que muchos otros canales. Sin embargo, en el canal de la restauración el consumo ha disminuido considerablemente. Se puede observar la evolución de los distintos canales de distribución del periodo de 2006 a 2011 en la siguiente gráfica:

Gráfico 2.19: Cambios en los canales de comercialización del vino

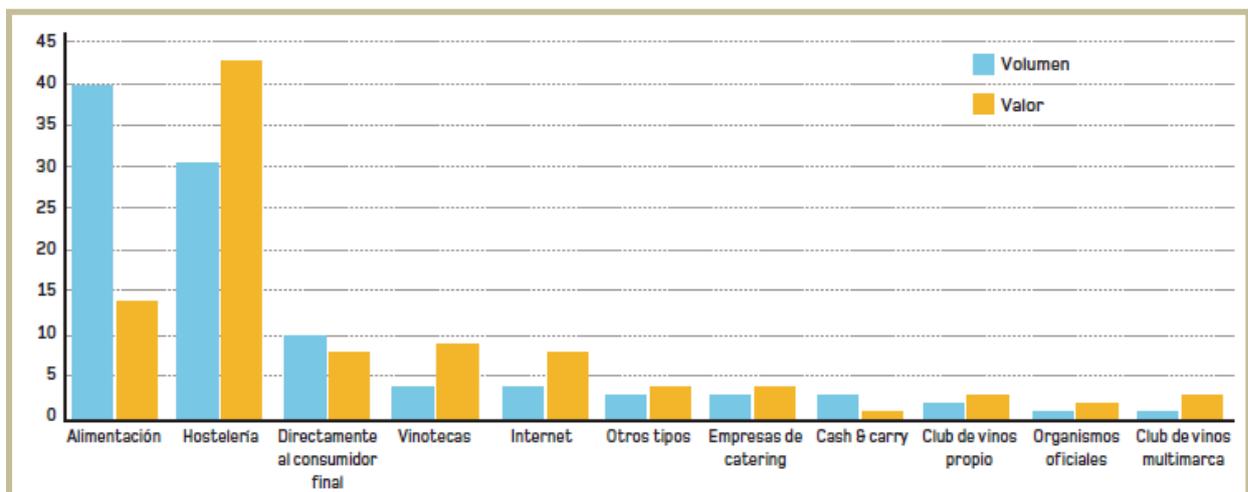


Fuente: Observatorio Español del Mercado del Vino (OeMv)

A pesar de que se ha reducido el consumo de vino en España, es notable la proliferación de bodegas y de marcas, así como del creciente poder de negociación que tienen las cadenas de distribución. Junto con esto habría que resaltar la fuerza de la competencia exterior, pues los países emergentes están llegando al mercado con precios muy competitivos y volúmenes crecientes, lo que hace incrementar aún más la competencia en el sector.

Si se analiza el reparto de ventas de vino por canales según el volumen y su valor, destacan las ventas a través de los canales tradicionales de hostelería y alimentación, la primera en cuanto a valor, con un 42%, y la segunda en cuanto a volumen, con un 39% del total. El resto de canales de venta no tienen tanta importancia, aunque poco a poco algunos de ellos presentan una trayectoria ascendente que les permite ganar protagonismo sobre el resto.

Gráfico 2.20: Reparto de ventas de vino según volumen y valor



Fuente: Observatorio Español del Mercado del Vino (OeMv)

Por todo ello, se puede decir que dado el contexto existente, el hecho de crecer o simplemente sobrevivir en un entorno tan hostil y en un sector con más de 4.000 competidores nacionales que luchan por ganarse una cuota de mercado, es todo un reto que ha de afrontarse con estrategias individualizadas en cada caso.

Una vez finalizado el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, se resumen las principales conclusiones en la siguiente tabla:

Tabla 2.6: Conclusiones del análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Cinco Fuerzas de Porter	Conclusiones
<b>Amenaza de entrada de nuevos competidores</b>	Dificultad de acceso a este mercado debido a la alta concentración empresarial. Sin embargo, la aparición de nuevos establecimientos y de nuevas formas de distribución reduce los efectos de las barreras de entrada y constituye grandes oportunidades para las empresas entrantes.
<b>Amenaza de ingreso de productos sustitutivos</b>	Gran rivalidad entre el vino y sus productos sustitutivos como la cerveza, zumos o agua. Sin embargo, esta fuerza competitiva de los sustitutos es baja para su grupo de clientes frecuentes, a quienes les gusta acompañar la buena mesa con vino.
<b>Poder de negociación de los compradores</b>	Poder de negociación bajo debido a la enorme oferta existente en este mercado. También incide la existencia de múltiples formas de distribución de este producto y la gran cantidad de consumidores que tiene.
<b>Poder de negociación de los proveedores</b>	Poder de negociación débil, pues hay un gran número de intermediarias en el comercio de vinos, destilados, cervezas y otras bebidas alcohólicas. Bajo coste de cambiar de un proveedor a otro para la empresa.
<b>Rivalidad entre competidores</b>	Mercado concentrado, atomizado y saturado con un alto grado de rivalidad entre competidores, donde es muy difícil hacerse un hueco y fidelizar a los clientes.

*Fuente: Elaboración propia*

### 2.1.3.2. Análisis de grupos estratégicos

Como se ha visto en la rivalidad entre competidores estudiada en el apartado anterior, son muchos los tipos de empresas diferentes que se dedican a la distribución de vinos, destilados y espumosos en España.

Por una parte, hay empresas del sector que realizan tanto la actividad productora como la comercializadora; son las bodegas que venden directamente el producto a los consumidores finales. Este sistema de distribución tiene un gran peso en el mercado, en torno a un 22%, habiéndose incrementado además en los últimos años. Ejemplos de bodegas con tienda propia son Bodegas Emilio Clemente, de la D.O. Utiel-Requena; Bodega Enrique Mendoza, situada en Alfaz del Pi, Alicante, que ofrece también la práctica de enoturismo; Vicente Gandía, o Bodegas Comeche.

Por otra parte, se pueden encontrar los establecimientos que venden vinos, licores y espumosos, pero cuya actividad principal es distinta; se trata de aquellos establecimientos especializados en los productos de alimentación, como los hipermercados o los supermercados, así como los negocios de cash & carry, o las tiendas situadas en gasolineras o las libres de impuestos (*duty frees*). Se debe señalar que el catálogo de vinos ofrecido por estas empresas no suele coincidir con el ofrecido en las tiendas especializadas.

Por último, existe aquella distribución realizada por empresas especializadas en este sector, y que por tanto únicamente comercializan este tipo de producto. Entre ellas se encuentran las tiendas especializadas de vinos, enotecas o clubs de vinos, entre otras. Además, la mayor parte de ellas, al igual que muchas bodegas, supermercados e hipermercados, también comercializan sus productos a través de internet, canal que, como se ha visto, presenta una tendencia en expansión.

Sin embargo, en este apartado únicamente se van a considerar aquellas empresas que sean competencia directa para Siglos Gourmet, siendo aquellas distribuidoras especializadas en este tipo de producto y que además ofrezcan al cliente el servicio de la venta por internet. Se debe tener en cuenta que existe un gran número de empresas de este tipo, pero solo se van a tener en cuenta aquellas que tengan un tamaño similar a Siglos Gourmet, así como un catálogo de productos parecido a ésta. También es importante el mercado que abarquen, pues Siglos Gourmet no vende fuera de las fronteras españolas, y por tanto su competencia considerada directa tampoco debería hacerlo, aunque como se verá a continuación puede haber alguna que sí venda en Europa.

Una vez delimitada la competencia directa de Siglos Gourmet, sus empresas rivales más cercanas son las siguientes:

### *Decántalo*



Decantalo.com es la tienda online de Celler Can Dani, una tienda de vinos de Barcelona con una experiencia de más de veinte años sirviendo vino a sus clientes. Ofrece más de 3.000 vinos españoles de todas las D.O., variedades y crianza. Buscan constantemente las novedades más destacadas del mercado del vino español para satisfacer a aquellos clientes que quieran probar cosas nuevas y busquen nuevos sabores, nuevos olores, nuevas experiencias, y, en definitiva, para los que el vino sea su pasión.

En decantalo.com se puede encontrar:

- Más de 1.500 referencias de vino de todas las D.O. de España.
- Más de 200 referencias de cava y champagne.
- Posibilidad de que el cliente cree su propia vinoteca online.
- Notas de cata en cada referencia.
- Recomendaciones de sus propios sommeliers.

- Novedades y ofertas constantes.
- Packs mensuales.
- Envío a toda Europa con cajas especiales para evitar roturas.

Al igual que Siglos Gourmet, Decantalo.com tiene su propia página en las redes sociales, tanto en Facebook como en Twitter y Google+, con sus correspondientes seguidores. Esto puede verse a continuación, reflejado en la página principal de su tienda online:

Imagen 2.11: Portal de Decantalo.com



Fuente: Página web de Decantalo.com

En la página web, así como en las redes sociales, publica tanto los productos que tiene como las novedades y ofertas, actualizado diariamente. Ofrece información adicional de sus productos para que los clientes puedan conocerlos mejor, a la vez que los promociona.

En la siguiente tabla se resumen los principales datos de la compañía:

Tabla 2.7: Principales datos de Decántalo.com

<b>Nombre</b>	Decántalo.com (Decantalo Vinos SL)
<b>Forma jurídica</b>	Sociedad Limitada
<b>Fecha de constitución</b>	06/05/2010
<b>Código CNAE</b>	4634 - Comercio al por mayor de bebidas
<b>Rango de empleados</b>	Menos de 5
<b>Rango de ventas</b>	Entre 0,6 y 1,5 millones €
<b>Domicilio social</b>	Calle Berga, 36 08012 Barcelona (España)
<b>Objeto social</b>	Compraventa al por mayor y al por menor de vinos, licores, refrescos, elaboración de café, te, y sucedáneos del café, importación, exportación de los mismos. fabricación, distribución de vinos, licores, etc.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de SABI y elEconomista.es

## Vinissimus



Vinissimus es una tienda especializada en la venta de vino por internet. Nacida en el año 2004 en Barcelona, ofrece una amplia selección de los vinos españoles más destacados así

como una muestra representativa de vinos del resto del mundo, además de destilados y cervezas. Desde entonces, Vinissimus se ha posicionado como líder europeo en venta online de vinos españoles, con más de 80.000 pedidos y 900.000 botellas servidas durante estos años.

Se dirige principalmente a consumidores españoles, aunque también cuenta con clientes europeos. El catálogo de Vinissimus ofrece vinos de una amplia gama de precios así como de estilos, pues en él se pueden encontrar vinos de todas las denominaciones de origen españolas, vinos de autor, vinos procedentes de pequeños y grandes productores, así como vinos procedentes de la viticultura ecológica y biodinámica.

En Vinissimus se puede encontrar:

- Más de 3.000 vinos españoles.
- Más de 35.000 clientes satisfechos en toda Europa.
- Especialistas en venta on-line.
- Servicio personalizado y agilidad de respuesta.
- Pagos seguros con tarjeta, transferencia, PayPal y contra reembolso.
- Transporte gratuito a partir de 300€.
- Garantía de devolución.

Vinissimus también cuenta con un club de vinos a disposición de sus clientes, donde se ofrece una selección temática mensual de los vinos más destacados. Entre otras ventajas, por ser socio del club de vinos se tienen descuentos en las compras sobre el precio habitual, cupones de descuento para las compras o el obsequio de un juego de 4 copas en el primer envío. A diferencia de otros, el coste de inscripción es gratuito, pero el cliente ha de cancelar cada mes la selección si ésta no le interesa, pues en caso contrario se asumirá que desea recibirla.

Vinissimus también está presente en las redes sociales, concretamente en Google+ y Facebook, donde publica sus promociones, ofertas, vinos destacados, etc. Para diferenciarse de la competencia, esta compañía ofrece una selección de vinos de las bodegas más prestigiosas de otros países cuando todavía no se encuentran en el mercado. Esto es lo que ha llamado la campaña *en premieur*, que tiene lugar entre julio y octubre. Ofrece vinos de productores tan conocidos como Artadi, Álvaro Palacios, Eguren o Jiménez-Landi, que además se encuentran a un precio más bajo de lo habitual.

Los datos más relevantes de la empresa se resumen a continuación:

Tabla 2.8: Principales datos de Vinissimus

<b>Nombre</b>	Vinissimus (Global Hispavinus SL)
<b>Forma jurídica</b>	Sociedad Limitada
<b>Fecha de constitución</b>	09/11/2004
<b>Código CNAE</b>	4791 - Comercio al por menor por correspondencia o Internet
<b>Rango de empleados</b>	10 a 15 empleados
<b>Rango de ventas</b>	Entre 1 y 5 millones €
<b>Domicilio social</b>	Vivaldi, 8 Montcada i Reixac, 08110 Barcelona (España)
<b>Objeto social</b>	La comercialización, compra, ventas importación, exportación de toda clase de bebidas, alcohólicas y no alcohólicas, todo tipo de productos alimenticios tanto perecederos o no, etc.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de SABI y elEconomista.es

## Vinoselección



Concebida en el año 1973 en Madrid por Massimo Galimberti como el primer club de vinos de España, rápidamente fue aumentando su número de socios suscritos hasta contar actualmente con más de 100.000 socios. Esto ha sido gracias a que Vinoselección ha puesto en disposición del cliente desde el primer momento vinos singulares procedentes de regiones vinícolas tradicionales desconocidas y aún por descubrir.

Gracias a Vinoselección, los miembros de su club tienen la oportunidad de disfrutar de las siguientes ventajas:

- Participar en cursos de cata, visitas a bodegas y regiones vinícolas, o en cenas con bodegueros. También ofrece servicios relacionados con el enoturismo.
- Disponibles vinos para todos los gustos y todos los bolsillos, ofreciendo el vino más adecuado para cada momento.
- Existencia de vinos exclusivos, de limitada producción y difíciles de encontrar.
- Más de 250 vinos a precios inferiores a los de mercado. Esto lo consiguen porque son adquiridos directamente desde las bodegas, consiguiendo así mejores condiciones de compra.
- Además de los vinos, también vende todo tipo de accesorios para disfrutar del producto: botelleros, decantadores o secadores de copas, entre otros.
- Envío de pedidos a domicilio en un plazo de 48/72 horas.
- Garantía de calidad.
- Diferentes selecciones mensuales que se adaptan a los gustos de cada cliente.

Al igual que las anteriores, Vinoselección se encuentra presente en las redes sociales (Facebook, Twitter, Google+ y Youtube) con la intención de darse a conocer y acercarse al cliente. Los datos principales de la sociedad son los siguientes:

Tabla 2.9: Principales datos de Vinoselección

Nombre	Vinoselección (Vinoseleccion, SA)
Forma jurídica	Sociedad Anónima
Fecha de constitución	21/10/1974
Código CNAE	4711 - Comercio al por menor en establecimientos no especializados, con predominio en productos alimenticios, bebidas y tabaco.
Rango de empleados	Entre 50 y 250
Rango de ventas	Entre 6 y 30 millones €
Domicilio social	Calle Guzmán El Bueno, 133 28003 Madrid (España)
Objeto social	Compra, venta, importación, exportación, representación, distribución y comercialización, y vinos de mesa embotellados y a granel, tanto nacionales como extranjeros así como eventualmente la producción, elaboración y crianza.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de SABI y elEconomista.es

## Enópata



Enópata nació en el año 2002 gracias al creciente interés por el vino de su fundador, Juan Ferrer Espinosa (Valencia, 1958), quien se ha dedicado toda la vida al vino y actualmente es sumiller y propietario de la distribuidora e importadora de vinos Enópata y de Enópata Wine-Restaurant, situado en Plaza del Arzobispo, 5, en la Ciutat Vella de Valencia.

Además del restaurante, Enópata cuenta con la Viniteca Enópata, una tienda especializada en vinos situada en la calle Cuenca, número 123 de Valencia. En ella se pueden encontrar más de 6.000 referencias de vinos de todo el mundo, escogidos cuidadosamente por Juan Ferrer.

Ante el avance de las nuevas tecnologías y las nuevas tendencias del mercado, Enópata ha creado Enópataonline.com, la tienda online de Enópata. En ella ofrece una gran variedad de vinos, así como catas y cursos, vinos míticos, quesos, aceites, destilados, accesorios e información de las selecciones de su club de vino. A pesar de tratarse de una empresa pequeña con un nivel de facturación inferior a las anteriores, ofrece un catálogo de productos y servicios considerablemente amplio. Se dirige tanto a particulares como a pymes.

En cuanto a las condiciones de compra, Enópataonline.com ofrece garantías tanto de compra como de devolución, con un plazo de 7 días desde la entrega del producto para devolverlo. El importe mínimo de cada pedido será de 10€, y el plazo de envío de los pedidos oscilará entre las 24/48 horas.

Enópata se puede encontrar en Facebook, Twitter y Youtube, donde los clientes e interesados pueden hacerse seguidores para conocer sus productos y noticias. En la siguiente tabla se recoge la información de la compañía:

Tabla 2.10: Principales datos de Enópata

<b>Nombre</b>	Enópata (Ferrer y García Enoconsultores S.L.)
<b>Forma jurídica</b>	Sociedad Limitada
<b>Fecha de constitución</b>	01/06/2004
<b>Código CNAE</b>	4634 - Comercio al por mayor de bebidas
<b>Rango de empleados</b>	Menos de 5
<b>Rango de ventas</b>	Menor de 300.000 €
<b>Domicilio social</b>	C/ Cuenca, 123 - Bajo 46007 Valencia (España)
<b>Objeto social</b>	La prestación de servicios de asesoramiento en materia de publicidad de imagen, marketing y relaciones públicas, para bodegas, eventos y acciones promocionales, desarrollo comercial nacional e internacional.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de SABI y página web de Enópata

## Vinosensis



Vinosensis es una tienda de vinos situada en Alcoy que ofrece los mejores vinos desde hace 5 años. Además, esta tienda suministra los vinos a los restaurantes de la región, lo que le permite tener relaciones estrechas con bodegas, sumilleres y chefs.

En su bodega en Alcoy, Vinosensis ofrece vinos, cavas y champagne, licores y productos gourmet. Sus ventas van dirigidas a profesionales, sobre todo en lo referente a regalos de empresa, restaurantes y eventos corporativos. Al igual que la mayoría de sus competidoras, también organiza seminarios, catas y visitas a bodegas en Alcoy, permitiendo a los clientes ampliar sus conocimientos sobre el vino de su región.

Desde el año 2011 Vinosensis amplió su actividad creando su propia tienda de vinos online, a través de la cual se distribuyen vinos, espumosos y licores por internet. En su página web, además del catálogo de productos, se proporciona información acerca de la empresa, las condiciones de compra, promociones, blog y su club del vino.

Entre otras, Vinosensis ofrece las siguientes garantías:

- Vinos originales y de bodegas de confianza.
- Plazo de entrega en un máximo de 10 días laborables.
- Devolución gratuita de un plazo de 14 días desde la entrega del producto.
- Gastos de envío gratuitos para compras de a partir de 200€.
- Descuento del 5% en la segunda compra.

- Pagos seguros con sistemas Visa, Mastercard, JCB, American Express, Paypal, o contra reembolso.
- Envíos a Francia, Alemania, Austria, Bélgica, Luxemburgo, Reino Unido, Holanda, Italia, Hungría, Polonia y República Checa.

Vinosensis se encuentra en Facebook, Twitter y Google+, donde promociona sus ofertas, actividades y productos destacados. Sus principales datos se detallan a continuación:

Tabla 2.11: Principales datos de Vinosensis

Nombre	Vinosensis (Vinosensis S.L.)
Forma jurídica	Sociedad Limitada
Fecha de constitución	22/09/2011
Código CNAE	4617 - Intermediarios del comercio de productos alimenticios, bebidas y tabaco.
Rango de empleados	Menos de 5
Rango de ventas	Menor de 300.000 €
Domicilio social	C/ Calle Alcoleja, 7 - Bajo 03802 Alcoy, Alicante (España)
Objeto social	Comercio al por mayor y al por menor de bebidas y productos alimentarios. Servicios de restauración.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de SABI y elEconomista.es

## GrauOnline



Vins i Licors Grau es una de las distribuidoras más importantes del mercado nacional en el sector de los vinos y licores. Creada en el año 1987, posee una vinacoteca de las más grandes de Europa y 10.000m<sup>2</sup> de almacenes para la óptima conservación y logística de los productos, inaugurados en 2003.

GrauOnline nació en octubre de 2009 como la tienda online de Vins i Licors, donde se ofrecen más de 9.000 referencias a precios económicos distribuidos en todo el territorio nacional en un plazo de 48 horas y con envíos a Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, Francia, Gran Bretaña, Grecia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Países Bajos y Portugal.

En esta tienda online se pueden encontrar vinos de todas las D.O. de España y una gran selección de vinos y licores internacionales procedentes de más de 40 países. También pone a disposición del cliente sumilleres y enólogos que puedan aconsejarlos de manera personalizada. Además realiza promociones, regalos y ofertas especiales que puedan disfrutar sus clientes.

GrauOnline se encuentra en Facebook, donde publica información sobre sus productos, promociones y noticias, así como información sobre la empresa.

Sus principales datos se recogen en la siguiente tabla:

Tabla 2.12: Principales datos de GrauOnline

<b>Nombre</b>	GrauOnline (Vins i Licors Grau S.A.)
<b>Forma jurídica</b>	Sociedad Anónima
<b>Fecha de constitución</b>	27/02/1987
<b>Código CNAE</b>	4634 - Comercio al por mayor de bebidas
<b>Rango de empleados</b>	Entre 25 y 50
<b>Rango de ventas</b>	Mayor de 300 millones de €
<b>Domicilio social</b>	Calle Torroella, 163 17200 Palafrugell, Gerona (España)
<b>Objeto social</b>	Explotación de cafés, bares, restaurantes y salas de fiestas. Venta al por menor y degustación de vinos, cavas y demás productos vinícolas. Impartir cursillos, charlas, coloquios y conferencias sobre la conservación y manipulación del vino.

*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de SABI y página web de GrauOnline*

## Conclusiones

Como resultado del análisis anterior sobre la información empresarial general y la evaluación de los productos y servicios de cada una de las tiendas online de vinos analizadas, así como la valoración comparativa de todas ellas, se puede llegar a algunas conclusiones importantes sobre el subsector estudiado.

Todas las tiendas estudiadas están especializadas en vinos, así como destilados, licores o espumosos, y todas ellas se dedican a la distribución de estos productos. Cuentan con amplios catálogos de vinos para ofrecer al cliente una gran variedad que se adapte a sus necesidades. Además, la mayoría ofrecen servicios complementarios con el objetivo de acercar al cliente a la cultura del vino, así como de fidelizarlo. Entre estos servicios se realizan catas de vino, visitas a bodegas y prácticas del enoturismo.

Por supuesto, todas ellas cuentan con una página web donde se asienta su tienda online, en la cual presentan su catálogo de productos con información, precios e imágenes de cada vino. De igual manera, en la página web añaden las condiciones de compra y algunos datos relevantes sobre la empresa. Adicionalmente, en la tienda online crean otros apartados acerca de las promociones, blogs, consejos o noticias. Esto debe estar actualizado, pues las promociones tienen un plazo de tiempo determinado. Otro factor común es la existencia de un club del vino, donde los clientes se registran y disfrutan de ciertas ventajas.

Estas tiendas online están creadas sobre la base de otro negocio, ya sea la misma tienda física de vinos, una vinoteca o un restaurante. Esto significa que han querido expandir su actividad ampliando el mercado objetivo al que van dirigidas, ya que mientras que una tienda física se dirige simplemente a los clientes de su alrededor, la tienda online no tiene barreras en cuanto a distancias locales o regionales.

Sin embargo, hay aspectos que diferencian estas tiendas, representando para algunas ventajas competitivas y para otras debilidades. Tienen diferentes dimensiones, con distintos niveles de ventas y facturación. Además, cada una cubre un mayor o menor territorio, pues algunas distribuyen fuera del territorio nacional. En cuanto a los productos, algunas distribuyen una mayor variedad que otras, así como marcas más baratas, mientras que otras se dedican exclusivamente al segmento de lujo. También las hay que ofrecen servicios adicionales y mayor información en su página web, aunque como ya se ha visto, esto ocurre en la mayoría de los casos. Estas diferencias se pueden agrupar en las siguientes categorías:

- **Dimensión y facturación:** Si se tiene en cuenta el tamaño de la empresa, entre la competencia directa de Siglos Gourmet se pueden encontrar empresas de tamaño similar a ésta y otras que son más grandes. De esta manera, Enópata y Vinosensis presentan un rango de facturación menor de 300.000€, el mismo de la empresa estudiada. En cambio, Decántalo.com se encuentra en el rango entre 0,6 y 1,5 millones de euros, y por encima se sitúan Vinissimus (entre 1 y 5 millones de euros), Vinoselección (entre 6 y 30 millones de euros) y por último, y muy por encima del resto, se encuentra GrauOnline, con más de 300 millones de euros en facturación. Por tanto, de las seis competidoras principales estudiadas, dos se sitúan al mismo nivel de Siglos Gourmet, mientras que el resto poseen una cuota de mercado mucho más grande.  
Se debe tener en cuenta que las ventas analizadas pertenecen a la actividad de las sociedades en su conjunto, y no a la parte online desglosada. Por tanto, es posible que la empresa presente un alto nivel de facturación pero sin embargo con muy poca proporción de la tienda online, y viceversa. Por ello, para realizar un estudio pormenorizado de las ventas realizadas de forma online habría que conocer estas proporciones y ver en qué cantidad el comercio online contribuye al tradicional.
- **Cobertura:** En este análisis se pueden diferenciar dos grupos distintos en función de la cobertura abarcada: los que abarcan el territorio nacional y los que lo exceden. De esta manera, Enópata y Siglos Gourmet son las únicas tiendas cuyo mercado objetivo no excede las fronteras nacionales. El resto de empresas estudiadas sí realizan envíos a gran parte de Europa, de forma que sus clientes potenciales se encuentran repartidos en varios países. Esto facilita a las organizaciones aumentar su cuota de mercado y mejorar su posición competitiva frente al resto, pues se trata de una ventaja competitiva que no todas poseen. En cambio, es necesario que la empresa tenga un mínimo reconocimiento en el mercado, pues de otra forma no conseguirá que sus ventas en el extranjero tengan éxito.
- **Productos ofrecidos:** En cuanto al catálogo de productos de cada tienda, se pueden observar diferencias en la variedad, la procedencia de los vinos o en las marcas, que pueden ser económicas o de lujo en función del segmento al que se dirijan. Como ya se ha visto anteriormente, prácticamente todas ellas ofrecen los mismos productos, siendo el principal el vino y de forma secundaria destilados, espumosos, cervezas y productos gourmet. También es común que vendan accesorios para el consumo del vino, así como regalos y obsequios, sobre todo aquellas que distribuyen a empresas y profesionales como es el caso de Vinosensis.

Si se observa el vino disponible en cada una de las empresas estudiadas, se puede ver que también hay diferencias. Algunas de ellas ofrecen los vinos más representativos de algunas denominaciones de origen españolas, como Decántalo.com. Otras ponen a disposición del cliente vinos de prácticamente todas las denominaciones de origen españolas, junto con vinos internacionales procedentes de otros países. Vinosensis ha incluido en su catálogo únicamente 6 ejemplares franceses, tanto de vino como de champagne, siendo el resto españoles. En cambio, Vinissimus o Vinoselección disponen de productos procedentes de diferentes países, como Alemania, Australia, Chile, Estados Unidos o Sudáfrica, al igual que ocurre con Enópata y GrauOnline. Esto les ha permitido obtener una ventaja competitiva con respecto a los competidores que únicamente ofrezcan vino español, pues los clientes tienen mayor variedad para elegir y, lo más importante, fácil acceso a vinos procedentes del extranjero. Esto supone una debilidad para Siglos Gourmet, ya que solamente incluye vinos españoles en su catálogo.

Por otro lado, también se observan diferencias entre los catálogos de las empresas estudiadas en lo referente a las marcas y a los precios, pues algunas de ellas como GrauOnline ofrecen vinos económicos e incluso añaden un apartado en su página web de vinos de menos de 10€. En cambio, otras como Vinosensis, Enópata o Vinoselección se centran en marcas de lujo, lo que les obliga a dirigirse a un segmento con mayor poder adquisitivo.

- **Servicios ofrecidos:** De la misma forma que ocurre con los productos ofrecidos, también se observan diferencias en lo referente a los servicios. La mayor parte de las tiendas online analizadas ofrecen actividades complementarias que permitan a sus clientes acercarse a la cultura del vino y conocer mejor sus productos. Ejemplos de estas actividades son catas, cursos de catas, viajes de enoturismo, rutas del vino, etc. Sin embargo, no todas ofrecen este tipo de servicios, aunque sí añaden en su página web información adicional como un glosario del vino, información acerca de bodegas y denominaciones de origen o clubs de vino. En Decántalo.com y Vinissimus se pueden encontrar estos apartados.
- **Antigüedad en el mercado:** Mientras que hay algunas empresas que son prácticamente de nueva creación, hay otras que ya llevan años operando en el mercado, lo que les ha permitido asentarse y ganarse su propio hueco en él. Como se ha visto en el apartado de entrada de nuevos competidores del análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, el hecho de haber entrado antes constituye una ventaja competitiva para la empresa con respecto a los nuevos entrantes, pues goza de una posición ventajosa con unas relaciones consolidadas en el tiempo tanto con proveedores como con clientes.

De esta manera, en el grupo de empresas analizadas se puede diferenciar dos grupos: aquellas que son de reciente creación y las que cuentan con cierta antigüedad en el mercado. Decántalo.com y Vinosensis fueron creadas en el año 2011, por lo que a priori no se puede considerar que estén totalmente asentadas en el mercado. Vinissimus y Enópata ejercen su actividad en el mercado desde 2004, lo que supone más antigüedad que las dos anteriores y por tanto mayor experiencia y conocimiento en el mercado, así como relaciones más consolidadas con proveedores y clientes.

En cambio, Vinoselección y GrauOnline llevan activas desde 1974 y 1987, respectivamente. El hecho de estar presentes tanto tiempo en el mercado constituye una gran ventaja competitiva frente al resto de empresas, y esto se puede ver reflejado en que ambas han ampliado su área de actuación al extranjero y además son las dos empresas que mayor facturación presentan. Por tanto, se puede concluir que existe una relación positiva entre la antigüedad de la empresa en el mercado y su situación y nivel de actividad en él.

- **Tipos de consumidores:** Cada empresa debe decidir a qué público objetivo va a dirigirse y elaborar las estrategias oportunas adaptadas a su segmento de mercado. Las empresas estudiadas, dado que son distribuidoras de vino pueden dirigirse a consumidores finales, a empresas y negocios o a ambos. Normalmente se dirigen a consumidores finales y dado que se trata de tiendas online no se limitan a su zona local o región, sino que dirigen sus productos a los consumidores de todo el territorio nacional o internacional abarcado.

En cambio, empresas como Vinosensis, además de ofrecer sus productos a consumidores finales, suministra los vinos a los restaurantes de su región. Enópata también se dirige tanto a particulares como a pymes. Esto les permite diversificar sus clientes y dirigirse a distintos sectores, principalmente al doméstico y al de restauración, lo que les proporciona mayor seguridad en sus negocios.

A continuación se recogen las conclusiones en una tabla resumen donde van a compararse las empresas anteriores con Siglos Gourmet:

Tabla 2.13: Conclusiones de grupos estratégicos

Aspectos	Siglos Gourmet	Decántalo	Vinissimus	Vinoselección	Enópata	Vinosensis	GrauOnline
<b>Facturación</b>	<300.000€	0,6-1,5 mill€	1-5 mill€	6-30 mill€	<300.000€	<300.000€	>300 mill€
<b>Cobertura</b>	Nacional	Internacional	Internacional	Internacional	Nacional	Internacional	Internacional
<b>Productos</b>	Nacionales	Nacionales	Internacionales	Internacionales	Internacionales	Internacionales	Internacionales y económicos
<b>Servicios</b>	- Blog - Club - Catas y cursos - Boletín	- Servicios personalizados - Información adicional - Sistema de puntos - Club	- Club - Boletín	- Información adicional - Enoturismo - Selecciones mensuales - Catas y cursos	- Club - Sumiller a domicilio - Catas y cursos	- Información adicional - Blog - Club de vinos - Consejos	- Atención al cliente - Aplicación para el móvil - Boletín - Blog
<b>Antigüedad</b>	2002	2011	2004	1974	2004	2011	1987
<b>Consumidores</b>	Particulares	Particulares, empresas y tiendas especializadas	Particulares	Particulares	Particulares y pymes	Particulares y restaurantes	Particulares

Fuente: Elaboración propia

De la tabla anterior se puede resaltar la necesidad de Siglos Gourmet de aumentar su facturación y de exportar sus productos fuera de España para ponerse a la altura de sus competidoras más directas. Para poder comercializar sus productos fuera de las fronteras, todas ellas excepto Siglos Gourmet y Enópata (las únicas que no exportan) han traducido sus páginas web en diferentes idiomas para que el consumidor extranjero pueda visitarles y adquirir sus productos con facilidad. Por tanto, Siglos Gourmet deberá adaptar también su página al cliente extranjero en el caso de querer ampliar su actividad.

También debería incluir en su catálogo una parte de productos internacionales, pues casi todas sus competidoras lo han hecho. En el caso de Vinosensis, por ejemplo, aunque está enfocada en vinos españoles, ha incluido en su catálogo 6 referencias de vino francés. Dada la cantidad de distribuidoras de vino que hay actualmente en el mercado, es importante incluir referencias que el cliente no pueda adquirir fácilmente en cualquier otra tienda, pues de lo contrario será tarea imposible fidelizarlo y conseguir que siempre realice sus compras en nuestra tienda.

En cuanto a los servicios complementarios, Siglos Gourmet ofrece una gran variedad de ellos y casi todas las empresas ofrecen los mismos.

#### **2.1.4. DETERMINACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

En los apartados anteriores se ha realizado un análisis externo de la empresa, empezando por el estudio macroeconómico de España y de la Comunidad Valenciana, así como el análisis del sector servicios y del mercado online del vino. También se han analizado los principales factores de influencia que afectan a Siglos Gourmet mediante el método PEST y su entorno competitivo inmediato a través de las 5 Fuerzas de Porter.

En base a la información obtenida en los mismos se podrán deducir las principales amenazas y oportunidades del entorno de la empresa. Una vez realizado el análisis interno de Siglos Gourmet, podrá procederse a la realización del DAFO correspondiente, lo que permitirá conocer y elaborar las estrategias oportunas para mejorar la situación de la empresa.

Por tanto, como resultado del estudio del entorno se pueden identificar las siguientes amenazas y oportunidades del mercado que afectan a la empresa:

#### ***Amenazas***

Pertenecen al ámbito externo de la organización, y hacen referencia a aquellas fuerzas del entorno que pueden dificultar la supervivencia de la empresa. Se trata, pues, de obstáculos que no son controlables por la organización y que pueden poner en peligro la implantación o efectividad de una estrategia, los recursos o la rentabilidad esperada. En cambio, si estas

amenazas son reconocidas a tiempo podrá evitarse que afecten a la organización o incluso podrán ser convertidas en oportunidades.

Si se tiene en cuenta en análisis del entorno realizado, se pueden extraer las siguientes amenazas de Siglos Gourmet:

- Disminución del consumo y de la renta per cápita desde el año 2009 aproximadamente como consecuencia de la actual crisis económica mundial que está afectando especialmente a España.
- Aumento pronunciado del desempleo en los últimos años, lo que disminuye el poder adquisitivo de las familias y frena el consumo más todavía, especialmente en los productos de lujo.
- Campañas anti-alcohol de la Dirección General de Tráfico y consiguiente disminución del consumo de bebidas alcohólicas. Gran parte de los consumidores que antes salían a comer fuera ahora se quedan en casa, razón por la cual ha aumentado el consumo doméstico del vino en detrimento de su consumo en hostelería.
- Disminución del consumo del vino, principalmente de los vinos de mesa, o sin denominación geográfica, debido a la disminución de los precios de los vinos con denominación de origen. También disminución del consumo per cápita del vino.
- Mercado del vino saturado, concentrado y atomizado, con una creciente competencia.
- Sustitución del vino por otras bebidas como cervezas y refrescos, propiciado por el descenso de la renta per cápita así como por el clima cálido.
- El nuevo mundo como zona emergente de grandes productores de vino muy competitivos.
- Disminución del precio medio de la botella de vino. Precios por debajo de la media europea y con tendencia a la baja.
- Falta de prestigio y marca nacional con respecto a otros países.
- Consumo online todavía escaso con respecto al tradicional.

### *Oportunidades*

Se trata de aquellas situaciones positivas que se generan en el entorno de la empresa y que pueden ser aprovechadas en beneficio de la organización. Las oportunidades, al igual que ocurre con las amenazas, no pueden ser controladas por la empresa, pero sí pueden ser detectadas y aprovechadas para obtener ventajas importantes. Ejemplos de oportunidades son las tendencias del mercado, cambios en la normativa legal o política, o cambios en los estilos de vida de la población. Para Siglos Gourmet se deducen las siguientes:

- Reorientación de la producción al gusto del consumidor.
- El consumidor tiene mayor criterio y visión hacia los vinos españoles y, en concreto, los valencianos, buscando la calidad intrínseca del vino.
- Calidad de las variedades autóctonas, obteniendo un producto excelente.
- El mercado internacional se está abriendo a nuevos vinos de zonas como el Mediterráneo.

- Creciente interés en la población por el enoturismo, así como otras actividades relacionadas con el mundo del vino, como son catas, seminarios o cursos de maridajes.
- Creciente consumo doméstico del vino, frente a la disminución del mismo en el sector restauración. Por tanto, aumentan las ventas a particulares y a consumidores finales, mientras que disminuyen las realizadas a empresas.
- Construir marca que ayude a reconocer la calidad de los vinos españoles.
- Diversificación de la distribución del vino, donde se esperan grandes cambios en los próximos años, como el aumento de la venta directa ligada al enoturismo.
- Mayor estabilidad en el consumo del vino con denominación de origen frente a los vinos de mesa o económicos, los cuales han visto afectado su consumo en los últimos años.
- Aprovechamiento de los avances tecnológicos como formas de distribución y de promoción. Creciente importancia del comercio electrónico y cada vez mayor confianza por parte de los consumidores.
- Creciente importancia de las mujeres como segmento de consumo. Potencial de la mujer como compradora y consumidora de vinos. Puede consumir más de lo que hace ahora, de una forma inteligente y moderada, cosa que ya ocurre en los mercados anglosajones.

A continuación se resumen las anteriores amenazas y oportunidades detectadas:

Tabla 2.14: Amenazas y oportunidades de Siglos Gourmet

Amenazas	Oportunidades
Crisis económica, con la consiguiente reducción del consumo de bienes de lujo.	Reorientación de la producción al gusto, cada vez más experimentado, del consumidor.
Mercado concentrado y hostil, con alto nivel de competencia.	Calidad del vino español
Campañas anti-alcohol de la Dirección General de Tráfico.	Estabilidad en el consumo de vinos con denominación de origen en detrimento de los económicos.
Multitud de fórmulas de distribución del vino.	Mercado internacional receptivo a los vinos mediterráneos.
Sustitución del vino por otras bebidas.	Creciente interés del enoturismo y otras actividades relacionadas con el vino.
Fuerte competencia de los vinos de los nuevos países productores emergentes.	Creciente consumo doméstico del vino, frente a su consumo en restauración.
Disminución del precio medio de la botella de vino, por debajo de la media europea y con tendencia a la baja.	Diversificación de la distribución del vino.
Falta de prestigio y marca nacional con respecto al exterior.	Aprovechamiento de los avances tecnológicos como formas de distribución y de promoción.
Poca importancia todavía del comercio online.	Crecimiento del segmento femenino.

Fuente: Elaboración propia

---

### **2.1.5. EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS. MATRIZ MEFE**

Una vez identificadas las amenazas y oportunidades de Siglos Gourmet en relación a su entorno, se va a proceder a su evaluación mediante una matriz de MEFE. Con esta herramienta se ponderan los factores externos y se clasifican en función de su importancia, obteniendo como resultado una ponderación total para la organización.

A continuación se muestran los factores externos, pertenecientes tanto a amenazas como a oportunidades con sus correspondientes ponderaciones, los cuales han de sumar entre todos un total de 1. Después se han de clasificar de 1 a 4 según su importancia (Amenaza importante (1), amenaza menor (2), oportunidad menor (3), y oportunidad importante (4)). Por último, habiendo multiplicado las ponderaciones con sus correspondientes clasificaciones, se obtiene el resultado ponderado para cada uno de los factores, reflejando un resultado total ponderado para la organización.

Cabe señalar que las ponderaciones y clasificaciones propuestas en la siguiente matriz han sido propuestas por mí y posteriormente consensuadas con el gerente de la empresa, quedando tal y como pueden verse a continuación:

Tabla 2.15: Matriz MEFE de Siglos Gourmet

Amenazas	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
Crisis económica y reducción del consumo de bienes de lujo.	0,1	1	0,1
Mercado concentrado y hostil, con alto nivel de competencia.	0,05	2	0,1
Campañas anti-alcohol de la Dirección General de Tráfico.	0,1	1	0,1
Multitud de fórmulas de distribución del vino.	0,01	2	0,02
Sustitución del vino por otras bebidas.	0,05	1	0,05
Fuerte competencia de los vinos de los nuevos países productores emergentes.	0,03	2	0,06
Disminución del precio medio de la botella de vino, inferior al europeo.	0,08	1	0,08
Falta de prestigio y marca nacional.	0,02	2	0,04
Poca importancia todavía del comercio online.	0,05	1	0,05
Oportunidades	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
Reorientación de la producción al gusto, cada vez más experimentado, del consumidor.	0,02	3	0,06
Calidad del vino español.	0,08	3	0,24
Estabilidad en el consumo de vinos con denominación de origen en detrimento de los económicos.	0,1	4	0,4
Mercado internacional receptivo a los vinos mediterráneos.	0,08	4	0,32
Creciente interés del enoturismo y otras actividades relacionadas con el vino.	0,03	3	0,09
Creciente consumo doméstico del vino, frente a su consumo en restauración.	0,07	4	0,28
Diversificación de la distribución del vino.	0,03	3	0,09
Aprovechamiento de los avances tecnológicos como formas de distribución y de promoción.	0,05	4	0,2
Crecimiento del segmento femenino.	0,05	3	0,15
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,43</b>

Fuente: Elaboración propia

Sin tener en cuenta las amenazas y oportunidades claves incluidas en la matriz MEFE, el resultado ponderado más alto posible para una organización será 4, mientras que el resultado ponderado menor será 1. El resultado ponderado promedio es, por tanto, 2,5. Un resultado 4 indicará que una empresa compite en un entorno atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas, mientras que un resultado 1 mostrará una organización que se encuentra en una industria poco atractiva y que afronta graves amenazas externas.

En el caso de Siglos Gourmet, como se puede ver en la tabla se ha obtenido un resultado total ponderado de 2,43, muy próximo al resultado ponderado promedio. Este

resultado muestra que la empresa se encuentra sumergida en un entorno repleto de amenazas, pero donde encuentra, a su vez, diferentes oportunidades de mejora.

Como se ha visto a lo largo del apartado del análisis del entorno, el escenario con el que se encuentra Siglos Gourmet no es una situación fácil, sino más bien compleja y desafiante, especialmente para las pymes. Se trata, pues, de un entorno hostil y competitivo donde la coyuntura económica no ayuda. Sin embargo, tal y como se ha visto en el resultado final obtenido en la matriz MEFE, estas amenazas se contrarrestan con diferentes oportunidades que ofrece el mercado, y que deberán ser estudiadas para que la empresa pueda aprovecharlas y beneficiarse así en la medida de lo posible de su alrededor, elaborando las estrategias oportunas para ello.

## 2.2. ANÁLISIS INTERNO

Una vez estudiado el entorno de la empresa, tanto a nivel general como específico, se debe proceder a realizar el análisis interno de Siglos Gourmet para poder conocer las debilidades y fortalezas que posee la empresa con respecto a su exterior y elaborar así las estrategias correspondientes en el plan de marketing. A pesar de que el trabajo está realizado sobre Siglos Gourmet, en algunos puntos del análisis se van a tener en cuenta algunos aspectos de Cava Siglos para poder realizar su estudio, ya que ambas pertenecen a la misma sociedad.

En este apartado se va a analizar la estructura de la empresa en profundidad, identificando los recursos con los que cuenta, estudiando su organigrama y describiendo cada uno de los puestos de trabajo. También se identificará cuál es su misión, su visión, sus valores y objetivos y cómo pretende alcanzarlos.

Para conocer bien a la empresa internamente también será necesario realizar un análisis económico-financiero que permita conocer cuál es la situación financiera de la empresa, especialmente su solvencia y nivel de endeudamiento, entre otros. Este estudio se realizará, por un lado, de la sociedad en su conjunto, y por otro lado, específicamente de la empresa estudiada.

Posteriormente se estudiará el catálogo de productos que ofrece Siglos Gourmet y se analizará a través de la matriz BGC para conocer su rentabilidad o viabilidad. En este apartado se realizará también un ranking de los productos más visitados en la página web, así como de los más vendidos. Gracias a este estudio se pueden conocer los productos estrella, que son los más vendidos y los que por tanto afectan positivamente a los resultados de la compañía, así como aquellos productos que, por el contrario, se vendan escasamente y que su comercialización proporcione una baja rentabilidad a la empresa.

El apartado concluirá, como se ha dicho anteriormente, con la determinación de las fortalezas y debilidades de la empresa, lo que permitirá posteriormente establecer unas estrategias que se ajusten a las necesidades de la empresa estudiada. También se llevará a cabo un análisis de los factores internos más importantes a través de la matriz MEFI, la cual los evalúa atendiendo a una serie de criterios que la empresa considere importantes.

### 2.2.1. Identificación de la empresa

Como ya se ha visto anteriormente, Siglos Gourmet nace a través de Cava Siglos, que es un restaurante moderno y cosmopolita situado en pleno barrio del Carmen de Valencia, y que está especializado en el mundo del vino, ofreciendo a sus clientes una amplia selección de este producto, así como de licores, destilados Premium o productos gourmet. Ambas marcas están gestionadas por Brinmar Hosteleros S.L., de la cual se resumen los principales datos a continuación:

Tabla 2.16: Principales datos de Brinmar Hosteleros, S.L.

<b>Denominación Social</b>	<b>Brinmar Hosteleros S.L.</b>
<b>Denominación Comercial</b>	Cava Siglos y Siglos Gourmet
<b>NIF</b>	B-97270508
<b>Código CNAE</b>	5610 y 5630
<b>Objeto Social</b>	Explotación de toda clase de establecimientos de hostelería tales como restaurantes, bares, cafeterías, casas de comidas, cervecerías, discotecas, hoteles y hostales.
<b>Sede Social</b>	Av. Los Almendros, 6 – C.P. 46110 Godella, Valencia (España)
<b>Teléfono</b>	+34 96 391 62 71
<b>Sede Delegaciones</b>	CL Caballeros, 12 – 46001 Valencia
<b>Página web</b>	<a href="http://www.cavasiglos.com">www.cavasiglos.com</a> y <a href="http://www.siglosgourmet.com">www.siglosgourmet.com</a>
<b>Forma jurídica</b>	Sociedad Limitada
<b>Fecha de constitución</b>	14/11/2002
<b>Administradores</b>	Agustí Albinana, José María Tena Vano Ismael
<b>Número de empleados</b>	3 empleados en el ejercicio 2011
<b>Últimos Ingresos de Explotación</b>	326.097,77€ en el ejercicio 2010 305.690,82€ en el ejercicio 2011
<b>Últimos Resultados del Ejercicio</b>	-18.960€ en el ejercicio 2010
<b>Cotización en bolsa</b>	No cotiza en Bolsa

*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de SABI y página web de la empresa*

Como consecuencia de unos continuados malos resultados de la compañía, y aprovechando las sinergias de la actividad del restaurante, se creó la tienda de Cava Siglos, llamada Siglos Gourmet. De esta manera, la compañía tenía la posibilidad de crecer y expandirse hacia una nueva área de actividad, aprovechando los productos que ya se venían ofreciendo en el restaurante y poniéndolos a disposición de sus clientes tanto de forma física como online, lo que ha tenido una muy buena acogida por parte del mercado.

Imagen 2.12: Imágenes del restaurante Cava Siglos y de la tienda física de Siglos Gourmet



*Fuente: Página web de Cava Siglos*

Como se puede deducir, la creación de Siglos Gourmet apenas ha supuesto una gran inversión para la empresa, exceptuando la creación de la página web, llevada a cabo de forma externalizada. De igual forma, el mantenimiento de esta tienda tampoco supone grandes costes para la empresa, resumiéndose a la contratación del servicio de logística, que también lo realiza una empresa externa, y a la gestión de la tienda en sí.

Como ya se ha resaltado anteriormente, la gran ventaja con la que cuenta Siglos Gourmet es el aprovechamiento de sinergias con Cava Siglos y, en definitiva, con Brinmar Hosteleros, es decir, la sociedad. Esto se produce gracias a que la tienda realiza las compras a sus proveedores de forma conjunta con la sociedad, lo que le permite aprovecharse de economías de escala que se traducen en descuentos y mejores precios, pudiendo obtener así un margen mayor en la venta de sus productos.

Además de la venta de vinos y otras bebidas, Siglos Gourmet lleva a cabo otras actividades junto con Cava Siglos para que puedan disfrutar sus clientes mientras se acercan a la cultura del vino y de la gastronomía. Se trata de eventos como catas, degustaciones o cursos sobre maridajes o corte de jamón, entre otros, así como sorteos. Estas prestaciones adicionales aportan valor añadido tanto al restaurante como a la tienda. Se explican a continuación:

- **Catas y degustaciones:** Dentro de esta clasificación cabe distinguir entre las catas gratuitas y las de pago. En el caso de las gratuitas, son las bodegas quienes se desplazan al local, aportando sus propios productos y mostrándolos en la cata. Así pues, Cava Siglos solo proporciona el local y su personal, el cual ayuda al personal de las bodegas. Este tipo de catas son beneficiosas tanto para la empresa como para las bodegas, ya que la primera lo aprovecha como promoción para dar a conocer su imagen y su nombre, mientras que las segundas dan a conocer su marca y sus productos.  
En lo que se refiere a las catas de pago, se trata sobre todo de catas de quesos, aceites y champagne. Los precios varían en función de las ofertas que se lancen, las cuales aparecen publicadas en su página web.

Imagen 2.13: Promoción de los eventos que realiza la empresa



*Fuente: Página web de Cava Siglos*

Otro tipo de catas que se llevan a cabo dentro de las de pago son las relacionadas con el maridaje, donde se ofrece un vino distinto para cada tipo de plato. Sin embargo, no se realizan con mucha frecuencia debido al reducido espacio con que cuenta el local.

- **Cursos de formación:** Estos cursos se realizan principalmente sobre el vino y el corte de jamón. Se imparten en el local del restaurante con una frecuencia de aproximadamente tres meses. Al igual que las catas y degustaciones, aparecen publicados en la página web para que puedan enterarse todos los clientes.

La empresa también pone el local a disposición del cliente para celebraciones privadas, aniversarios, cenas de empresa, o catas privadas. A través de la página web de Cava Siglos, el cliente puede rellenar un formulario sobre el evento a realizar y pedir presupuesto sin compromiso.

### 2.2.2. Identificación de recursos

Es importante conocer los recursos que posee la empresa para así valorar cuál es su capacidad y cuales serán por tanto sus limitaciones a la hora de llevar a cabo su actividad. Para estudiar estos recursos conviene clasificarlos en función de su naturaleza, según sean tangibles o, por el contrario, intangibles.

Dentro de los recursos tangibles también se pueden subdividir según sean financieros o físicos, ya que hay una gran diferencia entre ambos y por tanto conviene separarlos. A su vez, los recursos intangibles también pueden clasificarse según sean de reputación, tecnológicos o culturales, compartiendo todos ellos la característica de intangibilidad y, como consecuencia, de difícil valoración.

Por último se encuentra otra clasificación que corresponde a los humanos. Este tipo de recursos debe tenerse en cuenta y ser valorado debido a su gran importancia, especialmente en las empresas de servicios como es en este caso.

- **Recursos tangibles:** Se trata de aquellos que se pueden ver, tocar o medir, es decir, se pueden percibir por los sentidos. Son los más fáciles de identificar y valorar en la empresa. Se clasifican en dos tipos:

- *Recursos financieros.* Son aquellos recursos que le permitirán a la empresa invertir en proyectos y financiarse. En el caso de Siglos Gourmet, estos recursos financieros son los siguientes:

- **Capital:** La sociedad posee un capital social de 6.022€.
- **Reservas:** La sociedad posee unas reservas de 5.904€. Puede considerarse que las reservas no sean un recurso financiero como tal, ya que no es de esta cantidad de donde suele utilizarse el dinero para inversiones, sino que se utiliza para compensar posibles pérdidas, como es en este caso, donde la sociedad acumula pérdidas de ejercicios anteriores, así como del mismo ejercicio económico. De esta forma, gracias a las reservas se mengua el efecto de las pérdidas que se van acumulando.
- **Activos financieros:** Se componen sobre todo de facturas pendientes de cobro así como de inversiones financieras a corto plazo.
- **Deudas a corto y largo plazo con entidades de crédito:** con las operaciones a largo se financian las inversiones llevadas a cabo por la empresa.

- *Recursos físicos.* Los recursos físicos de Siglos Gourmet están compuestos principalmente por el local que posee la empresa, donde se ubican tanto el restaurante de Cava Siglos como la tienda de Siglos Gourmet, así como las instalaciones de la misma (mobiliario, equipos para procesos de información, cajas registradoras, etc.) En cuanto a las existencias que posee, tanto de botellas de vino como de otros productos, no se van a considerar como recurso, ya que no ofrecen ningún producto exclusivo que otra empresa no pueda ofrecer.

Realmente, los recursos físicos que posee la compañía son prácticamente los necesarios para poder llevar a cabo la actividad, pero no suponen ninguna ventaja competitiva sobre la competencia, ya que en cuanto a instalaciones,

mobiliario etc. no tienen nada excesivamente diferente de lo que la misma pueda poseer.

● **Recursos intangibles:** Son todos aquellos que no se pueden ver, tocar o en definitiva percibir por los sentidos. No aparecen en los estados contables, y es muy difícil valorarlos.

● *Reputación:* Se trata de la relación de confianza existente entre la empresa y el consumidor. Gracias a ella, el consumidor estará dispuesto a pagar un precio más alto por el producto o servicio recibido. Para Siglos Gourmet esta reputación es buena, tanto por la variedad de productos que ofrece como por el buen servicio que presta. Destaca su atención personalizada y directa con los clientes, lo que favorece la fidelización de éstos con la empresa.

● *Tecnología:* Este tipo de recurso intangible tiene que ver con la innovación, las tecnologías de la información y comunicación y con la propiedad intelectual (registro de marcas, patentes, derechos de propiedad, etc.). En el caso de Siglos Gourmet, el recurso esencial y más importante es su página web, donde aloja su tienda online con todo su catálogo de productos.

En su página web, la empresa clasifica sus productos dentro del catálogo online según sean vinos, espumosos, destilados premium o selecciones. Dentro de cada uno de estos apartados hay subdivisiones con los distintos tipos de productos. En el apartado de vinos se diferencian los tintos, blancos y rosados, en espumosos se encuentran cava y champagne, y en destilados premium se distinguen ginebra, vodka, ron y whisky.

Imagen 2.14: Portada de la tienda online de Siglos Gourmet



Fuente: Página web de Siglos Gourmet

Por otro lado, en la página principal hay también diferentes apartados que muestran las últimas novedades y los vinos más vendidos. También hay tres

rankings de los productos más visitados, los más votados y los últimos vendidos. Todo esto ayuda a los clientes a encontrar los productos y a facilitarles la compra. La página web también ofrece información sobre la empresa, experiencias gourmet, blog, club, contacto, localización, etc.

Para poder realizar una compra a través de la página web, es necesario que el cliente se haya registrado previamente, creándose así una cuenta. De esta manera, a través de una contraseña el cliente puede acceder a su cuenta siempre que desee, donde encontrará los detalles de sus anteriores compras. El proceso de registrarse es gratuito y sin llevar consigo ninguna obligación de compra. Además, la empresa le ofrece al cliente un cheque de bienvenida por registrarse, así como un cheque descuento por su cumpleaños.

Dentro del recurso tecnología también pueden considerarse aquellos programas informáticos que utilice la empresa para llevar su contabilidad, bases de datos tanto de clientes como de logística, etc.

En lo que se refiere a la propiedad intelectual, tanto Cava Siglos como Siglos Gourmet son dos marcas que pertenecen a Brinmar Hosteleros, y que por tanto suponen un recurso más para la empresa.

- *Cultura:* Se trata de un recurso muy valioso, pues identifica a la empresa en su manera de trabajar, de realizar las distintas funciones, la orientación que tiene, los comportamientos que adopta hacia los distintos factores, etc. Se puede resumir diciendo que es su know-how, o su forma de llevar a cabo su actividad. Para Siglos Gourmet, serán ejemplos de estos recursos la forma en que recoge los pedidos de los clientes, el trato que ofrece a éstos, la manera de gestionar y enviar los pedidos, entre otros.

- **Recursos humanos:** Este recurso se centra básicamente en las personas que trabajan en la empresa. Normalmente suele haber una estrecha relación entre cómo sea la empresa y cómo sean estas personas. Es muy importante destacar que el personal de contacto será quien personifique a la empresa, la tangible, le dé seguridad y, en definitiva, un rostro. Por tanto, esto puede derivar en una gran satisfacción o, por el contrario, puede perjudicar a la empresa. Al ser el único recurso al que el cliente puede recurrir, se suele sobreestimar su función y poder. Junto al

soporte físico y los demás clientes forma parte de la representación mental de la empresa, y por tanto el papel que juega dentro de ella es muy importante.

A pesar de que la actividad económica llevada a cabo por Siglos Gourmet pertenece al sector servicios, en este caso al realizar la compraventa de forma online el factor humano pierde todo su carácter esencial y fundamental que se ha explicado, aunque sí se conserva en la tienda física. Por ello, tanto en la tienda física como en el restaurante, se debe contar con un personal que preste el servicio adecuadamente, que sea capaz de atender al cliente, resolver sus dudas y satisfacer sus necesidades. El buen trato con el cliente es lo que va a conseguir que el mismo regrese de nuevo al establecimiento.

### **2.2.3. Estructura organizativa**

La estructura organizativa de la empresa constituye la distribución sobre la cual se organizan el conjunto de actividades y relaciones de la misma. También se puede definir como la forma en que se distribuyen, ordenan y coordinan las distintas unidades que recogen las tareas, actividades y procesos que debe ejecutar la empresa para lograr la consecución de sus objetivos. En este apartado se va a realizar un análisis interno del conjunto de la estructura organizativa de Siglos Gourmet y de cómo ésta contribuye a la creación de valor de la compañía en su conjunto.

La estructura organizativa que sigue Siglos Gourmet es de carácter funcional debido a que agrupa a los trabajadores de la empresa por departamentos según sus funciones: administrativo, recursos humanos, logística, marketing, etc. Además, este tipo de estructura establece la existencia de varios superiores, con lo que desaparece el principio de unidad autoritaria característico de las estructuras jerárquicas. Cada uno de estos superiores será especialista en su campo respectivo y guiará, orientará y supervisará las actividades de sus subordinados. Todo esto con el objetivo de aumentar la eficacia y productividad con el menor coste económico y el menor esfuerzo del personal.

Esta estructura favorece tanto la especialización como la delegación de autoridades. Se especializan las actividades y se potencian los mandos intermedios. Además, tal y como ocurre en el caso de la empresa estudiada, favorece la aparición de asesores externos o staff de apoyo. Cabe destacar el incremento de la eficiencia al estar bien definidas las responsabilidades de cada departamento. Además, la toma de decisiones es ágil, cosa que no ocurre en estructuras muy jerarquizadas.

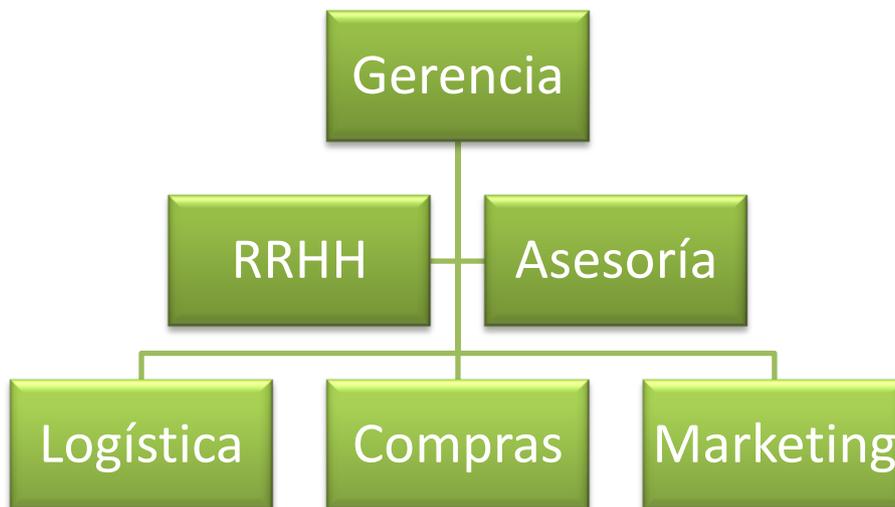
Sin embargo, esta estructura también presenta algunos inconvenientes. Entre ellos se encuentran el aislamiento de departamentos, la dificultad de adaptarse rápidamente a los cambios en el mercado, o la falta de visión global de la empresa.

Debido al tipo de estructura que presenta la empresa, su principal mecanismo de coordinación es la supervisión directa. Así pues, este tipo de coordinación se realiza siguiendo la estructura del organigrama de la empresa, donde hay una persona que se responsabiliza del trabajo de los subordinados, dando instrucciones y controlando sus acciones. En el caso de la tienda, tanto física como online de Siglos Gourmet, existe un jefe que controla y supervisa las tareas de los subordinados, que se encargan tanto de realizar las ventas como de embalar los pedidos.

Por otro lado, además de esta supervisión directa, hay otros mecanismos de coordinación que se pueden poner en práctica, siendo éstos a través de la adaptación mutua y a través de comités. La adaptación mutua es la coordinación que se da por la simple comunicación informal entre los empleados, mientras que la segunda hace referencia a los equipos de trabajo formados por los socios o miembros de diferentes unidades organizativas de la empresa que se constituyen para el intercambio de información, la toma de decisiones o la resolución de problemas.

La estructura organizativa que posee Siglos Gourmet es la que se muestra a continuación. En ella se pueden diferenciar tres partes diferentes: la parte superior con el ápice estratégico, formada por los altos directivos que se preocupan de que la organización cumpla con su misión; el staff de apoyo, constituido por expertos y especialistas que brindan sus consejos y asesoramiento a la empresa de forma externa; y el núcleo de operaciones, o las unidades organizativas operativas, que son aquellas que desarrollan y ejecutan las tareas, actividades y procesos básicos del negocio.

Imagen 2.15: Organigrama de Siglos Gourmet



*Fuente: Elaboración propia a partir de la información de la empresa*

Se puede observar que, siendo una empresa con un tamaño reducido, posee gran variedad de departamentos. No obstante, muchos de estos cargos son ocupados por la misma persona, tal y como se detallará seguidamente.

### **Gerencia**

Como ya se ha dicho, este departamento está formado por los altos directivos y configura los centros de autoridad formal sobre los flujos de trabajo que se producen en la empresa. En este caso, la gerencia está integrada en la empresa matriz Brinmar Hosteleros, al igual que ocurre en Cava Siglos. De esta manera, es ella la máxima responsable de la existencia de estas dos divisiones, y es también la encargada de su gestión y desarrollo. De la gestión de Siglos Gourmet se encarga el administrador de la sociedad Ismael Tena.

Este gerente se ocupa de administrar y organizar todo lo relacionado con la tienda de Siglos Gourmet, es decir, se encarga de controlar las ventas, establecer los precios, gestionar la logística, etc. También es la persona máxima responsable de lo relacionado con el personal en cuanto a formación, evaluación del rendimiento o remuneración, pero no de la parte administrativa.

### **RRHH**

Este departamento está gestionado por el gerente de la empresa. Por un lado se encarga de formar a los empleados, tanto cocineros como camareros, pertenecientes al área del restaurante Cava Siglos, pero que también ocupan una parte de su jornada con tareas de Siglos Gourmet. Por otro lado, determina el método de evaluación del rendimiento de estos empleados a través de diferentes técnicas de evaluación del desempeño. Gracias a este conjunto de técnicas, se puede ver si el trabajador es productivo y si podrá mejorar su rendimiento en el futuro.

Por último, en este departamento se gestiona la remuneración del personal de la empresa. Ésta se determina a través de un sistema de retribución, el cual a la hora de establecer un salario tiene en cuenta la productividad del trabajador, su jornada laboral, su salario mínimo establecido por convenio, o los resultados alcanzados por la empresa, entre otros.

### **Asesoría**

Este departamento pertenece a lo que se llama staff de apoyo o asesoramiento externo. Se trata de una empresa externa que ofrece sus servicios en los que está especializada, de forma que Siglos Gourmet se ahorra crear un departamento adicional para realizar estas labores que pueden ser subcontratadas.

Esta asesoría gestiona las cuentas de la empresa, tanto la financiación como la contabilidad. También se encarga de la parte administrativa de RRHH, aquella que no es realizada por el gerente.

### **Logística**

Este departamento está dividido en dos fases diferentes, cada una llevada a cabo por distintas partes. En primer lugar, cuando se recibe un pedido a través de la página web se debe realizar el packaging del producto antes de ser enviado. Esta tarea es llevada a cabo en la tienda física por los camareros y por el gerente, en momentos en los que haya baja demanda en el local. Por tanto, los camareros del restaurante destinan una parte de su jornada laboral al embalaje de los pedidos, tarea perteneciente a Siglos Gourmet.

La siguiente fase en el proceso de logística es la distribución. Se trata del transporte del producto desde la tienda hasta el domicilio del cliente. Esta actividad está subcontratada a otra empresa, de forma que se produce una descentralización de esta unidad productiva, también llamada outsourcing. Esto implica que la empresa principal no realice directamente el envío, desplazándolo a una empresa auxiliar.

En el caso de Siglos Gourmet, la entrega de los productos es realizada a través del operador logístico TNT. Se trata de una compañía europea líder en transporte urgente y distribución. Se diferencia del resto porque *“Ninguna compañía realiza entregas en tantos destinos, en tan poco tiempo y con las máximas garantías de rapidez y fiabilidad”*, tal y como se describe en su página web. Además, dispone de la red de transporte aéreo y terrestre más avanzada de Europa.

Existe una gran variedad de empresas de distribución exprés y transporte de paquetería que podría realizar el mismo servicio, como son DHL, Seur, Nacex, FedEx, MRW, u Ochoa, entre muchas otras de menor importancia. La elección de TNT como proveedor de servicios en vez de cualquier otra compañía se ha basado en una comparativa teniendo en cuenta criterios como la rapidez en el servicio, fiabilidad de la marca, flexibilidad, puntualidad, trato de productos frágiles, costes y ámbito de actuación.

A pesar de que todas estas empresas de distribución y logística comparten el mismo punto de partida y ofrecen prácticamente los mismos servicios, algunas difieren en las condiciones, tipos de mercancías, etc. Por tanto, Siglos Gourmet ha firmado un contrato con TNT dado que es la empresa de transporte que más se adecua a la compañía por su ámbito de actuación, costes, fiabilidad y puntualidad.

Las entregas se efectúan dentro de las 48 horas siguientes al pedido siempre que éste se haya realizado antes de las 14.00h de lunes a viernes. Si el destino se encuentra fuera de la península, exceptuando Canarias, la entrega se efectúa dentro de los tres días hábiles siguientes al pedido. Además, la empresa TNT pone a disposición del cliente la opción de hacer un seguimiento online de la entrega de su pedido a través de su página web, [www.tnt.com](http://www.tnt.com).

Imagen 2.16: Cajas de transporte



Los gastos de envío se encuentran recogidos en la página de Siglos Gourmet. Éstos oscilan en intervalos de 6 en 6, puesto que el transporte está optimizado para cajas de 6 botellas, tal y como se puede ver en la imagen. Los precios varían según el destino. Hay un precio diferente según se envíe a Valencia, resto de península, Baleares, o Canarias, Ceuta y Melilla, oscilando de 7,41€ en el caso de Valencia, hasta 21,08€ para Canarias, Ceuta o Melilla.

Fuente: Página web de Siglos Gourmet

Siglos Gourmet establece también la opción de recogida en tienda de los pedidos, con lo que el cliente puede ahorrarse los gastos de envío. Estos gastos no son económicos, precisamente. En el caso de adquirir una botella, los gastos de envío pueden llegar a duplicar

su valor. Sin embargo, si se comparan estas tarifas con las que establecen las empresas competidoras, prácticamente comparten los mismos precios tal y como se verá a continuación. Estos altos gastos se deben a que se trata de un producto frágil y por tanto delicado de transportar, ya que necesita unas cajas especiales reforzadas con cámaras de aire en su interior para evitar las roturas. Pero a la hora de adquirir el vino estos gastos pueden afectar negativamente en la decisión de compra del consumidor, pudiendo incluso declinar la compra para no afrontar estos precios. A continuación se muestran los gastos de envío de Siglos Gourmet, con el correspondiente IVA incluido (21%):

Tabla 2.17: Gastos de envío de Siglos Gourmet

	Valencia	Península	Baleares	Canarias, Ceuta y Melilla
De 1 a 6 botellas	7,41€	9,71€	17,77€	21,08€
De 7 a 12 botellas	11,11€	15,18€	20,39€	29,58€
De 13 a 18 botellas	14,81€	20,64€	26,02€	38,09€
De 19 a 24 botellas	19,06€	25,63€	32,83€	46,30€
De 25 a 30 botellas	22,47€	29,87€	37,53€	51,71€
De 31 a 36 botellas	27,55€	36,52€	46,48€	67,75€

Fuente: Elaboración propia a partir de la página web de Siglos Gourmet

Para envíos superiores a 36 botellas, la página pone a disposición del usuario un número de teléfono y una dirección de correo electrónico para solicitar el presupuesto, pues el precio variará en función de la cantidad requerida y del destino solicitado.

Si se comparan estas tarifas con las competidoras principales de Siglos Gourmet, se puede ver que los precios son similares, así como los plazos de entrega, aunque en el caso de la empresa estudiada se sitúan ligeramente por encima del resto. En la tabla siguiente se han considerado las tarifas de envío a España (Península) para cada una de las empresas excepto para GrauOnline, ya que ésta establece los gastos de envío al finalizar el pedido, en función de los bultos y del destino. Se han tenido en cuenta los pedidos de 1 a 6 botellas y de 7 a 12, y queda tal y como sigue a continuación:

Tabla 2.18: Comparativa de gastos de envío para Siglos Gourmet y su competencia directa

	Siglos Gourmet	Decántalo	Vinissimus	Vinoselección	Enópata	Vinosensis
De 1 a 6 botellas	9,71€	8,90€	7,79€	5,90€/pedido	1-3 b.: 8,50€ 4-6 b.: 14€	8,23€
De 7 a 12 botellas	15,18€	11,90€	11,18€	5,90€/pedido	7-9: 16,50€ 10-12: 22,50€	12,04€
Plazo máximo de envío	48 horas	24-72 horas	48-72 horas	48-72 horas	24-48 horas	48-72 horas

Fuente: Elaboración propia a partir de la página web de cada empresa

## Compras

Este departamento es esencial para el funcionamiento de la tienda dado que se encarga de la compra y el suministro de los productos que después van a ser adquiridos por los consumidores. De él depende por tanto la gama de productos que la empresa vaya a ser capaz de ofrecer a sus clientes.

Está gestionado por el gerente de la compañía, quien se encarga de administrar los pedidos y controlar las existencias en tienda. No obstante, este departamento está compartido con la sociedad, Brinmar Hosteleros. Esto ocurre porque de esta manera se consigue aprovechar las sinergias con la sociedad, compartiendo el sistema de compras con ella y con Cava Siglos y disfrutando así de mejores condiciones con los proveedores. Al realizar las compras de forma conjunta con la sociedad se consigue una ventaja competitiva con respecto a la competencia, ya que la empresa puede aprovecharse de descuentos y precios más económicos al contar con el respaldo de la sociedad.

Como se ha visto anteriormente, son tres los principales proveedores que suministran a la empresa. Ellos son Bodegas Momparder, Exclusivas Casvi y Exclusivas Morató, y todos ellos se encuentran próximos geográficamente a Siglos Gourmet y operan principalmente a nivel regional o local.

## Marketing

Por último, este departamento recoge todas aquellas acciones que favorezcan la promoción y el conocimiento de la empresa entre los clientes. Al tratarse de una tienda online creada a través de una página web, su publicidad también va a estar relacionada con el mundo virtual.

Por una parte, su elemento básico de promoción es su página web, a través de la cual se realizan los pedidos. Pero no solamente su utilidad se resume a la tramitación del proceso de compra. La página alberga una gran cantidad de información acerca de la empresa y de los productos que ofrece, permitiendo así al cliente estar bien informado. Pero también hay otros detalles que hacen que el producto sea más atrayente para el consumidor, como son colores llamativos, presentación adecuada combinando apropiadamente imágenes, colores y texto, lenguaje sencillo, etc. La creación de esta plataforma se hizo a través de una empresa externa dedicada al desarrollo web en junio de 2011.

Sin embargo, a pesar de contar con una buena página web, desde sus inicios ésta ha recibido muy pocas visitas, lo que se ha traducido en pocas ventas. Por tanto, este sería un punto débil que habría que mejorar, fomentando el conocimiento de la empresa a los clientes a través de otros métodos de promoción.

Por otra parte se han fomentado las relaciones públicas a través de las redes sociales, lo que también es llamado web 2.0. Dado que actualmente ya no es suficiente con promocionarse a través de las relaciones públicas tradicionales, las empresas han de adaptarse y actualizarse para poder llegar al público objetivo. La conceptualización de la web 2.0, entendida como una plataforma donde los usuarios pueden generar herramientas que les permitan crear, colaborar y compartir contenidos y servicios, constituye un escenario online

emergente que abre posibilidades, oportunidades e importantes desafíos para los profesionales de las relaciones públicas y equipos de comunicación en las organizaciones. Constituyen, por tanto, alternativas para desarrollar estrategias y programas de comunicación.

Además de estar presente en las redes sociales, la página web incluye un blog, entendido éste como un espacio en la web que es actualizado constantemente con posts o entradas sobre un tema específico. Siglos Gourmet aprovecha esta herramienta para publicar sus eventos, fotos, novedades, información relevante sobre el sector del vino, felicitaciones, etc.

#### 2.2.4. Misión de la empresa

La misión de una empresa resume el objeto, propósito o razón de ser de la misma, el motivo por el cual existe. También puede determinar las funciones que la empresa va a desempeñar para conseguir dicha misión. En el caso de Siglos Gourmet, su misión se encuentra recogida en su página web y es la que se detalla a continuación:

**Siglos gourmet** nace con una máxima, acercar el mundo y la cultura del Vino a todos aquellos que disfrutamos con todos los sentidos de una buena copa de vino.

**Siglos gourmet** se concibe, en un primer momento, como la tienda física de **Cava Siglos**, ofreciendo la posibilidad de adquirir los vinos y espumosos de la carta a precio de bodega, así como Destilados Premium, productos gastronómicos, delicatessen y complementos gourmet.

La visión de una empresa refleja hacia donde quiere ir la compañía, donde quiere llegar en un futuro a través del cumplimiento de sus objetivos. El propósito de la visión es guiar, controlar y motivar a la organización en su conjunto para alcanzar su estado deseable.

El objetivo de Siglos Gourmet es incrementar las visitas de su página web, así como incrementar las ventas, ganando cuota de mercado en detrimento de las empresas competidoras que también vendan el mismo producto de forma online. Su visión es por tanto llegar a ser un referente en su sector, superando las expectativas del cliente.

Por último, los valores que sigue una empresa se componen por el conjunto de principios, creencias y reglas que orientan la gestión de la organización. El objetivo de su definición es tener un marco de referencia que regule la vida de la compañía, su filosofía institucional y su cultura organizacional.

La filosofía de Siglos Gourmet se basa en la satisfacción del cliente como garantía de éxito, adaptándose a sus necesidades. También posee unos valores diferenciales en los que se sustentan sus actividades, que son el compromiso, la experiencia, la flexibilidad y la transparencia, consiguiendo lograr la máxima confianza posible en el cliente.

### 2.2.5. Análisis financiero

El siguiente punto a tener en cuenta en el análisis interno de la empresa es el estudio de los datos contables de ésta. Para conocer bien a una organización, además de estudiar sus productos, recursos y estructura organizativa, se debe analizar su situación financiera, pues de esta forma se podrá saber cuál es en realidad su solvencia, su endeudamiento y, en definitiva, su rentabilidad. Por tanto, se puede decir que el análisis económico-financiero es un punto clave que ayuda a determinar con qué medios tanto económicos como financieros cuenta la empresa para desarrollar su actividad, así como la posible necesidad de cambios en la estructura de costes, ventas o inmovilizado con el objetivo de incrementar su rentabilidad.

Como ya se ha explicado anteriormente, Siglos Gourmet constituye una de las ramas de Brinmar Hosteleros, por lo que forma parte de esta sociedad junto con Cava Siglos. Es por ello que algunos de sus datos contables son compartidos con la compañía, como puede ser el local donde se ubican tanto la tienda física como el restaurante. Por este motivo, no se puede considerar que los estados financieros de Brinmar Hosteleros correspondan con la actividad llevada a cabo por Siglos Gourmet, pues la mayor parte de los datos no pertenecen a esta rama de la compañía.

A continuación se van a mostrar resumidos en una tabla los principales datos económico-financieros de Brinmar Hosteleros. Esta compañía presenta una situación financiera deficiente, con una evolución negativa en sus resultados dada su incapacidad de aumentar las ventas y, por consiguiente, los ingresos, así como de mejorar su rentabilidad. Esta situación fue la que propició la creación de Siglos Gourmet como una expansión de la empresa hacia un nuevo mercado, con el objetivo de poder aumentar las ventas y mejorar así sus resultados.

Tabla 2.19: Principales datos contables de Brinmar Hosteleros (2009 y 2010)

Principales datos contables	31/12/2010	31/12/2009
<b>Ingresos de explotación</b>	257.747	44.518
<b>Result. ordinarios antes Impuestos</b>	-18.960	-6.894
<b>Total Activo</b>	244.475	266.468
<b>Fondos propios</b>	-24.920	-5.960
<b>Rentabilidad económica (%)</b>	-7,76	-2,59
<b>Rentabilidad financiera (%)</b>	76,08	115,67
<b>Liquidez general</b>	0,73	0,80
<b>Endeudamiento (%)</b>	110,19	102,24
<b>Cash flow</b>	-6.597	-2.390
<b>Valor agregado</b>	67.009	3.934
<b>EBIT</b>	-16.924	-4.929
<b>EBITDA</b>	-4.561	-425

Fuente: Elaboración propia a partir de SABI

Los ingresos de explotación para 2011 han vuelto a ser inferiores a los de 2010, lo que manifiesta una trayectoria descendente que se repite año tras año, sin perspectivas de mejora con los recursos actuales de que dispone la empresa.

Los resultados antes de impuestos en este caso coinciden con el resultado del ejercicio, dado que no hay impuesto sobre beneficios al presentar un resultado negativo. Para el ejercicio económico de 2010, este dato presentaba un valor de -18.960€, habiéndose triplicado con respecto al ejercicio anterior. Al igual que con los ingresos de explotación, con los resultados del ejercicio ocurre que presentan una evolución negativa que no parece fácil de mejorar.

Si se analizan los fondos propios, se puede ver que estos tienen un valor de -24.920€. El hecho de tener un patrimonio neto negativo se ha producido como consecuencia de una acumulación de pérdidas, pues presenta unos resultados de ejercicios anteriores de -17.886€, que junto con las pérdidas del ejercicio estudiado de -18.960€, hacen un total de -36.846€, y ello implica que el pasivo será superior al activo. Esto es característico de una situación crítica para la empresa, donde se ha producido la descapitalización así como la pérdida de solvencia.

El ratio de rentabilidad económica mide la generación de beneficios como consecuencia del despliegue de los activos, sin considerar la forma en que éstos han sido financiados. Da, por tanto, una medida de la eficiencia de la inversión. Cuanto más elevado sea mejor, porque indicará que se obtiene más productividad del activo. Para la empresa estudiada, este ratio es negativo y empeora cada año, lo que indica una mala gestión de los activos y una falta de eficiencia en su inversión.

La rentabilidad financiera es el beneficio neto generado en relación a la inversión de los propietarios de la empresa. Este ratio permite medir la evolución del principal objetivo del inversor. Deberá ser como mínimo positivo y superior o igual a las expectativas de los accionistas. Estas expectativas suelen estar representadas por el denominado coste de oportunidad que indica la rentabilidad que dejan de percibir los accionistas por no invertir en otras alternativas financieras de riesgo similar. Este ratio relaciona el resultado del ejercicio con los fondos propios, y en este caso posee un valor positivo y elevado dado que ambos valores son negativos y por tanto se puede decir que es un dato ficticio.

El ratio de liquidez relaciona las fuentes financieras a corto plazo con el valor de las inversiones a corto plazo. Permite, por tanto, realizar un diagnóstico de la capacidad de la empresa para hacer frente a sus pagos a corto plazo. Su valor ha de estar por encima del 1 y cuanto mayor sea mayor será la liquidez total de la empresa. No obstante, si el valor es superior a 2, supone que existen recursos ociosos y, por tanto, una mala gestión de los mismos y una consiguiente pérdida de rentabilidad. Si este ratio se sitúa por debajo de 1, como ocurre con la empresa estudiada, indica la posible existencia de problemas de liquidez, por lo que deberá analizarse como cobra y como paga la empresa. Además, al igual que el resto, ha empeorado con respecto al año anterior.

El endeudamiento de la empresa informa sobre la cantidad de la deuda y si el beneficio es suficiente para soportar la carga financiera de ésta. Es aconsejable que el valor de

este ratio se sitúe entre 0,4 y 0,6. Si se encuentra por debajo de 0,4 indica un exceso de capitales propios. En cambio, si es superior a 0,6 refleja una deuda excesiva para la empresa, lo que desemboca en una pérdida de autonomía financiera y por tanto una descapitalización de la organización. Este último es el caso de Brinmar Hosteleros que, con un endeudamiento de 1,1 para el ejercicio de 2010, coincide con el resto de ratios estudiados donde se han podido ver los diferentes problemas financieros que tiene la empresa.

El cash flow está compuesto por las entradas y salidas de dinero generadas por un proyecto, inversión o cualquier actividad económica. También se puede entender como la diferencia entre los cobros y pagos efectuados por una empresa en un período determinado. El cash flow, o flujo de caja, mide por tanto los recursos generados por la empresa, lo que no coincide con el beneficio neto ya que en el cálculo de este último se incluyen una serie de gastos que no generan salidas de dinero, como amortizaciones y provisiones. En este caso el cash flow adquiere un valor negativo en los dos años estudiados, aunque como ya era de esperar inferior al resultado del ejercicio de cada año. Esto indica que no se están recuperando las inversiones realizadas por la empresa, pues los pagos superan a los cobros y por tanto no se generan los recursos necesarios para recuperar el desembolso inicial. Por tanto se puede concluir que a priori este negocio no es rentable y que la empresa tiene problemas de liquidez.

El valor agregado o valor añadido es el aumento de riqueza generada por la actividad de una empresa en un período de tiempo determinado. Se obtiene calculando la diferencia entre el valor de la producción alcanzada en el período, tanto la vendida como la almacenada e inmovilizada, y las adquisiciones externas relacionadas con ese volumen de actividad. Como se puede ver en la tabla, este dato es positivo y por tanto, hasta este punto la riqueza generada por la empresa permite cubrir los agentes de la misma. Esta cifra representa casi el 26% sobre las ventas de 2010, y con ella debería hacerse frente a los gastos de personal, intereses, amortizaciones y deterioros, así como obtener cierta cantidad de beneficios. Sin embargo, con el valor agregado disponible no es posible hacer frente al resto de gastos, tal y como se observa con la obtención de pérdidas en el resultado final de la empresa. En el ejercicio económico de 2009 ocurre lo mismo, donde el valor agregado no alcanza ni el 10% de los ingresos, por lo que se puede decir que en este aspecto la gestión de la empresa ha mejorado en el ejercicio siguiente.

El indicador EBIT se corresponde con las siglas *Earnings Before Interest and Taxes* en inglés, que es lo mismo que beneficios antes de impuestos e intereses (BAII). Es también lo que se conoce como resultado neto de explotación, y dentro del análisis de los resultados de una compañía muestra el beneficio obtenido con la actividad principal de la empresa. Se obtiene como la diferencia entre los ingresos de explotación y los gastos de explotación, independientemente de cómo hayan sido financiados los activos necesarios para el funcionamiento del negocio. Este dato es importante para comparar la evolución de los resultados de un año a otro así como entre empresas del mismo sector. Para Brinmar Hosteleros, tal y como se viene viendo, el beneficio antes de impuestos e intereses adquiere un valor negativo que además empeora notablemente en 2010 con respecto a 2009. Por tanto, esta empresa no es capaz de generar un resultado neto de explotación positivo, es decir, no tiene la capacidad de generar beneficios con su actividad de explotación.

Por último, el EBITDA hace referencia a *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciations and Amortizations*, o lo que es lo mismo que el resultado bruto operativo. Este indicador viene a representar la capacidad de la empresa de generar tesorería en sus actividades de explotación. El EBIT y el EBITDA, aunque son similares, se diferencian en las amortizaciones y los deterioros, que son incorporados al EBITDA. En este caso tampoco se logra obtener un resultado positivo, aunque las pérdidas son bastante inferiores a las obtenidas en el resultado neto de explotación o EBIT. Por tanto se puede concluir que las amortizaciones y los deterioros tienen un gran peso en esta empresa, si bien el resultado bruto operativo tampoco consigue alcanzar beneficios. Por tanto la compañía no está siendo capaz de generar liquidez con su actividad principal de explotación.

Centrando el análisis económico-financiero en la parte de la empresa estudiada, es decir, la tienda online de vinos de Siglos Gourmet, los datos contables disponibles son los que se reflejan en la tabla siguiente, que corresponden al último trimestre de 2012. A partir de las ventas, o del importe neto de la cifra de negocios, se han deducido las compras, obteniendo un margen bruto de 706,99€.

Tabla 2.20: Datos contables de Siglos Gourmet del último trimestre de 2012

Concepto	Cantidad
Ventas	3.856,45 €
- Compras	- 3.149,46 €
Margen bruto	706,99 €
- Manipulación (Gasto de personal)	- 300,00 €
- Alquiler local	- 300,00 €
<b>Resultado Neto de explotación</b>	<b>106,99 €</b>

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la empresa*

Los costes directos de esta actividad están formados por la manipulación de los pedidos que realiza el personal del restaurante, tal y como se ha explicado anteriormente en el apartado de logística. Esta tarea consta del packaging del producto antes de ser enviado, y por tanto va a estar en función de la cantidad de pedidos. La proporción de la remuneración de los camareros destinada a esta actividad se ha estimado en 300€.

Dado que la actividad de Siglos Gourmet online está compartida con la tienda física y con el restaurante Cava Siglos, ambos ubicados en el mismo establecimiento, se ha de imputar una parte del coste de este local a la tienda online, ya que los productos se almacenan allí. Por eso se tiene en cuenta una parte del alquiler en el cálculo del resultado de explotación.

Una vez deducidos de las ventas todos los costes de explotación se obtiene el resultado neto de explotación que genera la empresa a través de su actividad principal. Como se puede ver en la tabla, este resultado es de 106,99€ lo que significa que, aunque no sea muy elevado, es positivo y ha mejorado sustancialmente con respecto al resultado total de la

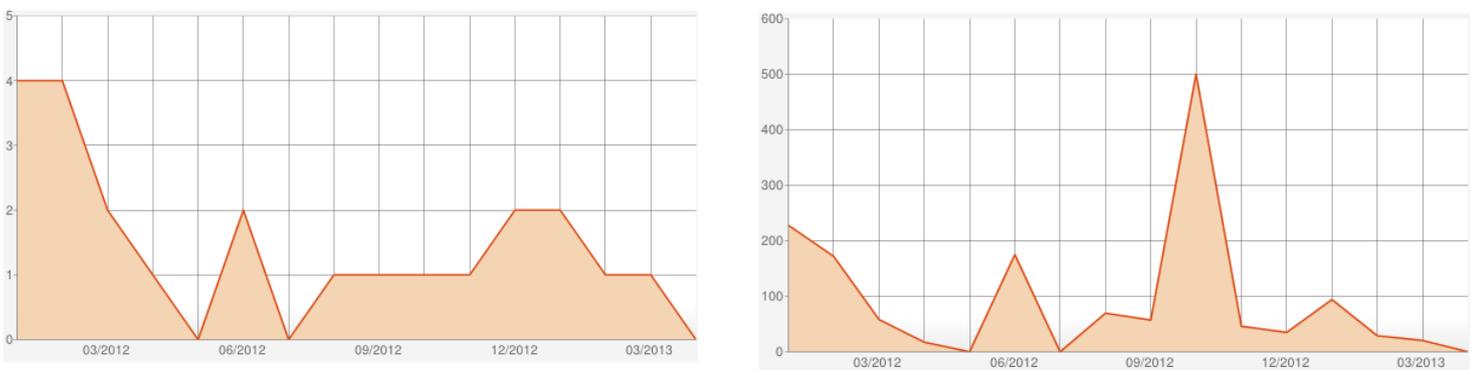
empresa en su conjunto, el cual no consigue tener un valor positivo y además ha ido empeorando con el tiempo.

Como conclusión principal del estudio económico pormenorizado de la tienda online de vinos, se puede decir que esta rama de actividad representa una oportunidad de mejora para Brinmar Hosteleros ya que puede aprovecharse de este negocio para mejorar los resultados de la compañía y expandirse, así como aumentar y fidelizar a los clientes. Sin embargo, la actividad de Siglos Gourmet todavía es limitada y muy reducida, y por tanto se debe centrar toda la atención de la compañía en estimularla y aumentarla incrementando las ventas, completando el catálogo de productos o expandiendo el área de actuación.

Para conocer la situación de la empresa, también es importante estudiar su nivel de actividad desde el punto de vista de los pedidos y los importes de los mismos. En las gráficas siguientes se muestra la evolución de éstos entre marzo de 2012 y el mismo mes en 2013. Como se puede ver, el número de pedidos realizados cada mes es muy pequeño, lo que dificulta mejorar el importe neto de la cifra de negocios y por tanto el resultado de explotación.

Si se compara el número de pedidos con los importes de los mismos, se observa que no hay una relación directa entre ellos, pues en función del producto demandado el importe puede variar independientemente del número de pedidos realizados. En el intervalo de tiempo estudiado se obtiene un promedio de importe de pedidos de 48,34€, de un total de 23 envíos.

Gráfico 2.21: Evolución de los pedidos y sus importes en Siglos Gourmet



Fuente: Página web de Siglos Gourmet

### 2.2.6. Análisis del catálogo de productos. Matriz BCG

En este apartado se va a analizar el catálogo de productos que ofrece Siglos Gourmet y cuales son aquellos que mayor y menor beneficio reportan a la compañía. Esto se podrá conocer a través de la matriz Boston Consulting Group, la cual estudia las líneas de negocio que posee una empresa y las posiciona en una matriz de 2x2 cuyos ejes son el crecimiento en el mercado en el vertical, y la cuota de mercado en el horizontal. De esta forma, las unidades de negocio se situarán en los cuatro cuadrantes que posee la matriz en función de su valor

estratégico. Cada uno de estos cuadrantes propone una estrategia diferente para cada unidad de negocio, y se explicarán a continuación.

Cabe señalar que a pesar de que el servicio principal de la empresa es la venta de vinos, licores y espumosos, como se ha visto anteriormente también ofrece otros servicios complementarios o de apoyo al principal como son la creación de un club o el servicio de newsletter dirigido a sus usuarios.

Puesto que Siglos Gourmet posee una gran variedad de marcas y productos en el catálogo y sería demasiado complejo evaluarlos uno a uno, se van a clasificar por categorías en función del tipo de bebida. Por un lado, los vinos, que son el producto clave de esta tienda y el más vendido, se van a clasificar en tintos, blancos y rosados, tal y como aparecen archivados en la página. Por otro lado se encuentran los espumosos, compuestos por cava y champagne, y por último los destilados Premium, formados por ginebra, vodka, ron y whisky. Por tanto, la clasificación de los productos a estudiar quedará como sigue:

### ● **Vinos**

- Tintos
- Blancos
- Rosados

### ● **Espumosos**

- Cava
- Champagne

### ● **Destilados Premium**

- Ginebra
- Vodka
- Ron
- Whisky

Una vez realizada esta división, se va a proceder a analizar el catálogo de productos a través de la matriz BCG, la cual clasifica a los productos en función de su crecimiento en el mercado y su participación o penetración en éste. Su finalidad es ayudar a priorizar los recursos entre distintas áreas de negocio o productos, decidiendo en cuales se debe invertir, desinvertir o incluso abandonar. Además ayuda a proponer una estrategia diferente para cada unidad de negocio.

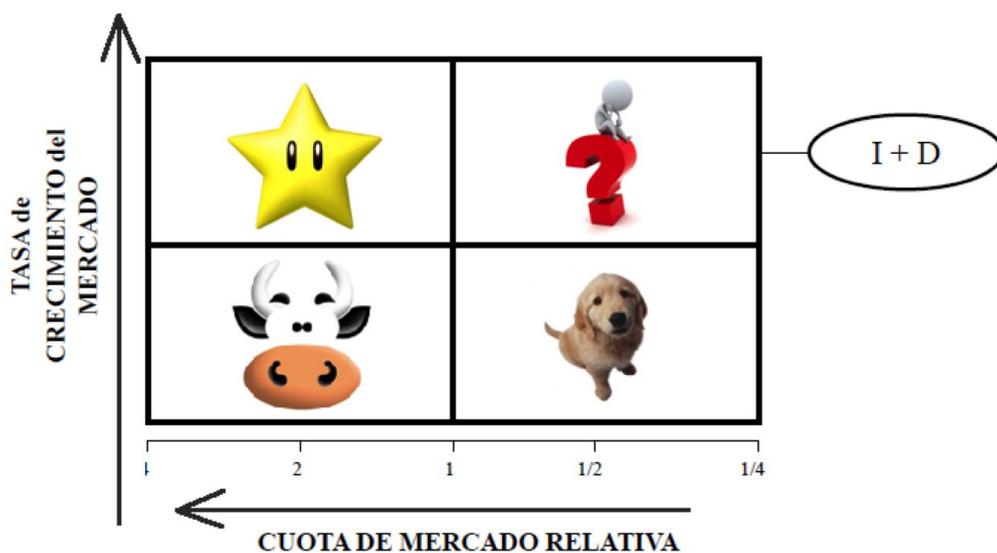
Presenta 4 cuadrantes, y coloca en cada uno de ellos las diferentes categorías de productos según su rentabilidad para la empresa, tal y como puede verse en la gráfica. Así pues, divide a los productos en vaca, estrella, incógnita y perro:

- **Productos vaca:** Se sitúan en el cuadrante inferior izquierdo, lo que representa un bajo crecimiento y una alta participación en el mercado. Son los llamados productos maduros de la empresa, los cuales generan grandes cantidades de efectivo, pero presentan un crecimiento limitado. Esto supone que deben ser estudiados para

saber si conviene invertir en ellos o no, pero en principio servirá para generar el efectivo suficiente para crear nuevas estrellas.

- **Productos estrella:** Se trata de aquellos con alto crecimiento y alta participación en el mercado. Como su nombre indica, son los productos más rentables que posee la empresa y por tanto se deben potenciar sus ventas e invertir en ellos. Se encuentran en un mercado de rápido crecimiento y además mantienen una importante penetración en el mismo.
- **Productos incógnita:** Situados en el cuadrante superior derecho, presentan una gran perspectiva de crecimiento pero una reducida participación de mercado. A priori no se conoce cuál va a ser su trayectoria, por lo que debe ser estudiado y evaluado. Podrá tomar dos direcciones: convertirse en producto estrella, con lo que habrá que invertir más en él y potenciar su crecimiento, o por el contrario convertirse en producto perro, donde sería recomendable desinvertir o incluso sacarlo del negocio.
- **Productos perro:** Tanto la tasa de crecimiento como la penetración en el mercado son bajas para este tipo de producto. Presenta una rentabilidad muy baja y por tanto no se debe invertir en él. Debería llevarse a cabo un estudio pero generalmente lo recomendable será desinvertir en estos productos y aprovechar esos recursos para invertirlos en productos más fiables.

Gráfico 2.22: Matriz BCG



Fuente: Blog CEU Universidad Cardenal Herrera

Para aplicar esta técnica a la empresa estudiada, se debe realizar primero un análisis de los productos que posee en el catálogo, así como los históricos de ventas y precios de cada uno de ellos. A continuación se muestran los productos más vendidos en Siglos Gourmet, así como la clasificación a la que pertenecen, sus precios y las cantidades vendidas de cada uno de ellos en la historia de la empresa así como en los últimos meses.

Tabla 2.21: Productos más vendidos en Siglos Gourmet desde su constitución

Nombre del producto	Clasificación	Precio	Cantidad
Menade Verdejo 2010	Vino blanco	5,65€	22
Chivas 12	Whisky	26,65€	19
Emendis Imum Brut Nature Reserva	Cava	8,00€	17
Bassus Pinot Noir 2008 (descatalogado)	Vino tinto	17,00€	14
Cueva Selección de finca 2007	Vino tinto	9,90€	13

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la página web de Siglos Gourmet

Tabla 2.22: Productos más vendidos últimamente en Siglos Gourmet

Nombre del producto	Clasificación	Precio
Muga Crianza 2008	Vino tinto	13,40€
Chivas 12	Whisky	26,65€
Arzuaga Crianza 2009	Vino tinto	18,50€
Dehesa de los Canónigos 2007	Vino tinto	18,80€
Capellana Tinto de Autor 2010	Vino tinto	6,50€
Pasión de Bobal 2010	Vino tinto	7,95€
Bassus Pinoit Noir 2010	Vino tinto	17,20€
Protos Rosado	Vino rosado	6,45€

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la página web de Siglos Gourmet

Si se aplica el método de la matriz BCG a las diferentes líneas de negocio que tiene Siglos Gourmet con la información anterior, la matriz quedará de la siguiente forma:

Gráfico 2.23: Matriz BCG para Siglos Gourmet



Fuente: Elaboración propia a partir de la información de la página web de Siglos Gourmet

**Vinos tintos:** se puede decir que se trata del producto estrella de Siglos Gourmet, pues como se ha visto es el más comercializado por la compañía y además, marcas como Pasión de Bobal y Capellana Tinto de Autor aportan un alto margen a la empresa. A pesar de tratarse de un producto maduro, tal y como muestran las tablas de los productos más vendidos sigue manteniéndose entre las primeras posiciones. Los productos estrella deben expresarse y potenciarse al máximo hasta que disminuya su crecimiento en el mercado y se vuelvan productos vaca.

**Destilados Premium y referencias poco conocidas:** son los productos incógnita de Siglos Gourmet. Esto sucede porque presentan un gran crecimiento pero poca participación en el mercado. Las botellas de alcohol de alta graduación son los productos que mayor margen aportan a la empresa, sobre todo ginebras, rones y vodkas. También aquellos productos que no se encuentran fácilmente presentan un crecimiento y un alto margen de beneficio. Estos productos deben ser estudiados y se debe reevaluar la estrategia a seguir con ellos, pues pueden acabar convirtiéndose tanto en estrellas como en perros. Generalmente se recomienda realizar grandes inversiones en ellos.

**Vinos blancos y rosados:** se trata de los vinos que menor crecimiento registran, a pesar de tener una comercialización alta. También entrarían en esta clasificación aquellos vinos tintos que no registren crecimiento, aunque su mayoría sí lo hacen. Son productos vaca y las empresas los utilizan para generar el efectivo necesario para invertir en nuevas estrellas. Por tanto su existencia es importante a pesar de no presentar grandes expectativas de crecimiento ni de mejora. Por tanto, a pesar de ofrecer una alta rentabilidad a la empresa, no se recomienda llevar a cabo una inversión alta con ellos.

**Espumosos:** el cava y el champagne son productos que no presentan crecimiento ni cuota de mercado significativos. Por eso están situados en el cuadrante de productos perro, representando áreas de negocio poco o nada rentables. Se trata de productos tradicionales y generalmente con una alta estacionalidad en su consumo. No se recomienda realizar altas inversiones en ellos, incluso si su rentabilidad llega a ser negativa lo recomendable será desinvertir en ellos y sacarlos del catálogo de productos.

### 2.2.7. Determinación de Fortalezas y Debilidades

En los apartados anteriores se ha realizado un estudio interno de la empresa, el cual ha permitido conocer los principales datos de la compañía, los recursos de que dispone, su estructura organizativa, su misión, su estructura financiera y su catálogo de productos, entre otros. Por tanto, una vez realizado el análisis interno de Siglos Gourmet, se puede proceder a determinar y evaluar las fortalezas y debilidades que presenta la compañía y que posteriormente constituirán, junto con las amenazas y oportunidades del entorno, la matriz DAFO de la empresa.

A través del análisis interno de la empresa se deducen las siguientes debilidades y fortalezas que posee Siglos Gourmet:

### ***Debilidades***

Las debilidades son aquellas características internas de la empresa que no son buenas para ella y que constituyen desventajas frente a la competencia. Por tanto se trata de problemas internos que deben ser identificados y rectificadas cuanto antes para no perjudicar la marcha normal de la compañía. Una vez detectadas, las debilidades podrán ser evitadas o eliminadas, dependiendo de cada caso. A continuación se resumen las debilidades detectadas en la empresa analizada:

- Ventas escasas todavía, hecho primordial que habría que impulsar para lograr una estabilidad económica que permita llevar a cabo inversiones en la empresa así como expandirse y aumentar su ámbito de actuación.
- Carencia de conocimiento de la empresa por parte de los consumidores, a pesar de tener buena reputación entre sus consumidores habituales.
- Pérdidas económicas continuadas y en aumento de Brinmar Hosteleros, lo que impide tener capacidad para realizar inversiones en Siglos Gourmet.
- Pocas visitas de la página web, a pesar de tener un buen diseño y ser muy completa en cuanto a información, apartados y servicios disponibles.
- No ofrece ningún producto ni recurso exclusivo que otra empresa no pueda ofrecer, por lo que no supone ninguna ventaja competitiva con respecto a la competencia.
- Empresa joven que todavía se encuentra en la fase de asentamiento en el mercado y que por tanto cuenta con poca experiencia y poco conocimiento del sector.
- Escasas inversiones en marketing, lo que impide aumentar el conocimiento de la marca de la empresa entre los consumidores potenciales.
- A diferencia de sus competidoras más directas, no tiene en su catálogo vinos extranjeros ni reparte fuera de España.
- Poca internacionalización del vino español fuera de las fronteras nacionales, además de estar considerado de menor calidad.
- Si se compara el vino español con el extranjero, no hay buena relación calidad-precio, pues el precio medio del vino español está muy por debajo del extranjero.
- Gastos de envío elevados, que aunque ya se ha visto que prácticamente todas las empresas establecen las mismas tarifas, son precios caros para el cliente que frenan su decisión de compra.

### ***Fortalezas***

Se trata de aquellos recursos y elementos internos que posee la empresa y que la diferencian de la competencia, otorgándole así ventajas competitivas con respecto al resto. Las

fortalezas recogen también aquellas destrezas que la compañía sabe hacer mejor que sus competidoras. Estas características constituyen los puntos fuertes de la empresa y deben servir para aprovechar las oportunidades que ofrezca el entorno.

Para Siglos Gourmet, las fortalezas que se han encontrado en el análisis interno son las siguientes:

- Valor añadido aportado por la actividad de restauración como complemento, apoyo e incentivo. El hecho de ser una rama de la empresa le proporciona seguridad y fiabilidad en sus operaciones de cara a terceros.
- En relación con el punto anterior, Siglos Gourmet obtiene mejores condiciones de compra que sus competidores al compartir el departamento de compras con la sociedad, lo que le permite aprovechar las sinergias con ella y obtener una ventaja competitiva con respecto a la competencia.
- La tienda online presenta un gran potencial y ofrece una oportunidad a la sociedad de mejorar su situación en el mercado.
- Buena presentación y elaboración de la página web, que a su vez es la tienda online.
- Además, esta página es muy completa, pues pone gran cantidad de información a disposición del cliente y cuenta con distintos apartados que a su vez ordenan y clarifican los contenidos, haciendo más fácil la búsqueda al consumidor.
- Diversidad en la oferta de productos en cuanto a regiones, vinos, variedades, elaboraciones, denominaciones de origen, etc. que permitiría afrontar con éxito diferentes mercados con distintos gustos y necesidades.
- Siglos Gourmet ofrece, además de vinos, espumosos y destilados, una serie de servicios complementarios como son el blog, catas y degustaciones o cursos de formación, que sirven de apoyo a la actividad principal de la empresa.
- El personal de la empresa tiene experiencia y conocimientos acerca del mundo del vino, lo que permite dar consejos y adaptar el producto a las necesidades del cliente.
- Se encuentra presente en las redes sociales, aprovechándose así de los nuevos avances en las TIC y de una herramienta con un uso generalizado, aunque no presenta una actividad importante en ellas.

A continuación se resumen las debilidades y fortalezas de Siglos Gourmet:

Tabla 2.23: Debilidades y fortalezas de Siglos Gourmet

Debilidades	Fortalezas
Escasez de ventas que impide su expansión.	Valor añadido aportado por la sociedad, así como respaldo, apoyo e incentivo.
Carencia de prestigio y de conocimiento de la empresa.	Mejores condiciones de compra al aprovechar las sinergias con la sociedad.
Pérdidas económicas continuadas y en aumento de la sociedad.	Gran potencial de la tienda online que permitiría mejorar la situación de la sociedad.
Pocas visitas de la página web.	Buena presentación y elaboración de la página web.
No ofrece ningún producto ni recurso distinto a la competencia. No hay diferenciación.	Página web completa, ordenada y fácil de utilizar.
Corta trayectoria en el mercado, con el consiguiente poco asentamiento y bajo conocimiento del sector.	Diversidad en la oferta de productos, lo que permitiría adaptarse a los gustos de mercados extranjeros.
Escasas inversiones en marketing que no permiten aumentar el conocimiento de la empresa.	Disponibilidad de servicios complementarios que sirven de apoyo a la actividad principal de la empresa.
No ofrece vinos extranjeros ni vende fuera de las fronteras, a diferencia de sus competidoras más directas.	Personal con experiencia y conocimientos.
Poca internacionalización del vino español en territorio extranjero.	Presente en las redes sociales, aunque con poca actividad.
Relación calidad-precio desfavorable para el vino español.	
Gastos de transporte elevados.	

Fuente: Elaboración propia

### 2.2.8. Evaluación de los Factores Internos. Matriz MEFI

Al igual que se ha hecho al finalizar el apartado de análisis externo, una vez realizado el interno y conocidas las debilidades y fortalezas con las que cuenta Siglos Gourmet se va a proceder a evaluarlas y ponderarlas. Esto se va a realizar mediante la técnica de la matriz MEFI, o matriz de evaluación de factores internos.

Para poder realizar esta evaluación, en primer lugar se deben identificar las debilidades y fortalezas de la empresa estudiada. Posteriormente han de ponderarse, obteniendo una suma total de 1. Seguidamente se debe asignar una valoración a cada factor interno que oscilará entre 1 y 4, correspondiendo el 1 a una debilidad importante, el 2 a una debilidad menor, el 3 a una fortaleza menor y el 4 a una fortaleza importante. Una vez multiplicadas cada una de las ponderaciones por las valoraciones, se suman todos los resultados ponderados y se obtiene el resultado total ponderado para la empresa. Se debe señalar que estas ponderaciones, así como las clasificaciones han sido propuestas por mí y consensuadas posteriormente con el gerente de la empresa, plasmándolas en la matriz MEFI tal y como pueden verse a continuación:

Tabla 2.24: Matriz MEFI de Siglos Gourmet

Debilidades	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
Escasez de ventas que impide su expansión.	0,1	1	0,1
Carencia de prestigio y de conocimiento de la empresa.	0,08	1	0,08
Pérdidas económicas continuadas y en aumento de la sociedad.	0,1	1	0,1
Pocas visitas de la página web.	0,08	1	0,08
No ofrece ningún producto ni recurso distinto a la competencia. Falta de diferenciación.	0,03	2	0,06
Corta trayectoria en el mercado. Poco asentamiento y conocimiento del sector.	0,03	2	0,06
Escasas inversiones en marketing que impiden aumentar el conocimiento de la empresa.	0,08	1	0,08
No ofrece vinos extranjeros ni vende fuera de las fronteras.	0,05	1	0,05
Poca internacionalización del vino español en el extranjero.	0,01	2	0,02
Relación calidad-precio desfavorable para el vino español.	0,02	2	0,04
Gastos de transporte elevados.	0,03	1	0,03
Fortalezas	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
Valor añadido aportado por la sociedad, así como respaldo, apoyo e incentivo.	0,08	4	0,32
Mejores condiciones de compra al aprovechar las sinergias con la sociedad.	0,06	4	0,24
Gran potencial de la tienda online que permitiría mejorar la situación de la sociedad.	0,07	4	0,28
Buena presentación y elaboración de la página web.	0,03	4	0,12
Página web completa, ordenada y fácil de utilizar.	0,05	3	0,15
Diversidad en la oferta de productos, lo que permitiría adaptarse a los gustos de mercados extranjeros.	0,03	3	0,09
Disponibilidad de servicios complementarios que sirven de apoyo a la actividad principal de la empresa.	0,02	3	0,06
Personal con experiencia y conocimientos.	0,02	3	0,06
Presente en las redes sociales.	0,03	4	0,12
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,14</b>

Fuente: Elaboración propia

Una vez obtenido el resultado total ponderado para la empresa se debe analizar su significado. Este resultado puede oscilar entre 1 y 4 según el peso que tengan las debilidades y las fortalezas. Un resultado de 1 será consecuencia de una empresa que solo tenga debilidades, mientras que un 4 indicará que predominan las fortalezas. Por tanto, el resultado ponderado promedio será de 2,5 y reflejará un equilibrio en la empresa entre debilidades y fortalezas.

En este caso este resultado presenta un valor de 2,14, por debajo del resultado ponderado promedio aunque no muy distante al equilibrio. En esta empresa predominan las debilidades ante las fortalezas, pues presenta una situación difícil y compleja que dificulta su supervivencia. Como ya se ha visto, la acumulación de pérdidas que padece la sociedad y el estancamiento que sufren sus ventas no ayudan a que la empresa se recupere y pueda llevar a cabo inversiones de mejora y expansión.

Sin embargo también se han encontrado diferentes fortalezas que la diferencian de la competencia y que la compañía debe aprovechar para mejorar su situación competitiva en el sector. El hecho de compartir el sistema de compras con la sociedad ayuda a Siglos Gourmet a beneficiarse de condiciones de compra y descuentos que el resto de empresas no tienen, aprovechando así las sinergias con la sociedad. También le aporta un valor añadido al contar con el respaldo y apoyo de la sociedad, de forma que no sea tan vulnerable.

Por tanto, en cuanto a las debilidades, Siglos Gourmet deberá esforzarse en eliminarlas o convertirlas en oportunidades para beneficiarse de ellas y fortalecerse frente a sus competidoras. De igual manera deberá utilizar sus fortalezas para diferenciarse del resto e intentar mejorar su situación en el mercado.

---

### 3. DESARROLLO DEL PLAN DE MARKETING

---

Una vez realizado el análisis del entorno que envuelve a la empresa y el diagnóstico interno de la misma, el paso siguiente es elaborar un plan de marketing adaptado a sus necesidades que permita mejorar su situación en el mercado. Para ello, se debe partir de la matriz DAFO que resume los principales factores externos e internos de la compañía y a través de los cuales se deducen las oportunidades y problemas que se le presentan a la empresa. Con esta información se establecen los objetivos que debe alcanzar y el plan de marketing elabora aquellas estrategias que permitan lograr dichos objetivos.

La unidad de marketing de una empresa es esencial a la hora de perseguir los objetivos definidos por la planificación estratégica, pues la finalidad de este departamento es estudiar la mejor forma de alcanzar dichos objetivos. Por tanto, se puede decir que la planificación de marketing forma parte de la planificación estratégica de la compañía, y se encarga de desarrollar programas de acción para lograr los objetivos de marketing de la organización.

Para realizar esta planificación de marketing se deben responder tres preguntas que ayudarán a la empresa a guiarla en todo el proceso del estudio:

- ¿Dónde se encuentra la empresa?
- ¿Hacia dónde quiere ir?
- ¿Cómo puede llegar?

La primera cuestión hace referencia al análisis de situación que se ha realizado anteriormente. Gracias a este estudio se ha podido conocer cuál es la situación del sector y en qué entorno se encuentra envuelta la empresa. Además de estudiar el macroentorno tanto a nivel económico, social, tecnológico y legal, el análisis de situación se ha centrado en el entorno competitivo más cercano a la empresa, permitiendo conocer cuáles son sus competidores más directos y qué estrategias utilizan. Esto ayuda a identificar aquellas amenazas que puedan perjudicar a la empresa así como aquellas oportunidades que ofrezca el entorno y que puedan ser aprovechadas.

La segunda pregunta se refiere a los objetivos que van a encabezar el plan de marketing y cuya consecución va a ser su principal finalidad. Estos objetivos se elaboran en base a las conclusiones del análisis de situación, intentando cubrir las carencias de la empresa así como aprovechando las oportunidades que haya detectado y que puedan ser beneficiosas para ella.

Por último, el “cómo” hace referencia a la manera de lograr los objetivos anteriormente planteados. Se trata del desarrollo de las estrategias de marketing que van a perseguir la consecución de estos objetivos. Estará formado, por tanto, por un plan de acciones detallado basado en el llamado marketing mix, o lo que es lo mismo, sobre los productos, precios, distribución y promoción.

### 3.1. SEGMENTACIÓN

El primer paso a la hora de realizar un plan de marketing es la segmentación del mercado. Se trata de analizar las características que poseen los clientes de una empresa y dividir el mercado en grupos pequeños de clientes con variables homogéneas, de forma que respondan de modo similar a las estrategias de marketing, y obteniendo así distintos segmentos de mercado. Se pretende, por tanto, definir los tipos de clientes que van a comprar en Siglos Gourmet y orientar a ellos las estrategias de marketing.

Primero se deben analizar las distintas variables que van a diferenciar a los clientes. En función del tipo de empresa, estas variables podrán cambiar para ajustarse a su público objetivo. En el caso de Siglos Gourmet, las variables elegidas para la segmentación son las siguientes:

- Edad {
  - Jóvenes: de 18 a 30 años
  - Adultos: de 31 a 65 años
  - Ancianos: de 66 años en adelante
  
- Sexo {
  - Hombres
  - Mujeres
  
- Nivel adquisitivo {
  - Bajo
  - Medio
  - Alto
  
- Situación laboral {
  - Empleados/jubilados
  - Parados
  - Parados cobrando la prestación por desempleo
  
- Nacionalidad {
  - Español
  - Extranjero
  
- Conocimiento del vino {
  - Conocedor
  - No conocedor
  
- Consumo del vino {
  - Habitual
  - Esporádico

Una vez definidas las variables, se pueden describir los segmentos de mercado más significativos para Siglos Gourmet, los cuales deberá estudiar para enfocar su plan de acción y sus estrategias de marketing.

**Segmento 1: Jóvenes esporádicos:** Hombres y mujeres jóvenes, con nivel adquisitivo medio, empleados o parados con prestación de desempleo, poco conocedores del vino y su consumo es poco habitual. Consumen vino esporádicamente, generalmente en ocasiones especiales, ya que normalmente consumen otro tipo de bebidas, como cerveza o refrescos. Carecen de conocimiento sobre el vino y sobre sus cualidades, y por ello no están dispuestos a pagar altos precios por ellos. Este no es el perfil de consumidor al cual se dirige Siglos Gourmet, por lo que este segmento no se tendrá en cuenta a la hora de diseñar los objetivos a alcanzar.

**Segmento 2: Consumidores conocedores:** Hombres adultos o ancianos con nivel adquisitivo y cultural medio-alto o alto, empleados o jubilados, con altos conocimientos sobre el vino y consumidores habituales. Este segmento cuenta con años de experiencia consumiendo vino y por ello distingue calidades, no solo marcas. Siente pasión por el vino y se siente atraído por nuevos productos. Este segmento es representativo del consumidor habitual de tiendas especializadas como Siglos Gourmet, aunque consume más vino en hostelería y restauración que de forma doméstica.

**Segmento 3: Consumidores tradicionales:** Hombres y mujeres adultos o ancianos, empleados o jubilados con nivel adquisitivo medio o medio-alto, con conocimiento sobre el vino y consumidores muy habituales. Consumen vino de forma muy frecuente, incluso a diario, y no solamente en hostelería y restauración, sino también de forma doméstica. Su comportamiento de compra está determinado por marcas, precios o novedades, adquiriendo de forma esporádica productos de mayor categoría.

**Segmento 4: Consumidores no conocedores:** Hombres jóvenes y adultos, empleados, con nivel adquisitivo y cultural medio-alto o alto, con pocos conocimientos sobre el vino y poco consumidor. Su comportamiento de compra está claramente influenciado por las modas, pues carece de conocimientos acerca del vino. Ve el vino como un elemento de prestigio y lo adquiere en tiendas especializadas, además de consumirlo en hostelería y restauración.

**Segmento 5: Consumidores turistas:** Hombres y mujeres extranjeros, adultos o ancianos, empleados o jubilados, con nivel adquisitivo y cultural medio-alto o alto, con conocimientos medios del vino y consumo moderado de éste. Se trata de los turistas que vienen a España y que, aprovechando la ubicación céntrica de la tienda física de Siglos Gourmet, adquieren este producto como *souvenir* para llevarlo a su país. No son consumidores, por tanto, de la tienda online, y por ello no entran en el mercado objetivo de este trabajo.

**Segmento 6: Segmento femenino:** Mujeres adultas o ancianas, con nivel adquisitivo y cultural medio o medio-alto, empleadas, jubiladas o paradas cobrando la prestación por desempleo, con conocimientos medios del vino y consumidoras habituales de él. Tal y como se ha estudiado anteriormente, el consumo de vino en este segmento está en auge y es por ello

que se le debe prestar especial atención y tener en cuenta sus necesidades para intentar cubrirlas. Este segmento, por lo general, se preocupa por el nivel calórico de los alimentos, y además no suele consumir altas graduaciones de alcohol. En el caso de la cerveza sin alcohol, este producto ha tenido un gran éxito en este segmento dado que su aporte calórico se reduce considerablemente y por ello está recomendado en muchas dietas y para embarazadas y mayores.

Una vez se han explicado todos los segmentos, tal y como se ha visto hay dos de ellos que deben ser desechados ya que no cumplen con el perfil del consumidor al que está enfocado Siglos Gourmet. Por tanto, no se van a tener en cuenta ni a los jóvenes que consumen de forma esporádica ni a los turistas que compran en la tienda física.

También es importante señalar que los consumidores ancianos están muy limitados al tratarse de una página web, pues la mayoría de ellos no sabe utilizar las nuevas tecnologías y por tanto no podrán adquirir directamente los productos de Siglos Gourmet, aunque sí lo harán mediante un familiar o acudiendo directamente a la tienda física. No obstante, cada vez más personas mayores se están actualizando y adaptando a las nuevas tecnologías, aprendiendo a manejar un teléfono móvil o incluso internet.

### **3.2. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS**

A través de los objetivos se va a reflejar adónde pretende llegar la organización con la elaboración del plan de marketing. Van a ser elaborados a partir de la información reunida en el análisis de situación, y el paso siguiente será la elaboración de estrategias de marketing que persigan la consecución de estos objetivos. Estas estrategias describirán la manera en la que serán alcanzados estos objetivos.

En primer lugar se va a proceder a elaborar la matriz DAFO. Una vez realizado el análisis externo, descubriendo amenazas y oportunidades, así como el interno, estudiando las fortalezas y debilidades de la empresa, se puede realizar esta matriz, en base a la cual se van a marcar los objetivos que Siglos Gourmet pretende lograr, y las estrategias que considere necesarias para alcanzarlos.

Tabla 3.1: Matriz DAFO de Siglos Gourmet



*Fuente: Elaboración propia*

Una vez se tiene construida la matriz DAFO, existen técnicas que ayudan a elaborar los objetivos más adecuados para la empresa en cuestión. En función del contenido del DAFO, se pueden elaborar diferentes estrategias que persigan distintos objetivos, según el enfoque que establezca la empresa.

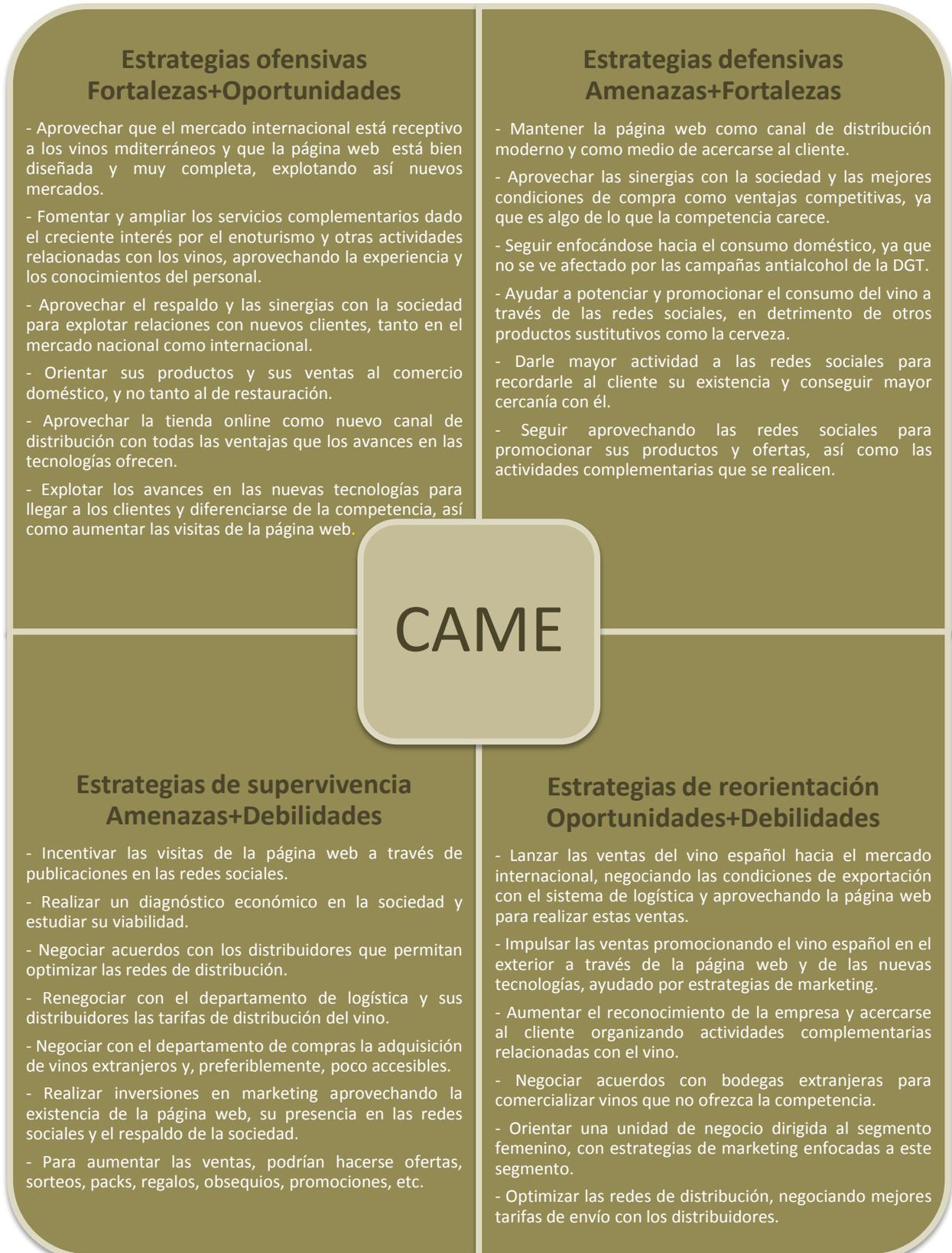
Un ejemplo de estas técnicas es el análisis CAME, o de corregir, afrontar, mantener y explotar. Esta herramienta se emplea una vez obtenido el DAFO, con el cual se han identificado aquellos aspectos clave que caracterizan a la empresa tanto de forma interna como externa. Como su nombre indica, el análisis CAME trata de corregir las debilidades de la organización, afrontar las amenazas del entorno, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades que se han derivado del análisis DAFO.

De esta forma, el análisis CAME combina las oportunidades y amenazas con las fortalezas y debilidades en una matriz y obtiene como resultado cuatro tipos de estrategias que puede llevar a cabo la empresa: ofensivas, defensivas, de supervivencia y de reorientación. Así pues, se utilizan estos tipos de estrategias en función de hacia dónde se quiera dirigir la organización:

- **Estrategias ofensivas:** son las que combinan las fortalezas con las oportunidades, usando por tanto las primeras para aprovechar las segundas. Suponen la E de explotar, pues existen oportunidades en el entorno que es necesario aprovechar.
- **Estrategias defensivas:** son aquellas que combinan las fortalezas con las amenazas, evitando estas últimas a través de las fortalezas. Representan la M de mantener, ya que existen fortalezas en la compañía que se deben mantener.
- **Estrategias de supervivencia:** aquí se combinan las debilidades con las amenazas, reduciendo las primeras y esquivando las segundas. Constituyen la A de afrontar, pues existen tanto amenazas procedentes del entorno como debilidades de la compañía que es necesario afrontar.
- **Estrategias de reorientación:** éstas combinan las debilidades con las oportunidades, pues se centran en corregir las primeras aprovechando las segundas. Suponen la C de corregir pues, como ya se ha dicho, la empresa tiene debilidades que deben ser superadas. Existen en el entorno ciertas oportunidades que junto con las debilidades requieren de una reorientación de la estrategia de la compañía.

Una vez explicados los distintos tipos de estrategias que puede seguir la empresa en función del análisis realizado, a continuación se va a realizar la matriz CAME adaptada al DAFO obtenido para el caso de Siglos Gourmet. La construcción de esta matriz ayudará a la empresa a ampliar los horizontes de la dirección y a elegir así el tipo de estrategia más adecuado para ella, lo que se plasmará más adelante en los objetivos.

Tabla 3.2: Matriz CAME de Siglos Gourmet



Fuente: Elaboración propia

Con la realización del análisis CAME se ha obtenido un conjunto de estrategias, cada una con distintos fines tal y como se han desarrollado anteriormente. Este análisis proporciona estrategias ofensivas, defensivas, de supervivencia y de reorientación, y la empresa debe estudiar cuál o cuáles son las que va a poner en marcha.

Una vez obtenida la matriz CAME, el paso siguiente es determinar aquellos objetivos que tiene que hacer frente la empresa. En ellos se detalla la meta a alcanzar por la organización, hacia dónde quiere ir ésta.

Es muy importante que estos objetivos sean cuantificables y estén fijados para un periodo de tiempo determinado. Además deben ser realistas y consistentes, pues de lo contrario la organización no logrará alcanzarlos satisfactoriamente.

Por tanto, los objetivos propuestos en este plan de marketing para llevar a cabo por Siglos Gourmet se detallan a continuación. Esta compañía persigue ampliar y expandir su actividad operando en nuevos mercados y adquiriendo nuevos productos que no posea su competencia más directa, ayudando así a incrementar las ventas y a mejorar la situación de la sociedad. Por tanto, se centra sobre todo en estrategias ofensivas y de reorientación, explotando las oportunidades que le brinda el entorno.

**Objetivo 1: Internacionalización del producto.** Uno de los objetivos a alcanzar por Siglos Gourmet es sobrepasar las fronteras en su ámbito de actuación, al igual que hacen la mayoría de sus competidoras directas. Para ello debe negociar las condiciones con el sistema de logística, así como con los distribuidores. Como se ha visto anteriormente, la distribución nacional está subcontratada al operador logístico TNT. TNT es una empresa europea que realiza entrega de paquetes y piezas de carga a más de 200 países. Por tanto, para exportar vinos en la región europea, en principio no necesitará cambiar de distribuidor, aunque sí establecerá unos gastos de envío más elevados.

Para dirigirse a otros mercados sí será necesario adaptar la página web a otros idiomas, pues actualmente solo está disponible en español. Ocurrirá lo mismo con las redes sociales.

**Objetivo 2: Conseguir un catálogo de productos diferenciado.** En este objetivo se pretende lograr un catálogo de productos equilibrado, donde se encuentren los productos mejor vendidos, los que ofrezcan mayor margen, y los que diferencien a la empresa de la competencia. Igualmente, la empresa debe eliminar del catálogo aquellos productos que no sean rentables, en el caso de que los haya. En cuanto a los productos que no tenga la competencia, Siglos Gourmet podrá negociar acuerdos con bodegas extranjeras, como chilenas, sudafricanas o argentinas, para comercializar aquellos excedentes que no han conseguido vender, y que por tanto pueden ser adquiridos a precios inferiores a los de mercado.

También va a enfocar una línea de negocio hacia el segmento femenino. Para ello, se deben incluir en el catálogo los productos correspondientes a esta línea. Dado que las mujeres cada vez consumen más vino y además son exigentes a la hora de adquirirlo, se debe ofrecer aquello que se ajuste a sus necesidades y cumpla sus expectativas. Por lo general, este sector

se preocupa por las calorías de la alimentación, y además consume menos alcohol. Por tanto, se va a ofrecer vino light, vino con reducida graduación y vino sin alcohol, algo común en otros países como Alemania o Francia pero no en España. Estos productos son perfectos para embarazadas, personas que sigan una dieta o aquellas que deban conducir. Los vinos sin alcohol poseen alrededor de 21 kilocalorías solamente, mientras que los que llevan alcohol tienen sobre 70. Por tanto, aquí se encuentra un nicho de mercado sin cubrir.

**Objetivo 3: Realizar campañas de marketing para aumentar las ventas, el reconocimiento de marca y la fidelidad de los clientes.** En primer lugar, se deben promocionar las ventas en el extranjero, para dar a conocer a la compañía allí y que pueda comercializar sus productos. Para ello, debe promoverse el uso de las nuevas tecnologías, tanto las redes sociales como publicidad web, así como estrategias de posicionamiento en buscadores. De manera tradicional, la empresa podrá promocionarse en otros países trasladándose a ellos y participando en ferias y otros eventos relacionados con la hostelería y el turismo.

En cuanto a la fidelidad de los clientes, éste es un factor clave en el que se debe prestar mucha atención. No es tarea fácil fidelizar a los clientes de una empresa, pero ello garantizará el funcionamiento de ésta a largo plazo. Para conseguir que los clientes vuelvan, es importante transmitirles confianza, seguridad y comodidad, además de estar presentes en su día a día. Para ello, aprovechando la sede física, Siglos Gourmet podrá organizar degustaciones, cursos, y otras actividades relacionadas con la enología con más asiduidad, de forma que haga participar activamente al cliente y estar presente.

Para aquellos clientes que no se encuentren cerca geográficamente, la página web y las redes sociales deberán actualizarse de manera más frecuente y en ellas se podrán incluir guías de degustaciones, consejos, curiosidades, etc. sobre el mundo del vino. También se pueden ofrecer regalos y obsequios para los socios. Aprovechando los avances en las nuevas tecnologías y el uso extendido del teléfono móvil para navegar por internet, Siglos Gourmet podrá crear su propia aplicación para *smartphones* tal y como ya ha hecho una de sus competidoras, GrauOnline.

**Objetivo 4: Negociar acuerdos con los distribuidores, optimizando las redes de distribución.** En este objetivo se pretende llevar a cabo lo que se conoce como liderazgo en costes, o conseguir una ventaja competitiva a costa de conseguir ofrecer un precio bajo gracias a un mayor control en los costes. Dado que Siglos Gourmet se aprovecha de ventajas de compra por hacerlo junto a la sociedad, esto le permite gozar de buenos márgenes en sus productos. Sin embargo, tal y como se ha visto el precio de una botella se encarece considerablemente al incluirle los gastos de transporte. A pesar de que este precio es similar en todas sus competidoras, debería estudiarse la posibilidad de rebajarlo mediante acuerdos con los distribuidores, así como realizar envíos gratis en determinadas ocasiones.

En cuanto a los márgenes de los productos, no es recomendable aumentar los precios para mejorar las ganancias de la empresa, pues en ese caso los clientes sustituirán a la compañía por la competencia. De la misma manera, tampoco será recomendable disminuir los precios para estar por delante de las competidoras, pues esto desencadenaría una guerra de

precios donde todas acabarían perdiendo. Además, tal y como se ha indicado, el vino español se comercializa a precios muy inferiores a los extranjeros, independientemente de la calidad, por lo que no sería recomendable empeorar esta situación.

### **3.3. ESTRATEGIAS DE MARKETING Y PROGRAMA DE ACCIONES**

Una vez definidos los objetivos que debe alcanzar la empresa, el paso siguiente es determinar la manera de lograrlos, el “cómo” alcanzar la situación deseada. Para ello se han de desarrollar las estrategias de marketing oportunas que ayuden a la empresa a conseguir los objetivos propuestos a través de un plan de acciones que combine las cuatro variables del marketing mix: producto, precio, distribución y promoción.

#### ***Objetivo 1. Internacionalización del producto***

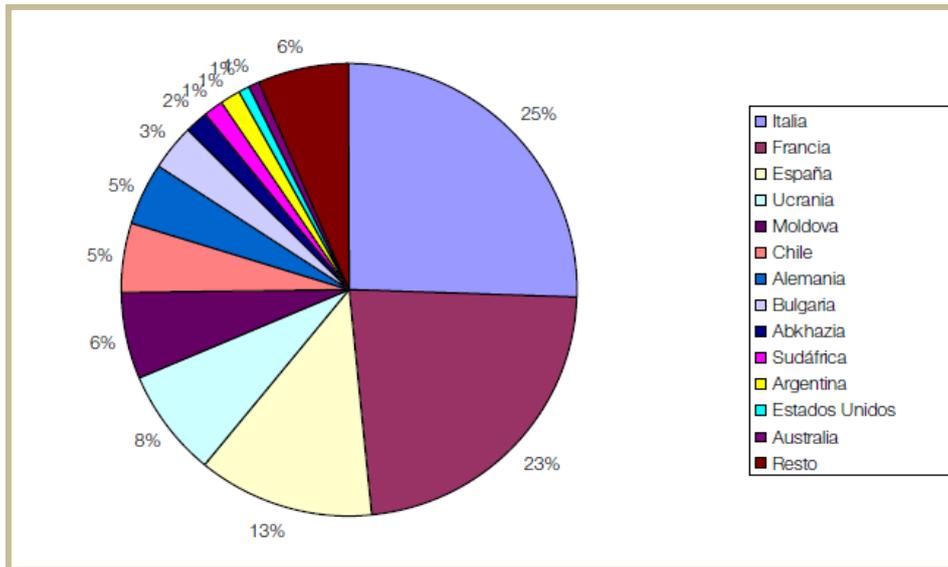
Este objetivo propone a la empresa ampliar su área de actuación y exportar sus productos a Europa. Por tanto, este programa de acciones irá enfocado en la distribución, o *place*, de las “4 P’s” del marketing mix. El operador logístico actual de Siglos Gourmet, TNT, opera en todos los países de Europa, por lo que la empresa no tendrá que buscar nuevos distribuidores. Sin embargo, los gastos de envío que corren a cuenta de los clientes sí tendrán diferentes tarifas a las nacionales y más elevadas.

En el plazo de un año, la empresa se propone realizar el 10% de sus ventas en el exterior, exactamente en Rusia. Si todo ocurre conforme a lo planeado, en el segundo año la empresa pretende hacerse un hueco en otros dos países, Lituania y Letonia, de forma que pueda expandir su actividad y dirigir alrededor del 30% de sus ventas al exterior. Para el cuarto año, Siglos Gourmet va a lanzar sus productos a Dinamarca y a los Países Bajos, representando otro 15% del total de sus ventas, las cuales habrán ido aumentando a un ritmo del 5% anual.

La producción de vinos rusa no es suficiente para satisfacer la demanda interior, por lo que alrededor del 60% del vino consumido en Rusia es importado, según eICEX. Esto se debe, sobre todo, a la fría climatología, la ausencia de mano de obra especializada así como de instalaciones preparadas, y la ausencia de inversiones en el sector. Además, las exportaciones de vino español en Rusia han ido creciendo desde 2006, junto con el vino italiano y el francés aunque con mejores cifras de crecimiento, pues en 2010 el vino español exportado reflejó un aumento del 33% frente a un 14% del italiano y a un 8% del francés.

España es el tercer país importador de vino en Rusia, detrás de Francia y de Italia. En el año 2010 Rusia importó vino por valor de 602,72 millones de €, repartidos por procedencias de la siguiente forma:

Gráfico 3.1: Importaciones de vino en Rusia en 2010



Fuente: ICEX a través de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Moscú

Por tanto, dado este escenario se puede decir que el mercado ruso presenta buenas perspectivas para el vino español en los próximos años, constituyendo una oportunidad de expansión para Siglos Gourmet. Además se debe añadir que ninguna de las competidoras directas estudiadas opera en este mercado, por lo que el nivel competitivo todavía no será muy alto. La empresa se propone realizar el 10% de sus ventas en este mercado.

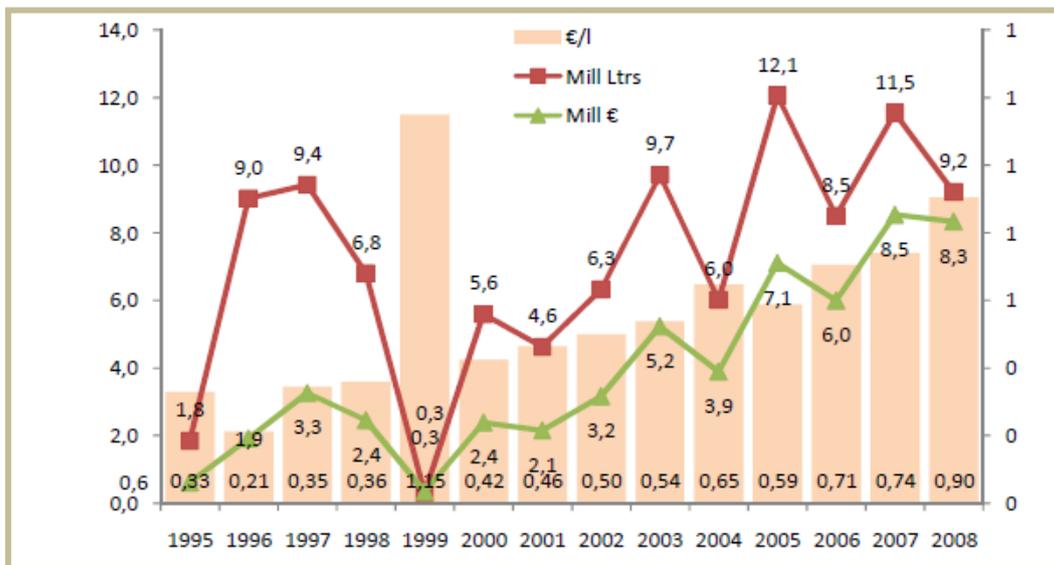
El conjunto de acciones a seguir para el primer año será el siguiente:

1. Realizar un estudio del mercado ruso del vino: hábitos de consumo, segmentos de mercado y sus características, preferencias en cuanto a marcas, graduación o denominaciones, etc.
2. Negociar los acuerdos de distribución, de forma que el operador logístico distribuya los productos en este país a precios económicos, aun conociendo los impuestos que se han de pagar en la aduana. La importación de vino en Rusia está sometida a los siguientes aranceles y pagos en frontera:
  - Aranceles de importación: 20% sobre el valor CIF de la mercancía.
  - Tasa de formalización aduanera: 0,15% sobre el valor aduanero de la mercancía.
  - IVA: 18% sobre la base imponible.
  - Accisas: impuesto que grava determinados productos, entre ellos bebidas alcohólicas. Irá en función del tipo de vino, pero se situará alrededor de 47,5 Rublos/litro (1,425€).
3. Una vez conocidos los gustos y preferencias de los consumidores rusos, crear una línea de negocio enfocada a este mercado, sabiendo que prefieren vino embotellado (72% frente a un 12% a granel) pero económico (alrededor de 180 rublos, o 5€). Establecer, por tanto, una estrategia de venta y de precio.

4. Traducir la página web, así como el portal de las redes sociales, ya que es la forma de acceso y de compra. Deberá ser traducida, como mínimo, en ruso y en inglés, aunque posteriormente se traduzca en otros idiomas. También se deberán introducir los gastos de envío al extranjero.
5. Realizar acciones de marketing promocionando esta empresa y sus vinos en el mercado ruso a los clientes conocedores de vino, a través de publicidad en la red, redes sociales, etc. Se llevarán a cabo durante dos años.
6. Elaborar la documentación exigible para importar vino en Rusia: declaración aduanera, factura comercial o factura proforma, certificado de origen de la mercancía, packing list (en inglés o en ruso), pasaporte autorizando la compra de divisas (importador), documento de transporte, declaración de conformidad del producto a las normas GOST, documentos que justifiquen la compra de accisas y documento destinado a los clientes. Estos documentos se encuentran disponibles en el ICEX.

El mercado del vino en Letonia y Lituania no ha tenido una gran tradición, aunque en los últimos años el consumo de esta bebida se ha visto incrementado considerablemente. Tal y como indica el Observatorio Español del Mercado del Vino (OeMv, 11/2008), en Lituania, el consumo per cápita ha aumentado un 72% entre 2002 y 2007, situándose en más de 19 litros por persona y año. Este aumento está causado sobre todo por un mayor nivel de renta de la población y una mayor cultura del vino. Lo mismo ocurre en Letonia, donde a continuación puede verse el continuo aumento de las exportaciones españolas de vino en este país:

Gráfico 3.2: Exportaciones españolas de vino a Letonia



Fuente: AEAT; Elaboración: OeMv

Si se analizan los países importadores de vino en estos dos mercados, en el caso de Lituania solamente 10 países concentran casi el 93% del total de vino importado, donde España ocupa el tercer lugar. Entre los años 2002 y 2007 las importaciones han aumentado un 87%, habiendo experimentado el mayor crecimiento en el último año con un 33%.

Tabla 3.3: Importaciones de vino por países en Lituania

Importaciones 2007 (miles euros)		
	Valor	Cuota import.
1. ITALIA	6.785	22,6%
2. FRANCIA	5.542	18,5%
3. ESPAÑA	4.700	15,7%
4. DINAMARCA	2.363	7,9%
5. ALEMANIA	2.024	6,8%
6. LETONIA	1.935	6,5%
7. CHILE	1.826	6,1%
8. HUNGRÍA	1.329	4,4%
9. BULGARIA	806	2,7%
10. ESTONIA	534	1,8%
<b>Total top 10</b>	<b>27.844</b>	<b>92,9%</b>
<b>Resto</b>	<b>2.137</b>	<b>7,1%</b>
<b>Total Países</b>	<b>29.981</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Vilnius; Elaboración: OeMv

Cabe destacar la enorme evolución de España en este mercado, habiendo pasado de ocupar el sexto lugar en 2002 con un 8,8% de las importaciones, al primer lugar en 2005 con un 21,8% del mercado de importación. A pesar de ocupar la tercera posición en 2007, sus importaciones han seguido aumentando pero su cuota se ha visto menguada por la gran evolución que han experimentado las importaciones italianas y francesas, las cuales han crecido un 83% en 2007.

A través de estos datos puede verse una oportunidad de negocio en estos mercados, los cuales presentan tendencias ascendentes en el consumo y la cultura del vino y además esta tendencia se vuelca hacia los vinos embotellados de calidad, en los que se ha especializado Siglos Gourmet. Entre ambos mercados, este objetivo se propone cubrir el 20% de las ventas.

El programa de acciones a seguir por la empresa en el segundo año para introducirse en estos dos países es el siguiente:

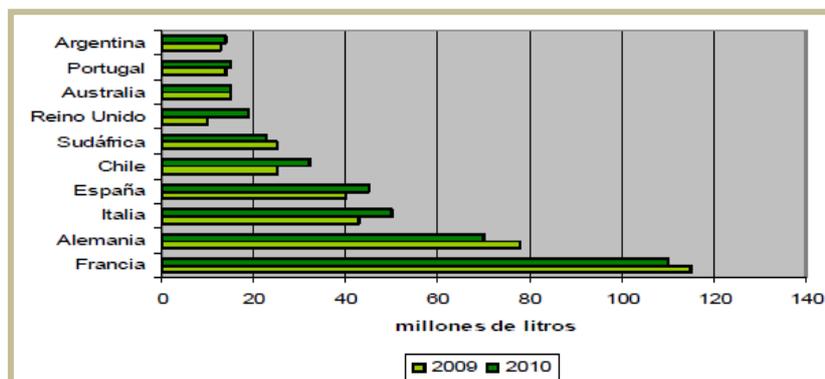
1. Estudio del mercado del vino en Lituania y Letonia: consumo del vino, preferencias de los consumidores, competencia, importaciones, segmentos de mercado, etc.
2. Estudiar y negociar el sistema de distribución en estos dos mercados. Negociar con el operador logístico la distribución del vino en Letonia y Lituania y considerar los siguientes aranceles y comisiones que deben hacerse frente a la hora de exportar:
  - Accisas de vino: 1,8 litas por litro o 1,35 litas por botella de 0,75 litros aplicable al vino con contenido de alcohol superior a 8,5% de volumen, y 0,48 litas por litro o 0,36 litas por botella de 0,75 litros aplicable al vino con contenido de alcohol inferior a 8,5% de volumen.
  - Comisión del 15% de los importadores.
  - Comisión del 20-25% de los minoristas.
  - IVA: 21%
  - Transporte del vino: 5-6% del precio final.

3. Seleccionar aquellos productos que vayan a exportarse y que se ajusten a las necesidades de los consumidores. En función del precio de venta al público, pueden diferenciarse diferentes segmentos que oscilan entre bajo (hasta 10 litas) y lujo (más de 200 litas). Si se tienen en cuenta los vinos españoles, el 67% se sitúa entre las 10 y las 30 litas (2,90-8,69€), situándose por tanto en el segmento medio-bajo. En el segmento medio-alto se sitúan el 17,2% de los vinos españoles, y éste presenta buenas perspectivas de futuro como canal especializado dado el incremento del nivel de vida de la población y la mayor cultura del vino.
4. Traducir nuevamente la página web en lituano y en letón. Introducir los nuevos gastos y condiciones de envío a estos dos países.
5. Promocionar los productos de Siglos Gourmet en estos dos países a través de e-marketing, utilizando las redes sociales, la página web y publicidad en la red, durante dos años. Se van a dirigir al consumidor extranjero tradicional de vino.
6. Elaborar la documentación necesaria para la exportación del vino: accisas (Impuestos Especiales), y etiquetado en lituano o en letón. Al tratarse de países pertenecientes a la Unión Europea no hay tanto control aduanero como con Rusia.

El mercado del vino en Dinamarca y en los Países Bajos presenta características muy similares. En ambos casos ha ido ganando importancia con el paso de los años, pues no eran países consumidores tradicionales de este producto. Ambos tienen una producción de vino escasa debido a la inadecuada climatología y al limitado territorio, en el caso de Dinamarca. Por ello son grandes importadores de vino, que además presentan un consumo per cápita alto, pues éste se ha disparado en los últimos años. Además, el vino está desplazando a otras bebidas alcohólicas muy consumidas como la cerveza. En los dos países se aplica la legislación de comercialización europea, aunque los Países Bajos han desarrollado una normativa específica sobre almacenamiento, transporte, registro y etiquetado de estos productos.

También con los datos del OeMv (OeMv, 09/2009), para el ejercicio económico de 2011, Dinamarca importó un 20,3% más de vino español que el ejercicio anterior, frente a un descenso total en las importaciones de -0,5%, dato muy favorable para los exportadores españoles. En el caso del mercado neerlandés, las importaciones de vino español han crecido en el primer trimestre de 2013 tanto en volumen (4,2%) como en valor (5,5%).

Gráfico 3.3: Importaciones neerlandesas de vino en volumen por países

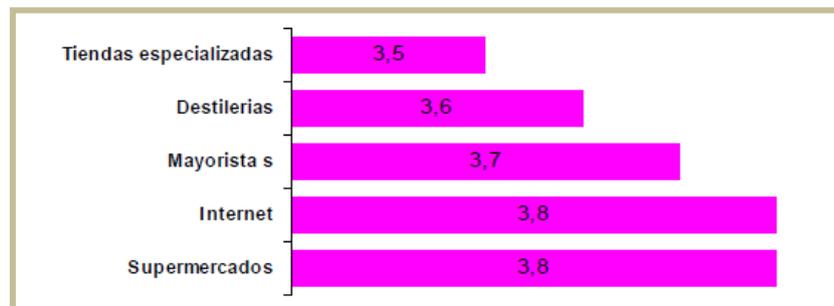


Fuente: Oficina Central de Estadística Neerlandesa (CBS); Elaboración: OeMv

La mayor parte del vino se consume en botella, aunque se está produciendo un considerable aumento de su consumo en Bag-in-Box, aproximadamente el 30% del total. Se trata de envases de más de 2 litros donde se coloca el vino en una bolsa de plástico y ésta se introduce en una caja de cartón, con dosificador. Gracias a este sistema el vino mantiene todas sus propiedades sin que se altere su aroma, olor o sabor, y está protegido del sol y de la humedad.

Según un estudio realizado por la empresa Nielsen sobre el mercado del vino en los Países Bajos, cabe prestar especial atención a la compra de este producto a través de internet, pues este canal está adquiriendo cada vez mayor importancia, sobre todo entre varones de 35 a 50 años (60%). Además, este canal, junto con los supermercados es donde los consumidores neerlandeses consideran que se encuentran los mejores precios:

Gráfico 3.4: Canales donde se considera que hay los mejores precios



*Fuente: Estudio de Nielsen; Elaboración: OeMv*

Se trata, por tanto, de dos mercados atractivos en los que Siglos Gourmet puede ver crecer sus ventas y expandir por tanto su actividad, junto con los mercados anteriores. Los productos se comercializarían en estos dos países a partir del cuarto año, y la empresa estima que puede alcanzar allí el 15% de sus ventas totales.

El conjunto de acciones a llevar a cabo para exportar el vino a estos mercados será el siguiente:

1. Estudio del mercado del vino en Dinamarca y Países Bajos: analizar los gustos de los consumidores, segmentos de mercado, consumo del vino en estos países, precios, estrategias de empresas competidoras, etc.
2. Negociar la distribución del vino en estos países con el operador logístico. Negociar las tarifas de transporte y tener en cuenta que, aunque los vinos españoles no deben pagar arancel, sí están obligados a pagar impuestos de comercialización o accisas que variarán según el tipo de vino importado. En el caso de Dinamarca, el vino está sujeto a tres tipos de impuestos:
  - Impuesto especial: aprox. 0,81€/litro +IVA (25%).
  - Impuesto sobre el envase: grava el uso de botellas de vidrio así como el Bag-in-Box, en función del volumen.
  - IVA (MOMS): 25% para todos los productos.

3. Elaborar la estrategia de producto y precio enfocada a estos mercados. Seleccionar aquellos productos destinados a la exportación que más se adapten a las necesidades del mercado.
4. Traducir la página web en danés y en holandés, puesto que ya fue traducida en inglés. Introducir los gastos de envío negociados con el distribuidor.
5. Promocionar las ventas en estos países de forma online, a través de las redes sociales y de publicidad en la web, en dos años. Se enfocarán a aquellos clientes extranjeros que cuenten con una tradición experimentada en el consumo del vino.
6. Elaborar la documentación necesaria para exportar el vino en estos países. En el caso de los Países Bajos se debe notificar a la Oficina Central de Estadística Neerlandesa (CBS) el volumen importado.

### ***Objetivo 2. Diferenciación del catálogo de productos***

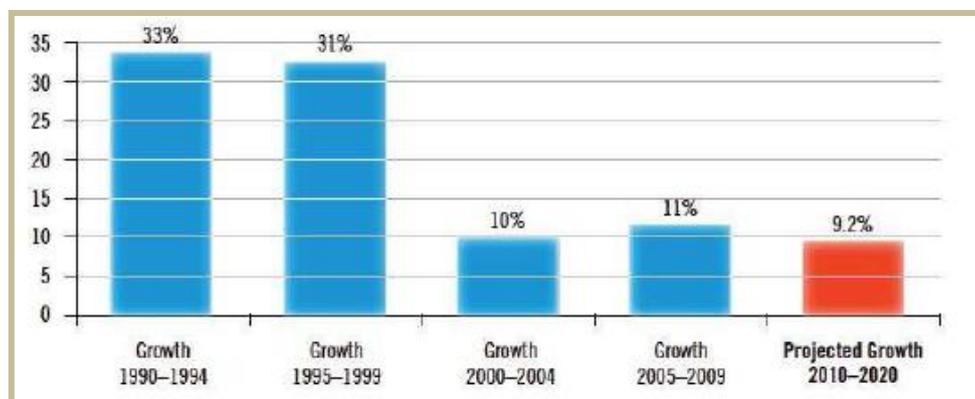
En la matriz BCG se ha visto que Siglos Gourmet tiene un catálogo de productos equilibrado, ofreciendo vinos, espumosos y destilados premium con una variedad mayor o menor de cada uno de ellos según las ventas, siendo los productos que menos triunfan los espumosos y los que más, los tintos. Sin embargo, no existe diferenciación con respecto a su competencia, y por ello debe incorporar nuevos productos en su catálogo. Gracias a esta estrategia de diferenciación basada en el producto, Siglos Gourmet pretende abrirse un hueco mayor en el mercado y atraer a nuevos consumidores, de forma que aumenten sus ventas y con ello su facturación, ampliando su actividad y ayudando a la sociedad a mejorar su situación económico-financiera.

Dado que solo ofrece vinos españoles, y que éstos son muy accesibles en todo el territorio nacional, Siglos Gourmet debe buscar otros recursos menos comunes en el mercado. Para ello, va a negociar acuerdos con bodegas extranjeras, exactamente chilenas, sudafricanas y argentinas, las cuales a pesar de cultivar uvas de buena calidad, no encuentran gran salida a sus productos. Estos países son los llamados del Nuevo Mundo, o los nuevos productores de vino que ya se han nombrado anteriormente, los cuales a pesar de no tener tradición vitivinícola han visto en este mercado una oportunidad para enriquecerse. Preferentemente negociará la adquisición de excedentes que las bodegas no hayan conseguido comercializar y por tanto podrá disfrutar de buenas condiciones de compra. Una vez incluidos estos productos en el catálogo, se puede organizar una degustación en Cava Siglos para que los consumidores prueben y adquieran estos vinos.

Las bodegas chilenas han experimentado una gran ampliación en sus áreas de cultivo desde la década de los años 90. De la misma manera, aunque con menor tasa de crecimiento, se espera que sigan aumentando en los próximos años. Además, este país cada vez se ha especializado más en producir un vino de calidad con un precio superior que pueda competir en el mercado internacional. La organización *Wines of Chile* ha elaborado un plan estratégico para 2020 donde se propone alcanzar los 3.000 millones de dólares en exportaciones de vino

para este año, con una tasa media de crecimiento interanual del 9,2%, tal y como puede verse en el siguiente gráfico:

Gráfico 3.5: Tasa media de crecimiento anual de vino embotellado en Chile



Fuente: *Wines of Chile, 2010, a través de información de Chilean Customs Office; Elaboración: OeMv*

Para lograr este crecimiento, el plan hace especial hincapié en crear una marca fuerte del vino chileno, promocionarla en el exterior y elaborar vinos de calidad diferenciada. También adquiere importancia la innovación, pues la industria vitivinícola chilena ha ido investigando y desarrollándose desde los últimos años para mejorar los procesos y optimizar los recursos de producción.

Si se analizan las exportaciones de vino a nivel internacional, tal y como muestra este plan estratégico, presentan una tendencia ascendente donde en el año 2008 alcanzaron los 86,1 millones de hectolitros. Comparado con el resto de países, Chile se encuentra entre las primeras posiciones y poco a poco va aumentando su cuota de mercado. El 73,5% del total de vino chileno exportado va dirigido a países europeos, entre los cuales se encuentran Francia, Italia y España.

Tabla 3.4: Exportaciones de vino por países en 2008 (miles de hectolitros)

COUNTRY	THOUSANDS OF HL
Italy	19
Spain	14
France	13
Australia	8
<b>Chile</b>	<b>7</b>
Germany	4
United States	4
South Africa	4
Argentina	3
Portugal	2
New Zealand	1
Others	8
<b>TOTAL</b>	<b>86</b>

Fuente: *International Organization of Vine and Wine; Elaboración: OeMv*

Dado este escenario de las bodegas chilenas donde su principal objetivo es expandir su actividad y exportar sus productos, Siglos Gourmet va a negociar acuerdos con algunas de ellas para comercializar sus productos en España. Además, tal y como se había señalado, preferentemente va a adquirir aquellas partidas que no han conseguido venderse en el mercado nacional y que por tanto habrán visto rebajado su precio de adquisición.

De forma similar se comporta el mercado vitivinícola sudafricano, pues según el OeMv (OeMv, 2011) ha visto aumentar considerablemente su producción y sus ventas al exterior, aunque desde el año 2009 sus plantaciones se han mantenido invariables pero sí han aumentado sus exportaciones. Al igual que ocurre en el mercado chileno, los vinos sudafricanos tienen ahora el desafío de adquirir mayor calidad para poder competir a nivel internacional, aunque este país ya cuenta con regiones como Cape Floral con una gran riqueza en sus ecosistemas en las zonas de viñedos donde se producen vinos muy bien considerados así como vinos ecológicos.

Argentina se ha unido a los dos países anteriores en la exportación de vino. Según el informe del OeMv (OeMv, 2013) sus ventas de este producto al exterior aumentaron en 2012 un 15,6% en volumen y un 8,2% en valor, fundamentalmente en envasado. Sus exportaciones se dirigen principalmente a EEUU, Canadá y Reino Unido, representando los dos primeros el 55% en volumen del total de sus exportaciones. Esta tendencia de crecimiento que está presentando Argentina, al igual que ocurre en el mercado chileno, se debe en gran parte a la escasez de producción vitivinícola en los países del hemisferio norte.

A continuación se muestran los principales países productores de vino a nivel mundial, donde pueden verse las altas posiciones que han escalado los tres países estudiados, y de los cuales Siglos Gourmet va a adquirir productos en el primer año para su comercialización en el mercado español. De las 53 variedades de vino que posee actualmente en su catálogo, la empresa va a adquirir 5 botellas adicionales de cada uno de estos países, incorporando así 15 nuevos vinos.

Tabla 3.5: Producción de vino mundial en 2009 (miles de hectolitros)

COUNTRY	TH HL
Italy	48
France	46
Spain	33
United States	21
Argentina	12
Australia	12
Chile	10
South Africa	10
Germany	9
China	8
Portugal	6
New Zealand	2
Others	51
<b>TOTAL</b>	<b>266</b>

Fuente: International Organization of Vine and Wine; Elaboración: OeMv

Introducidas las referencias de estas bodegas en su catálogo, la empresa va a conseguir diferenciarse de sus principales competidores, los cuales poseen principalmente vino nacional y francés e italiano, vinos que pueden encontrarse fácilmente en el mercado. Gracias a una publicidad adecuada, las ventas experimentarán un crecimiento notable de un 15% aproximadamente en el primer año, que se irá incrementando en un 5% anual en los 5 años siguientes, lo que favorecerá a los resultados de la compañía.

El programa de acciones a seguir para la consecución de este objetivo va a ser el siguiente:

1. Realizar un estudio breve del mercado vitivinícola de estos países, analizando cuales son las principales bodegas, los productos elaborados, los precios y sus exportaciones.
2. Alcanzar acuerdos con estas bodegas para comercializar sus excedentes, negociando los precios y las condiciones de venta, así como el transporte.
3. Elaborar la documentación necesaria requerida para la importación de estos productos.
4. Incluir los 15 nuevos vinos en su catálogo online.
5. Realizar las campañas de marketing oportunas para dar a conocer estos productos entre los clientes y promover su venta, enfocados a los consumidores conocedores y tradicionales que buscan innovar y conocer otros sabores, en el plazo de un año. Pueden realizarse catas de degustación aprovechando el local de Cava Siglos para acercar estos nuevos productos a los consumidores y que puedan probarlos.

Por otro lado se va a enfocar una línea de negocio hacia el segmento femenino con el objetivo de incrementar las ventas de vino. Para ello se deben incorporar nuevamente ciertos productos al catálogo. Existen diversas bodegas que fabrican los vinos requeridos para esta línea de negocio, siendo vinos light, sin alcohol o con baja graduación. Dándoles la publicidad oportuna, estos productos van a permitir a la empresa incrementar las ventas a través de una nueva línea de mercado, que se dirige hacia un nuevo segmento al que no van dirigidas las referencias extranjeras anteriores.

Los vinos light son aquellos que tienen menor graduación de alcohol que cualquier vino normal, pero siempre con un mínimo de 9% para que siga siendo considerado vino. Esto se consigue sometiendo el vino a altas temperaturas durante su proceso de elaboración, reduciendo así su graduación y sus calorías a 50 aproximadamente, pero conservando todos sus aromas y propiedades. Este vino se puede encontrar en las Bodegas Aragonesas, el tinto Nove, y en las Bodegas Valduero, en Burgos, el blanco 9 Sobresaliente de la denominación de origen Ribera del Duero. Otro ejemplo es el vino Altos de la Ermita, con 6,5 grados, elaborado por la bodega Casa de la Ermita (Jumilla) con la ayuda de la Universidad de Murcia y el Centro de Desarrollo Tecnológico Industrial.

El vino sin alcohol no es considerado como vino, sino como producto derivado del vino, ya que debe poseer un mínimo de 9% de graduación de alcohol para ser considerado como tal. Igualmente tampoco es mosto, pues la diferencia entre ambos radica en que el vino sin alcohol

sí ha sido fermentado. Se trata de un vino elaborado según el método tradicional pero al que se le ha quitado el alcohol, pudiendo quedar con 0,0% de alcohol o con baja graduación, siempre inferior a 9%. En España destacan dos fabricantes de este tipo de vino, el Grupo Matarromera, de la D.O. Ribera del Duero, y el gallego Grupo Élvico. El primero posee la marca EminaZero con 0,0% de alcohol y que se ofrece en tinto, blanco, rosado y espumoso. Esta bebida la envasa, además de en botellas, en latas de 200 ml. En cuanto al segundo, elabora en exclusiva vinos desalcoholizados con 0,0% y otra gama con 4% de volumen de alcohol.

Para promocionar esta nueva línea de negocio, se van a llevar a cabo acciones de e-marketing a través de la página web y de las redes sociales. Además se va a realizar un sorteo de una cena romántica en Cava Siglos entre todas las ventas de estos productos. También puede realizar una degustación en el local de este tipo de vinos. La empresa va a adquirir 6 ejemplares de vino light, tanto con baja graduación como sin alcohol. Esta línea de negocio se va a empezar a comercializar a partir del segundo año, y se espera que sus ventas crezcan a un ritmo del 3% anual.

El programa de acciones para lograr alcanzar lo propuesto es el que sigue:

1. Estudiar el segmento de mercado femenino consumidor de vino de más de 30 años, para conocer sus hábitos de compra (lugares, factores que impulsan la compra, etc.).
2. Negociar con las bodegas la comercialización de estos productos (vinos light, sin alcohol o con baja graduación). Llegar a un acuerdo sobre el precio, cantidades y condiciones.
3. Introducirlos en el catálogo online.
4. Promocionarlos de forma online tanto en la página web como en las redes sociales durante todo el año. Es importante darle mucha publicidad para familiarizar al cliente con este nuevo tipo de producto. Además, se va a realizar un sorteo de una cena romántica en el restaurante Cava Siglos, así como una cata de degustación.

### ***Objetivo 3. Campañas de marketing***

Este objetivo hace referencia a la promoción de los productos de la empresa para darlos a conocer entre los consumidores y ayudar por tanto a incrementar las ventas y con ellas la facturación. También se pretende aumentar el reconocimiento de marca, tanto a nivel nacional como internacional, y mejorar la fidelidad de los clientes. Dados los objetivos propuestos anteriormente, este departamento tiene un papel esencial a la hora de perseguirlos, ya que se va a encargar de anunciar y promocionar los nuevos productos y de lanzarlos a nuevos mercados.

A la hora de promocionar los productos en los países elegidos, una buena estrategia de marketing electrónico va a ser fundamental para conseguir tener éxito allí. Dado que las ventas se van a realizar de forma online y que no va a existir una sede física ni un distribuidor en estos países, se debe explotar al máximo este recurso que ofrecen las nuevas tecnologías.

El marketing online es una herramienta relativamente nueva que aprovecha los avances en las nuevas tecnologías para vender productos y servicios a través de internet. Dado el escenario económico actual donde el consumismo adquiere un gran poder y hay una agresiva rivalidad entre marcas prácticamente a todos los niveles de todos los sectores, las empresas han de buscar nuevas fórmulas de diferenciación para sobrevivir en dicho ambiente hostil. Como ya se ha visto, esta situación se da, entre muchos otros, en el mercado de los vinos, donde a causa de la gran variedad y cantidad de distribuidores se hace muy complicado sobrevivir en él.

Si se trasladan los productos a la red, de tiendas físicas a virtuales, éstos tendrán que ser presentados de forma que resulten atractivos para el cliente, utilizando para ello además de los colores adecuados, presentaciones multimedia adecuadas que combinen apropiadamente la información necesaria con elementos como imágenes o sonidos con el fin de llamar la atención del producto entre los clientes. Esto ya se realiza en Siglos Gourmet a través de su tienda online, donde se combinan los colores, las imágenes y las diferentes secciones para hacer los productos más atractivos, mezclado con un lenguaje sencillo y una fácil utilización para el usuario. Lo mismo ocurre en las redes sociales, donde la empresa presenta sus productos y promociones de forma atractiva, aunque con poca asiduidad. Una vez haya sido traducida en los idiomas correspondientes, la página web realizará la función de promoción a nivel internacional.

Otro método de promoción en la red es el realizado a través del email y de la publicidad online o *advertising* (banners). Los banners son anuncios publicitarios a través de internet, normalmente dentro de un espacio rectangular colocado alrededor del contenido principal de un sitio web. Por tanto, esta es una buena forma de llegar a los clientes en un país extranjero donde no habrá sede física ni distribuidores que se encarguen de promocionar y repartir el vino. Sin embargo son herramientas muy costosas. Si se contrata una agencia de publicidad para que gestione esta publicidad, el presupuesto mínimo oscila entre los 1.000 y 5.000 euros, pero también puede hacerse a través de plataformas de gestión automatizada que no exigen un presupuesto mínimo inicial sino que cobran por clics en el anuncio, como es el caso de Google AdWords. También se empleará para promocionar la selección femenina de vinos, ya que de esta forma se captará la atención de los posibles consumidores.

Además, los envíos a países extranjeros de más de 3 botellas serán obsequiados con una bota de vino gratis con la que puedan consumir el producto como de forma tradicional.

Aprovechando que los avances en las nuevas tecnologías ofrecen cada vez más formas de acceder a internet, y que actualmente el acceso a la red a través de teléfonos móviles y tabletas ha ganado importancia en detrimento de los ordenadores, Siglos Gourmet va a diseñar una aplicación app de la tienda online para los llamados *smartphones*. Esta herramienta contribuirá a aumentar la fidelidad en los clientes de la empresa, además de permitirles estar al día en cuanto a nuevos productos, promociones, sorteos, ofertas y otras actividades complementarias que organice la empresa.

Una aplicación móvil es un programa de software que puede ser descargado para su posterior utilización a través de un smartphone o dispositivos móviles similares, como son las

llamadas tabletas. Los smartphones, o teléfonos inteligentes, son aquellos que combinan una gran multitud de funciones, entre ellas las de asistente digital personal (pda) y teléfono móvil.

Imagen 3.1: Aplicación móvil de Siglos Gourmet

La aplicación móvil diseñada específicamente para la tienda online de Siglos Gourmet se va a desarrollar tanto para el sistema operativo iOS (iPhone y iPad) como para el Android. Estos sistemas operativos son el software básico que gestiona el funcionamiento del teléfono móvil. Actualmente, los más extendidos entre los usuarios son los dos para los que se va a crear esta aplicación.

Estas aplicaciones para móviles, además de realizar una tarea publicitaria y de información, permiten a la empresa ahorrar costes ya que su precio es muy bajo comparado con la publicidad anterior. Además la difusión de las actualizaciones es instantánea, es decir, el cliente percibe las nuevas publicaciones en el mismo momento en que se publican.



*Fuente: Elaboración propia*

A la hora de dar a conocer los nuevos vinos extranjeros que la empresa va a incorporar en su catálogo, se les deberá dar publicidad en la página web y en los portales de las redes sociales para que los consumidores sepan de su existencia. En el local se podrán organizar catas de degustación de estos nuevos productos, pero la asistencia se limitará a los clientes que residan en la misma área geográfica, a no ser que viajen adrede. Con estas degustaciones se persigue acercar los vinos a los consumidores para que conozcan sus sabores, y consecuentemente los compren. Además en estas catas se podrá invitar a un representante del país del que se hayan importado los vinos relacionado con la enología, para que realice una breve presentación de la historia y la cultura vitivinícola en su país. En estos casos se avisará a los periodistas para que acudan a la cata y posteriormente hablen bien de la empresa en los medios de comunicaciones.

Para fomentar las ventas del segmento femenino de vinos, además de promocionarlo en la página web y a través de las redes sociales repetitivamente, como ya se ha señalado anteriormente se va a realizar un sorteo entre las ventas de esta sección de una cena romántica para dos personas en el restaurante Cava Siglos, perteneciente a la misma sociedad que Siglos Gourmet, de forma que también se promocione el restaurante. También se realizará un sorteo de 3 botellas de este tipo de vino entre todos aquellos que compartan la publicidad de la empresa en sus propios portales de las redes sociales y que sigan a ésta, con el objetivo principal de aumentar los seguidores y el conocimiento de marca. De esta forma también se

incrementará el número de visitas de la página web. El cartel de esta promoción quedará como se muestra a continuación:

Imagen 3.2: Promoción de la selección femenina de Siglos Gourmet en las redes sociales



*Fuente: Elaboración propia*

Con estas estrategias de marketing la empresa persigue alcanzar los objetivos propuestos anteriormente, siendo el objetivo final a conseguir en este plan de marketing el incremento de las visitas de la página web, el aumento de las ventas y la mejora de los resultados.

El programa de acciones a seguir en este objetivo será el siguiente:

1. Realizar un estudio de marketing de los países extranjeros donde la empresa va a exportar para adaptar los anuncios publicitarios a sus costumbres y cultura, de forma que sean efectivos.
2. Contratar con una plataforma de gestión automatizada (en este caso, Google AdWords) la publicación de banners de Siglos Gourmet en estos países.
3. Publicar las promociones dirigidas a los países extranjeros en la página web.
4. Buscar un proveedor que suministre las botas de vino.
5. Promocionar los nuevos vinos extranjeros tanto en la página web como en las redes sociales.
6. Organizar actividades complementarias que empujen las ventas de los nuevos productos: cursos, catas de degustación, sorteos, etc.
7. Anunciar y promocionar estas actividades complementarias en la página web y en las redes sociales.
8. Contratar la elaboración de una aplicación app para *smartphones* de la empresa.

9. Mantener actualizada esta aplicación app, introduciendo las promociones, sorteos, novedades, etc.

#### ***Objetivo 4: Optimizar las redes de distribución***

Por último, en este objetivo la empresa pretende obtener una ventaja competitiva a través de ofrecer un precio más bajo que sus competidoras en la distribución del producto. Como se ha visto anteriormente, los gastos de envío encarecen considerablemente el producto, lo que afecta negativamente en la decisión de compra del consumidor. Se trata, por tanto, de conseguir diferenciarse de la competencia con una estrategia basada en liderazgo en costes, donde la empresa ya goza de buenas condiciones de compra gracias a compartir esta actividad con la sociedad y aprovechar así las sinergias con ésta. Pero esta ventaja se ve menguada debido a los altos costes de distribución, y es en este problema en el que se centra este objetivo.

A pesar de tratarse de unas tarifas similares a las de sus competidoras, las hay que ofrecen unos precios más reducidos, y por tanto Siglos Gourmet debería estudiar la posibilidad de rebajarlos de forma que dejen de resultar una barrera a la hora de vender sus productos. Esto se hará negociando con los distintos operadores logísticos y llegando a un acuerdo con el que mejores condiciones ofrezca. Además de rebajar las tarifas, se ofrecerán envíos gratis a partir de los 200 € de compra para potenciar las ventas grandes de varias unidades de producto. Este objetivo se llevará a cabo lo antes posible para favorecer el incremento de las ventas en la compañía, que se estima que será del 5% anual el correspondiente a esta medida.

Por otra parte, un componente importante de la estrategia de liderazgo en costes es el margen de los productos. En este caso no es recomendable aumentar los precios para mejorar las ganancias de la empresa, pues los clientes sustituirán a la compañía por la competencia. De la misma manera, tampoco será recomendable disminuir los precios para estar por delante de las competidoras, pues esto desencadenaría una guerra de precios donde todas acabarían perjudicadas. Además, tal y como se ha indicado, el vino español se comercializa a precios muy inferiores a los extranjeros sin tener en cuenta la calidad, por lo que no sería recomendable empeorar esta situación.

Por tanto, el conjunto de acciones será el siguiente:

1. Negociar y acordar con un operador logístico tarifas más económicas.
2. Insertar estas nuevas tarifas en la tienda online.

Una vez descritos los objetivos a alcanzar por la empresa en el presente plan de marketing, se va a elaborar el cronograma correspondiente para los próximos 5 años en los que se pondrán en marcha dichos objetivos, así como los plazos para realizarlos. Como se puede observar, las estrategias de marketing correspondientes a cada objetivo irán en función del plazo de puesta en marcha de ese objetivo.

Gráfico 3.6: Cronograma de puesta en marcha de cada objetivo

Objetivos		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Internacionalización del producto	Rusia					
	Letonia y Lituania					
	Dinamarca y P. Bajos					
Diferenciación del catálogo	Vinos extranjeros					
	Línea femenina					
Campañas de marketing	Exportaciones a Rusia					
	Exportaciones a Letonia y Lituania					
	Exportaciones a Dinamarca y P. Bajos					
	Promoción vinos extranjeros					
	Promoción línea femenina					
Redes de distribución	Territorio nacional					

Fuente: Elaboración propia

### 3.4. PRESUPUESTO

El paso siguiente al diseño de los objetivos y sus correspondientes programas de acciones es elaborar su presupuesto, de forma que la empresa pueda conocer cuál será el coste final de poner en marcha este plan de marketing. El presupuesto, en este sentido, es la contabilización de los gastos necesarios en los que tendrá que incurrir la empresa para llevar a cabo una serie de actividades, expresado en unidades monetarias.

La elaboración de este presupuesto facilita a la empresa la posibilidad de comparar diversos proyectos para elegir el que sea más adecuado para ella. De la misma forma, permite llevar un control mayor sobre la puesta en marcha del proyecto, así como detectar fácilmente posibles desviaciones económicas.

Las acciones a llevar a cabo en el presente plan de marketing aparecen presupuestadas a continuación, estando primero desglosadas las tareas de marketing en función de los objetivos en los que se enfocan:

Tabla 3.6: Presupuesto desglosado de las campañas de marketing

Objetivo	Acciones	Coste (en €)
Exportar vino a Rusia, Lituania, Letonia, Dinamarca y Países Bajos	Contratar la publicación de banners	750
	Promoción de los productos en la página web	80
	Buscar proveedor de botas de vino	75
	Promoción en redes sociales	65
Importar vino extranjero	Promoción de los productos en la página web	35
	Promoción de los productos en las redes sociales	25
	Organizar actividades complementarias	330
	Promocionar estas actividades complementarias	80
Crear selección femenina	Promoción de los productos en la página web	40
	Promoción de los productos en las redes sociales	25
	Contratar la publicación de banners	300
	Organizar actividades complementarias	250
	Promocionar estas actividades complementarias	55
<b>Total</b>		<b>2.110</b>

Fuente: Elaboración propia

Una vez obtenidos los costes de las campañas de marketing correspondientes a cada uno de los objetivos, se van a dividir en partes iguales para ser repartidos proporcionalmente entre las acciones a las que van dirigidos. El presupuesto total queda recogido en la tabla siguiente:

Tabla 3.7: Presupuesto del programa de acciones

Objetivo	Acciones	Descripción	Coste (en €)
Exportar vino a Rusia	Estudio de mercado	Sueldos y salarios, encuestas	80
	Negociar la distribución	Sueldos y salarios	50
	Elaborar línea de productos	Sueldos y salarios	25
	Traducción	Subcontratado	60
	Marketing		323,3
	Elaborar documentación	Sueldos y salarios	18
Exportar vino a Letonia y Lituania	Estudio de mercado	Sueldos y salarios, encuestas	80
	Negociar distribución	Sueldos y salarios	50
	Elaborar línea de productos	Sueldos y salarios	25
	Traducción	Subcontratado	60
	Marketing		323,3
	Elaborar documentación	Sueldos y salarios	15
Exportar vino a Dinamarca y P. Bajos	Estudio de mercado	Sueldos y salarios, encuestas	75
	Negociar la distribución	Sueldos y salarios	50
	Traducción	Subcontratado	60
	Marketing		323,3
	Elaborar documentación	Sueldos y salarios	11
Importar vino extranjero	Breve estudio de mercado	Sueldos y salarios, informes	55
	Negociar con bodegas	Sueldos y salarios	85
	Elaborar documentación	Sueldos y salarios	25
	Incluir al catálogo	Sueldos y salarios	18
	Marketing		470
Crear selección femenina	Estudiar segmento de mercado femenino	Sueldos y salarios, encuestas	60
	Negociar con bodegas	Sueldos y salarios	25
	Introducir en el catálogo	Sueldos y salarios	15
	Marketing		670
Campaña de marketing	Elaborar una aplicación app para <i>smartphones</i>	Subcontratado	525
	Actualización de la aplicación	Sueldos y salarios	30
Optimizar la distribución	Negociar con distribuidores	Sueldos y salarios	30
	Actualizar nuevas tarifas	Sueldos y salarios	3,5
<b>Total</b>			<b>3.640,4</b>

Fuente: Elaboración propia

El presupuesto total para el presente plan de marketing es de 3.640,4€ repartidos en los 5 años que dura el proyecto. Se puede ver que la mayoría de costes son de personal dado que va a ser realizado principalmente por el personal de la empresa, a excepción de algunas tareas que van a ser subcontratadas a empresas externas.

Si se tienen en cuenta los incrementos en las ventas esperados en cada uno de los objetivos propuestos, y se juntan con estos costes previstos para el plan de marketing, se puede conocer el beneficio esperado del proyecto, obteniendo así un análisis de rentabilidad que refleje la viabilidad del proyecto. Esto se representa a continuación:

Tabla 3.8: Beneficios esperados con la implantación del plan de marketing

	Actual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>						
Facturación inicial	15.425,80 €	15.734,32 €	16.049,00 €	16.369,98 €	16.779,23 €	17.198,71 €
Exportar a Rusia		1.573,43 €	1.652,10 €	1.734,71 €	1.821,44 €	1.912,52 €
Exportar a Letonia y Lituania			3.209,80 €	3.370,29 €	3.538,81 €	3.715,75 €
Exportar a Dinamarca y P. Bajos					2.516,88 €	2.642,73 €
Ventas vino extranjero		2.360,15 €	2.478,15 €	2.602,06 €	2.732,17 €	2.868,77 €
Ventas selección femenina			481,47 €	491,10 €	503,38 €	515,96 €
Optimizar la distribución		786,72 €	802,45 €	818,50 €	838,96 €	859,94 €
<b>Total ingresos</b>	<b>15.425,80 €</b>	<b>20.454,61 €</b>	<b>24.672,98 €</b>	<b>25.386,64 €</b>	<b>28.730,87 €</b>	<b>29.714,37 €</b>
<b>COSTES</b>						
Compras	12.597,84 €	16.363,69 €	19.738,38 €	20.309,31 €	22.984,70 €	23.771,50 €
Manipulación + Alquiler local	2.400,00 €	2.424,00 €	2.448,24 €	2.472,72 €	2.497,45 €	2.522,42 €
Exportar a Rusia		556,30 €				
Exportar a Letonia y Lituania			553,30 €			
Exportar a Dinamarca y P. Bajos					519,30 €	
Importar vino extranjero		653,00 €				
Crear selección femenina			770,00 €			
Campaña de marketing		555,00 €	138,75 €	138,75 €	138,75 €	138,75 €
Optimizar la distribución		33,50 €				
<b>Total costes</b>	<b>14.997,84 €</b>	<b>20.585,49 €</b>	<b>23.648,67 €</b>	<b>22.920,79 €</b>	<b>26.140,20 €</b>	<b>26.432,67 €</b>
<b>Resultado Neto</b>	<b>427,96 €</b>	<b>- 130,88 €</b>	<b>1.024,31 €</b>	<b>2.465,86 €</b>	<b>2.590,67 €</b>	<b>3.281,70 €</b>

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se puede ver el análisis de rentabilidad correspondiente al plan de marketing realizado en este trabajo y su posterior implantación. Además de los costes, que ya

se han detallado anteriormente, en la tabla se recogen las ventas previstas para cada uno de los objetivos con sus correspondientes incrementos anuales para el periodo de tiempo determinado. El trabajo, como ya se ha indicado, está realizado en base a un periodo de 5 años.

En primer lugar, se han mantenido las ventas que tiene actualmente la empresa, con un incremento del 2% anual que contempla la inflación y un posible incremento en las ventas de la empresa, el cual pasa a ser un 2,5% los dos últimos años debido a que ha aumentado el conocimiento de la compañía entre los consumidores.

En cuanto a los ingresos procedentes de cada objetivo, se han tenido en cuenta las ventas iniciales previstas para el año de implantación de cada uno, así como los aumentos anuales que van a experimentar estas acciones. Como se puede ver en la tabla, se espera un importante incremento de las ventas durante los próximos años, lo que coincide con el motivo principal y más deseado del presente plan de marketing.

En cuanto a los costes, se ha mantenido la misma proporción de las compras sobre las ventas, siendo ésta alrededor de un 80%. Esto se debe a que, dentro del plan de acciones propuesto, ninguno de los objetivos hacía referencia a modificar el margen de los productos, pues la empresa no tenía intención de aumentar ni disminuir los precios. Por tanto, este porcentaje se ha mantenido invariable.

De la misma forma, se han mantenido invariables el coste de manipulación de los pedidos y el alquiler del local, aunque se ha incrementado en un 1% anual por motivos de inflación y de impuestos.

Los costes referentes a cada objetivo del plan de marketing son los obtenidos en la tabla del presupuesto, repartidos a lo largo de cada año en el que se vayan a llevar a cabo. Las campañas de marketing van a tener un coste anual, ya que se ha de pagar un mantenimiento por la aplicación móvil, y se debe continuar llevando a cabo ciertas promociones y publicidad de la empresa, aunque no serán con la misma intensidad que el primer año.

Como resultado final se puede concluir que la implantación del presente plan de marketing en la empresa va a ser muy beneficioso para ésta. A pesar de que el primer año de implantación Siglos Gourmet va a tener que hacer frente a pérdidas, los siguientes años va a ver incrementados sus resultados notablemente en comparación al resultado actual, llegando a obtener un beneficio de 3.281,70€ en el 5º año.

Por tanto, con este resultado se consigue el principal objetivo propuesto de incrementar las ventas de la compañía y mejorar sus resultados, aprovechando su tienda online y expandiendo su actividad. Además de esta manera se ayuda a la sociedad a mejorar su situación económico-financiera, permitiendo que sanee sus cuentas y liquide su acumulación de pérdidas actual.

### 3.5. CONTROL

La última etapa dentro del plan de marketing es el control. Se trata de un conjunto de métodos encaminados a vigilar la puesta en marcha del proyecto y detectar posibles desviaciones de lo inicialmente planificado a lo realmente ocurrido. Esta etapa empieza con la implantación del plan en la empresa, y no acaba hasta que se hayan completado todas y cada una de las tareas propuestas.

Para llevar a cabo este control, en primer lugar se deberán tener claras las tareas a realizar a lo largo del plan de marketing, así como la forma en la que se van a medir los resultados para detectar posibles desviaciones. En este caso, dado que el principal objetivo perseguido es el incremento de las visitas de la página web así como de las ventas, se van a realizar informes periódicos y un seguimiento informático para evaluar la evolución de estos indicadores.

A la hora de evaluar la evolución de las ventas, la página web ayuda a conocer esta información dado que guarda el historial de pedidos durante dos años, expresándolos de forma mensual. Además, refleja esta información mediante gráficos para ver de forma más rápida y clara la evolución que han seguido los mismos durante el intervalo de tiempo deseado. Habrá que evaluar si las ventas correspondientes a cada objetivo han aumentado en las proporciones previstas.

De la misma forma, esta página también guarda el historial de las visitas. Además realiza diferentes rankings donde muestra los vinos más visitados, los más vendidos, los más votados y los más nuevos. Esto le permite a la empresa conocer cuáles son los productos del catálogo que más triunfan así como detectar posibles problemas si, por ejemplo, un vino muy visitado es de los menos vendidos.

El personal empleado en realizar esta función será el personal de la empresa, generalmente el gerente ya que es quien más tiempo emplea en el negocio y quien está más al día en las actividades de la empresa. No es necesario contratar a personal especializado ya que la mayor parte de la información la proporciona la página web de Siglos Gourmet.

En cuanto al seguimiento y control de la implantación del proyecto, se trata de un proceso que implica medir los resultados de las tareas llevadas a cabo, diagnosticando el grado de cumplimiento de los objetivos previstos y realizando medidas correctoras en el caso de que haya desviaciones. Estas medidas correctoras podrán mantener el objetivo propuesto y actuar sobre diferentes variables para alcanzarlo, o bien disminuir este objetivo y ajustarlo a la realidad percibida.

---

## 4. PROPUESTAS DE ACTUACIÓN Y CONCLUSIONES

---

El presente trabajo está basado en un plan de marketing realizado sobre la tienda online de vinos de Siglos Gourmet, perteneciente junto con Cava Siglos a la sociedad Brinmar Hosteleros, S.L. El punto de partida del trabajo es una situación de acumulación de pérdidas junto con cada vez peores resultados de la sociedad. Esta situación, a la que se une la disminución en la facturación del restaurante Cava Siglos, debe ser resuelta a través de la tienda online de Siglos Gourmet, creada adrede como forma de expansión de la compañía para mejorar sus resultados.

Sin embargo, una vez creada esta tienda, la página web no tiene las visitas suficientes para impulsar su actividad y aumentar sus ventas. Es por ello que el objetivo principal de este proyecto ha sido aumentar el conocimiento de la empresa entre los consumidores, mejorar su fidelidad, expandir su actividad y, en definitiva, incrementar sus ventas y mejorar sus resultados, que a priori ya eran positivos pero insuficientes.

Una vez habiendo analizado el entorno tanto externo como interno que envuelve a la empresa, he identificado los principales factores de influencia externos e internos por los que ésta se veía afectada y que podían constituir debilidades, fortalezas, amenazas u oportunidades para ella. He evaluado estos factores a través de una matriz MEFE para los externos, y MEFI para los internos, y posteriormente he elaborado el DAFO correspondiente al estudio realizado sobre Siglos Gourmet. A pesar de las amenazas presentes en el entorno, también he encontrado oportunidades que la empresa debía de aprovechar para expandir su actividad e incrementar sus ventas.

Una vez obtenida la matriz CAME, he desarrollado las diferentes estrategias a seguir, he elegido aquellas que se ajustaban más a las necesidades de la empresa y he procedido a la elaboración del plan de marketing. Teniendo detallados los objetivos propuestos, el paso siguiente ha sido elaborar el plan de acciones a seguir y con ellas fijar su presupuesto así como los resultados esperados. Con el análisis de rentabilidad se ha podido deducir que el proyecto es viable y que cumple con las expectativas y los objetivos fijados inicialmente.

Por tanto, la empresa ha pasado de centrarse únicamente en el mercado nacional y regional a expandir su público objetivo a otros mercados, exportando así sus productos y consiguiendo incrementar sus ventas y darse a conocer en otros países.

También ha diversificado su catálogo de productos, pues únicamente contaba con vinos españoles mientras que la mayoría de sus competidoras había incorporado en su cartera vinos extranjeros. De esta forma, la empresa ha negociado con bodegas extranjeras la adquisición de vinos difíciles de encontrar en el mercado, lo que la diferencia notablemente de sus principales competidoras. Además también ha creado una nueva selección de vinos, en este caso enfocada al segmento femenino, pues se trataba de un nicho de mercado sin cubrir.

Por otro lado, ha conseguido corregir una debilidad que constituía una barrera para los clientes a la hora de adquirir los productos. Se trata de los elevados gastos de transporte que también han de soportar sus competidoras, pues el vino es un producto frágil y de difícil transporte propenso a roturas. Después de negociar con distintos operadores logísticos, la empresa ha conseguido reducir las tarifas y optimizar así las redes de distribución, de forma que sus ventas se han visto incrementadas anualmente al haber rectificado esta debilidad que afectaba negativamente a las decisiones de compra de sus clientes.

Una vez finalizado el plan de marketing para Siglos Gourmet, es importante destacar que el proyecto ha logrado alcanzar la meta propuesta inicialmente. Además de conseguir incrementar las ventas de la empresa, ha permitido que ésta vea expandida su actividad en otros mercados objetivos y ha incorporado nuevos productos en su cartera que la diferencian de la competencia. Habiendo mejorado sus resultados, y viendo incrementados notablemente sus beneficios en el periodo considerado, también ha cumplido el objetivo de ayudar a la sociedad a mejorar y sanar su situación económico-financiera, pues se veía marcada por una gran acumulación de pérdidas que año tras año se iba empeorando.

Por lo tanto, se puede decir que el presente proyecto ha cumplido con su objetivo propuesto y ha sido efectivo, aunque antes de llevarlo a cabo debería realizarse un estudio pormenorizado de cada uno de los países a los que va a exportar, así como de los nuevos productos que va a adquirir. De la misma manera, debería encuestar a la población femenina mayor de edad para comprobar sus gustos y su predisposición a consumir vino antes de sacar al mercado la selección femenina.

No obstante, una parte muy importante de la publicidad realizada hoy en día por las empresas radica en las redes sociales, donde están en contacto con el cliente en todo momento de una forma barata y eficaz. Por tanto, la empresa debería prestar especial atención a esta herramienta y darle actividad con más asiduidad, aprovechándola para dar a conocer sus nuevos productos, promociones, sorteos, organización de actividades complementarias, etc.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

### Libros, artículos e informes:

- ARDAN (2009): *El sector del vino en España*, (en línea) <<http://www.ardan.es/ardan/media/flash/vino.pdf>> (04/12/2012).
- DE LA TORRE, RAUL; POLO, FERNANDO; RAMOS, JORGE (2008): *Otras soluciones online para tu empresa*. Editorial: Madrid: Google Spain.
- Del Rey, Rafael (Director General del Observatorio Español del Mercado del Vino), (Noviembre-Diciembre 2011): *La distribución del vino en España*, (en línea) <[http://www.mercasa.es/files/multimedios/1323972134\\_pag\\_060-069\\_Rev.pdf](http://www.mercasa.es/files/multimedios/1323972134_pag_060-069_Rev.pdf)> (15/02/2013).
- GIL PECHUÁN, IGNACIO; PALACIO MARQUÉS, DANIEL; RUEDA ARMENGOT, CARLOS (2000): *Marketing y nuevas tecnologías de la información*. Editorial: Universidad Politécnica de Valencia.
- Informe de FUNCAS, Fundación de las Cajas de Ahorros (06/2012): *Actualización de las previsiones económicas para España 2012-2013*, (en línea) <<http://www.funcas.es/Indicadores/Indicadores.aspx?Id=1>> (30/10/2012).
- Instituto Nacional de Estadística (INE, 3 de octubre de 2011): *Encuesta sobre equipamiento y uso de tecnologías de información y comunicación en los hogares. Año 2011*, (en línea) <<http://www.ine.es/prensa/np738.pdf>> (20/11/2012).
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Gobierno de España (MAGRAMA, Febrero 2008): *Análisis del consumo del vino en hostelería y restauración. Lote Nº2*, (en línea) <[http://www.magrama.gob.es/fr/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/lote2c\\_tcm12-7973.pdf](http://www.magrama.gob.es/fr/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/lote2c_tcm12-7973.pdf)> (06/02/2013).
- Observatorio Español del Mercado del Vino, a través de la Agencia Estatal de Administración Tributaria (06/2009): *Exportaciones españolas de vino a Letonia – Junio 2009*, (en línea) <<http://www.oemv.es/esp/exportaciones-espanolas-de-vino-a-letonia-junio-2009-122k.php>> (20/07/2013).
- Observatorio Español del Mercado del Vino, a través de la Oficina Comercial de España en Copenhague (09/2009): *Estudio de mercado del vino en Dinamarca*

2009, (en línea) <<http://www.oemv.es/esp/estudio-de-mercado-del-vino-en-dinamarca-2009-97k.php>> (22/07/2012).

- Observatorio Español del Mercado del Vino, a través de la Oficina Comercial de España en Vilnius (11/2008): *El mercado del vino en Lituania*, (en línea) <<http://www.oemv.es/esp/el-mercado-del-vino-en-lituania-142k.php>> (20/07/2013).
- Observatorio Español del Mercado del Vino (2010): *Exportaciones chilenas de vino 2010*, (en línea) <<http://www.oemv.es/esp/exportaciones-chilenas-de-vino-2010-320k.php>> (28/07/2013).
- Observatorio Español del Mercado del Vino, a través de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en La Haya, para el Instituto de Comercio Exterior (ICEX), (2011): *El mercado del vino en Países Bajos, 2011*, (en línea) <<http://www.oemv.es/esp/el-mercado-del-vino-en-paises-bajos-2011-524k.php>> (26/07/2013).
- Observatorio Español del Mercado del Vino (2011): *Exportaciones de vino en Sudáfrica en 2011*, (en línea) <<http://www.oemv.es/esp/exportaciones-de-vino-en-sudafrica-en-2011-498k.php>> (30/07/2013).
- Observatorio Español del Mercado del Vino, a través de Wines of Chile (2012): *“Plan Estratégico 2020” de Wines of Chile* (en línea) <<http://www.oemv.es/esp/el-sector-del-vino-en-chile-se-plantea-ingresar-3000-millones-de-dolares-por-exportacion-en-2020-532k.php>> (28/07/2013).
- Observatorio Español del Mercado del Vino, a través de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Moscú, (Marzo 2013): *El mercado del vino en Rusia 2013*, (en línea) <<http://www.oemv.es/esp/el-mercado-del-vino-en-rusia-2013-789k.php>> (20/07/2013).
- SANCHEZ HERRERA, JOAQUIN; PINTADO BLANCO, TERESA (2010). *Nuevas tendencias en comunicación*. Editorial: Madrid: ESIC.
- TORRES, MIGUEL A. (BODEGAS TORRES, 2012): *Club Torres. La revista del Club Torres. Año 2012*. Editorial: Departamento RRPP & Comunicación Bodegas Miguel Torres. Redacción y distribución: Bodegas Miguel Torres, año 2012, pp. 4, 14-17.
- TURULLOLS, MIGUEL; publicación del Diario de Noticias de Navarra (15 de marzo de 2011): *Vino “light” y sin alcohol*, (en línea) <<http://www.noticiasdenavarra.com/2011/03/15/sociedad/navarra/vino-light-y-sin-alcohol>> (04/08/2013).

---

**Páginas web consultadas:**

- Agencia Estatal de Administración Tributaria AEAT (10/02/2013) <[www.agenciatributaria.gob.es](http://www.agenciatributaria.gob.es)>
- ARDAN, Consorcio de la Zona Franca de Vigo (04/12/2012) <[www.ardan.es](http://www.ardan.es)>
- Base de datos SABI (15/10/2012) <[www.sabi.bvdep.com/](http://www.sabi.bvdep.com/)>
- Blog de Urbina Vinos (02/11/2012) <<http://urbinavinos.blogspot.com.es>>
- Blogs CEU (13/05/2013) <<http://blog.uchceu.es>>
- Bodegas Momparler (28/04/2013) <[www.bodegasmomparler.com](http://www.bodegasmomparler.com)>
- Caja España (12/10/2012) <[www.cajaespana.es](http://www.cajaespana.es)>
- Cava Siglos (06/10/2012) <[www.cavasiglos.com](http://www.cavasiglos.com)>
- CNAE 2009 (06/11/2012) <[www.cnae.com.es](http://www.cnae.com.es)>
- Decantalo.com (27/04/2013) <[www.decantalo.com](http://www.decantalo.com)>
- DHL (20/04/2013) <[www.dhl.es/es.html](http://www.dhl.es/es.html)>
- El Economista (27/04/2013) <[www.eleconomista.es](http://www.eleconomista.es)>
- El País (03/12/2012) <[www.elpais.com](http://www.elpais.com)>
- Enópata Online (28/04/2013) <[www.enopataonline.com](http://www.enopataonline.com)>
- EUROSTAT (05/11/2012) <[www.ec.europa.eu/eurostat](http://www.ec.europa.eu/eurostat)>
- Exclusivas Casvi (28/04/2013) <[www.exclusivascasvi.com](http://www.exclusivascasvi.com)>
- Exclusivas Morató (29/04/2013) <[www.exclusivasmorato.com](http://www.exclusivasmorato.com)>
- Federación Española del Vino (05/05/2013) <[www.fev.es](http://www.fev.es)>
- FEDEX (20/04/2013) <[www.fedex.com](http://www.fedex.com)>
- Food Alimentación (25/04/2013) <[www.foodalimentacion.com](http://www.foodalimentacion.com)>

- Fundación de las Cajas de Ahorro (FUNCAS), (30/10/2012) <[www.funcas.es](http://www.funcas.es)>
- Global Wine & Spirits (25/04/2013) <[www.globalwinespirits.com](http://www.globalwinespirits.com)>
- Global-rates, sobre la inflación (12/01/2013) <<http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/>>
- Grau Online (28/04/2013) <[www.grauonline.com/](http://www.grauonline.com/)>
- ICEX (17/07/2013) <[www.icex.es](http://www.icex.es)>
- Import food from Spain – Wine Regions in Spain (25/10/2012) <<http://www.importfoodfromspain.com/wine-regions-in-spain>>
- Instituto Nacional de Estadística (INE), (20/11/2012) <[www.ine.es](http://www.ine.es)>
- IVEX (14/05/2013) <[www.ivex.es](http://www.ivex.es)>
- La Guía del Vino (06/11/2012) <<http://www.guia-vino.com/>>
- Mercados del Vino y la Distribución (02/12/2012) <[www.mercadosdelvino.com/](http://www.mercadosdelvino.com/)>
- Mercasa (15/02/2012) <[www.mercasa.es/](http://www.mercasa.es/)>
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (06/02/2013) <[www.magrama.gob.es](http://www.magrama.gob.es)>
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Secretaría de Estado de Educación, Formación Profesional y Universidades (11/10/2012) <<http://www.educacion.gob.es/>>
- Ministerio de Empleo y Seguridad Social (25/11/2012) <<http://www.empleo.gob.es/index.htm>>
- Ministerio de Industria, Energía y Turismo (14/01/2013) <[www.minetur.gob.es](http://www.minetur.gob.es)>
- MRW (20/04/2013) <[www.mrw.es](http://www.mrw.es)>
- NACEX (20/04/2013) <[www.nacex.es](http://www.nacex.es)>
- Observatorio Español del Mercado del Vino (OeMv) (20/07/2013) <[www.oemv.es](http://www.oemv.es)>
- Oddbins (06/05/2013) <[www.oddbins.com](http://www.oddbins.com)>
- Portal de Vinos-y-mas-vino (06/11/2012) <<http://www.vinos-y-mas-vino.com/>>

- Proveedores.com (24/04/2013) <[www.proveedores.com/vinos](http://www.proveedores.com/vinos)>
- Siglos Gourmet (06/10/2012) <[www.siglosgourmet.com](http://www.siglosgourmet.com)>
- Terroaristas, el Blog del Vino (26/10/2012) <[www.terroaristas.com/](http://www.terroaristas.com/)>
- TNT (20/04/2013) <[www.tnt.com/express/es](http://www.tnt.com/express/es)>
- UVINUM (26/04/2013) <[www.uvinum.es](http://www.uvinum.es)>
- Vender vino (15/05/2013) <[www.vendervino.com](http://www.vendervino.com)>
- Vinissimus (27/04/2013) <[www.vinissimus.com/es/](http://www.vinissimus.com/es/)>
- Vinos Alicante Denominación de Origen (06/11/2012) <<http://www.crdo-alicante.org/>>
- Vinos de España (*Wines from Spain*), (14/11/2012) <[www.winesfromspain.com/icex](http://www.winesfromspain.com/icex)>
- Vinos Utiel-Requena Denominación de Origen (06/11/2012) <<http://www.utielrequena.org/>>
- Vinoselección (28/04/2013) <[www.vinoseleccion.com/](http://www.vinoseleccion.com/)>
- Vinosensis (28/04/2013) <[www.vinosensis.com](http://www.vinosensis.com)>

---

**Legislación:**

- Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista en España.
- Ley 17/2005, de 19 de julio, de circulación urbana e interurbana que regula el permiso y la licencia de conducción por puntos.
- Ley 29/1984, de 19 de julio, General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios. Actualizada por el Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre.
- Ley 34/2002, de 11 de julio, de Servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico (LSSI).
- Real Decreto-Ley 3/2012, de 10 de febrero, para la reforma del mercado laboral, modificando aspectos del Derecho del Trabajo.