



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS

# TFC

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

## “PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE UNA VINOTECA EN LA CIUDAD DE VALENCIA”



Alumno: Carlos Solera Arroyo  
Directores: Aurelio Herrero Blasco  
Gonzalo Grau Gadea



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>8</b>
1.1 RESUMEN .....	8
1.2 OBJETO TRABAJO Y ASIGNATURAS RELACIONADAS .....	10
1.3 OBJETIVOS .....	15
1.4 METODOLOGÍA .....	16
<b>2. ANTECEDENTES .....</b>	<b>18</b>
2.1 MOTIVACION .....	18
2.2 APROXIMACIÓN AL SECTOR .....	19
<b>3. ANALISIS DEL ENTORNO .....</b>	<b>36</b>
3.1 INTRODUCCION .....	36
3.2 ANALISIS MACROENTORNO .....	37
3.3 ANALISIS MICROENTORNO .....	63
3.4 ANALISIS DE LA COMPETENCIA DIRECTA .....	69
3.5 ANÁLISIS DAFO .....	73
3.6 EPÍLOGO .....	76
<b>4. ANALISIS DE OPERACIONES Y PROCESOS .....</b>	<b>78</b>
4.1 INTRODUCCION .....	78
4.2 LOCALIZACIÓN .....	78
4.3 DISTRIBUCIÓN EN PLANTA .....	80
4.4 DISEÑO DEL PRODUCTO .....	85
4.6 PROCESOS Y OPERACIONES .....	91
4.7 EPILOGO .....	92
<b>5. ANALISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y RRHH .....</b>	<b>94</b>
5.1 INTRODUCCIÓN .....	94
5.2 MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS .....	94
5.4 ANALISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO .....	96
5.5 ORGANIGRAMA .....	98
5.6 REGIMEN JURÍDICO FISCAL .....	99
5.5 EPÍLOGO .....	103
<b>6. ANALISIS DEL COMERCIO EXTERIOR .....</b>	<b>106</b>
6.1 INTRODUCCION .....	106
6.2 LOCALIZACIÓN Y RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES .....	108
6.3 GESTIÓN DE LA IMPORTACIÓN .....	112
6.4 EPÍLOGO .....	115
<b>7. ANALISIS DEL MARKETING .....</b>	<b>118</b>
7.1 INTRODUCCION .....	118
7.2 SEGMENTACIÓN Y PÚBLICO OBJETIVO .....	118
7.3 IMAGEN DE MARCA .....	122
7.4 PRECIO .....	123
7.5 COMUNICACION .....	126
7.7 DISTRIBUCIÓN .....	130



7.8 EPÍLOGO .....	131
<b>8. ANALISIS FINANCIERO .....</b>	<b>134</b>
8.1 INTRODUCCION .....	134
8.2 BALANCE Y CUENTA DE RDO. PROVISIONAL .....	135
8.3 ANALISIS RATIOS .....	146
8.4 ANALISIS DE VIABILIDAD .....	153
8.5 CALENDARIO DE IMPLANTACIÓN .....	155
8.6 EPÍLOGO .....	156
<b>9. CONCLUSIONES .....</b>	<b>158</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>161</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>164</b>

## ÍNDICE TABLAS

Tabla 1: Clasificación Denominación origen/Indicación Protegida .....	22
Tabla 2: Códigos arancelarios .....	27
Tabla 3: Consumo y gasto en vino .....	29
Tabla 4: Superficie total de viñedos europeos .....	32
Tabla 5: Variación porcentual PIB España .....	42
Tabla 6: Comparación rivales directos .....	72
Tabla 7: Evolución comercio exterior.....	112
Tabla 8: Importación de vinos por países .....	113
Tabla 9: Evolución comercio exterior bebidas.....	113
Tabla 10: Precios Competencia .....	125
Tabla 11: Precios de Venta Mar de Ví .....	126
Tabla 12: Precio de Venta aproximado .....	135
Tabla 13: Composición Producto .....	136
Tabla 14: Amortización Préstamo .....	138
Tabla 15: Cobros y Pagos .....	140
Tabla 16: Activo previsional .....	142
Tabla 17: Pasivo previsional .....	143
Tabla 18: Fondo de Maniobra .....	144
Tabla 19: Pérdidas y Ganancias.....	145
Tabla 20: Ratios Liquidez.....	147
Tabla 21: Ratios Endeudamiento .....	148
Tabla 22: Rentabilidad Económica .....	149
Tabla 23: Rentabilidad Financiera .....	150
Tabla 24: Punto de Equilibrio .....	151
Tabla 25: Flujos de Efectivo.....	153
Tabla 26: VAN y TIR.....	154
Tabla 27: Calendario de Implantación .....	155

## ÍNDICE FIGURAS

Figura 1: Diagrama PESTEL.....	37
Figura 2: 5 Fuerzas de Porter .....	63
Figura 3: DAFO Mar de Ví.....	75
Figura 4: Situación establecimiento .....	79
rFigura 5: Plano Establecimiento Mar de Vi.....	81
Figura 6: Interior Establecimiento.....	82
Figura 7: Organigrama Mar de Ví.....	99
Figura 8: Proceso Importación .....	114
Figura 9: Diagrama de flujos .....	121
Figura 10: Logotipo Mar de Vi.....	123

## ÍNDICE GRÁFICOS

Gráfico 1: Denominaciones de origen España .....	25
Gráfico 2: Gasto en vino.....	30
Gráfico 3 Evolución del consumo por tipo de vino .....	31
Gráfico 4:Renta per cápita .....	40
Gráfico 5: Tasa Desempleo .....	41
Gráfico 6: Crecimiento PIB Europa.....	43
Gráfico 7: Variación EURIBOR .....	44
Gráfico 8:Tasa Inflación.....	46
Gráfico 9: Variación IPC.....	47
Gráfico 10: IPC Bebidas Alcohólicas .....	48
Gráfico 11:Población total España .....	49
Gráfico 12:Población mayor de 65 años .....	50
Gráfico 13:Porcentaje sobre el PIB en I+D .....	51
Gráfico 14: Patentes registradas Europa .....	52
Gráfico 15: Producción por países .....	107
Gráfico 16: Vol. Negocio Fabricante/Distribuidores .....	109
Gráfico 17: Servicio de Entrega.....	109



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

## Capítulo 1

# INTRODUCCIÓN



# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 RESUMEN

En el presente trabajo final de carrera procederemos a la creación de una vinoteca en la ciudad de Valencia, un establecimiento donde poder ofrecer vino y otras bebidas fermentadas de máxima calidad, a los precios as competitivos. La situaremos en el barrio de ruzafa, lugar donde existe una concentración de público objetivo de la que resultará beneficioso aprovecharse.

Para comenzar haremos una aproximación conceptual al producto en si, comentando como se mueve en el mercado global, y también en España y la relación que esta tiene con el resto de los países, así como la demanda existente en nuestro producto, en el capitulo referente a los antecedentes.

A continuación en el análisis del entorno propondremos nuestro modelo PESTEL para conocer el mercado que nos rodea gracias a los factores que intervienen en este modelo los cuales son el político, el económico, el sociológico, el tecnológico, el ecológico y el medioambiental y daremos respuesta a como se posiciona nuestra empresa respecto a estas variables. También haremos un análisis de las 5 fuerzas de Porter, para conocer el poder de negociación del que gozan tanto los clientes como los proveedores, además de conocer todas las barreras de entrada involucradas en este aspecto, y cuales serán nuestras ventajas competitivas para actuar en consecuencia. Mas tarde, confeccionaremos un DAFO donde observaremos cuales son las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa *Mar de VÍ* en conjunto con los factores de su alrededor.

En el siguiente capítulo sobre operaciones y procesos, hablaremos primeramente sobre la localización en la que situaremos nuestro establecimiento y las condiciones en las que este se involucrará en la comunidad, y la forma en la que trataremos de crear red en el barrio. Hablaremos sobre el tipo de producto con el que queremos comerciar por lo que hablaremos de las distintas *marcas* a trabajar. As tarde, propondremos un plano para la tienda realizado con AutoCAD para comprender la distribución en planta del negocio y como los artículos estarán dispuestos en la tienda. Tras esto , analizaremos las operaciones y procesos que tendrán que llevarse a cabo siempre en la tienda para el correcto funcionamiento de esta.

En el apartado de recursos humanos y su organización comenzaremos estableciendo

claramente nuestra posición respecto a los objetivos que la empresa se pondrá para evolucionar satisfactoriamente en el mercado en el que competimos. Además también redactaremos nuestra visión y valores, así como la misión bajo la que se regirá nuestra empresa y será la base de la forma de llevar el negocio. También definiremos aquí la forma jurídica así como la fiscal, y comentaremos cuales serán sus ventajas e inconvenientes y el porque de la elección de esta y detallaremos cuales son los puestos de trabajo de cada uno de los socios así como el organigrama organizacional con el que trabajaremos.

Después nos dispondremos a revisar el comercio exterior referente al sector vitivinícola, en el que haremos una aproximación a su situación y hablaremos sobre la relación que tenemos con nuestros proveedores y sobre como tratar de mejorarla, y también trataremos el tema de la gestión de la importación, realizando un análisis de cómo esta importación será tratada, y escogeremos cuales serán los distribuidores que mas nos facilitarán nuestra labor de costes bajos.

Para que estas políticas sean efectivas también analizaremos el marketing de la empresa y sus principales características por lo que tendremos en cuenta cual será la estratificación del mercado y de su público objetivo, el cual dividiremos atendiendo a unos criterios concretos que nos facilitaran la entrada de nuestros productos a estos clientes. Analizaremos el precio, la comunicación y la distribución que en total formarán parte de nuestro Marketing Mix y también presentaremos un logotipo en el apartado sobre la imagen de marca de la empresa.

Finalizaremos con el análisis financiero referente a nuestro negocio en el cual haremos una previsión de la inversión necesaria y cual será forma de financiación con la que llevaremos a cabo la apertura de la vinoteca. Confeccionaremos un Balance previsional así con una cuenta de perdidas y ganancias las cuales serán las bases para realizar una serie de cálculos con los que mostrar los ratios para así poder establecer comparaciones validas. Por último también realizaremos un estudio sobre la viabilidad económica de este proyecto.

## 1.2 OBJETO TRABAJO Y ASIGNATURAS RELACIONADAS

El objeto principal del presente proyecto es el estudio sobre la implantación de una vinoteca en la ciudad de Valencia, estudiando todos los factores que serán de importancia en la consecución de esta tarea.

Se tratará de comenzar con una estrategia de liderazgo de precios, para posicionarnos en el mercado y conseguir así la voluntad de los socios que no es más que otra que buscar un modo de vida y poder entregar valor añadido gracias al asesoramiento al cliente. También la aproximación a los proveedores será de vital importancia ya que gracias a buenos tratos con ellos podremos poner precios bajos a nuestros productos.

También trataremos de buscar nuevas marcas gracias a un exhaustivo estudio de mercado en el que siempre estaremos atentos a las nuevas promociones o descuentos que nos ofrezcan los distribuidores para seguir siendo los líderes en precios.

### ASIGNATURAS RELACIONADAS

Durante toda la carrera hemos estudiado diferentes tipos de asignaturas que nos han formado apropiadamente para poder desarrollar en este trabajo toda la teoría estudiada a lo largo de la licenciatura, y estas son las asignaturas que bajo las que nos guiaremos:

Capítulo del TFC	Capítulo 2. Antecedentes
Asignaturas relacionadas	-Economía Española y Regional -Economía Española y mundial -Introducción a los sectores empresariales
Breve justificación	Este conjunto de asignaturas nos permitirá entender el desarrollo del sector que nos ocupa, conocer el mercado en el interior como en el exterior del territorio nacional,



	para así llevar a cabo un estudio de los antecedentes en el sector vitivinícola.
--	----------------------------------------------------------------------------------

Capítulo del TFC	Capítulo 3. Entorno
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"><li>-Dirección Estratégica y Política de la Empresa</li><li>-Análisis de la Competitividad Industrial</li><li>-Economía Española y Regional</li><li>-Economía Española y Mundial</li><li>-Dirección Comercial</li></ul>
Breve justificación	<p>En este capítulo las asignaturas de Economía Española y Regional/Mundial son otra vez de utilidad para comprender el entorno que nos afecta.</p> <p>Con Dirección Estratégica y Política de la empresa tendremos una visión general del tipo de establecimientos que se dedican a la comercialización de vino y licores, así como con Dirección Comercial.</p> <p>Por último Análisis de la Competitividad Industrial nos da un enfoque sobre las empresas que operan actualmente en el mercado.</p> <p>A través de los modelos PEST, PORTER y DAFO analizaremos el entorno del sector vitivinícola.</p>



Capítulo del TFC	Capítulo 4. Operaciones y Procesos
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"><li>-Dirección de Producción y Logística</li><li>-Diseño del Producto Industrial</li><li>-Distribución en Planta</li></ul>
Breve justificación	<p>En el apartado de Operaciones y Procesos estableceremos cuales son las tareas a realizar para el correcto funcionamiento del establecimiento, como llevar un adecuado control del almacenamiento y establecer procesos continuos de promoción que aunque tengan que ver más con el área de marketing conviene implementar como proceso.</p> <p>Con la asignatura Distribución en Planta realizaremos un layout del local.</p>

Capítulo del TFC	Capítulo 5. Organización RRHH
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"><li>-Dirección de RRHH</li><li>-Derecho de la Empresa</li><li>-Economía de la Empresa I</li></ul>



Breve justificación	<p>Gracias a estas asignaturas podemos establecer el organigrama con el que se trabajará en la empresa, y definiremos la forma jurídico fiscal de la misma.</p> <p>Además nos servirán para aprender a gestionar los recursos humanos, para la formación posterior, y estudiar la correcta retribución de cada empleado</p>
---------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Capítulo del TFC	Capítulo 6. Análisis Comercio Exterior
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"><li>-Economía Española y Mundial</li><li>-Análisis de la Competitividad Industrial</li><li>-Gestión del comercio exterior</li></ul>
Breve justificación	<p>Para conocer el sector internacionalmente y poder realizar comparaciones validas estas tres asignaturas serán de gran ayuda, así como para conocer las normativas para la importación.</p>



Capítulo del TFC	Capítulo 7. Análisis Marketing
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"><li>-Dirección Comercial</li><li>-Marketing Industrial</li><li>-Microeconomía</li><li>-Economía de la empresa I</li></ul>
Breve justificación	<p>En el apartado del Marketing estas asignaturas serán de gran utilidad para entender el posicionamiento del mercado, como llevar a cabo estrategias de penetración, promoción y fidelidad.</p> <p>También tendremos que llevar a cabo un estudio de los precios y los márgenes que nos podemos permitir para cumplir con el objetivo propuesto.</p>

Capítulo del TFC	Capítulo 8. Análisis Financiero
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"><li>-Dirección Financiera</li><li>-Contabilidad Financiera</li><li>-Contabilidad General y Analítica</li><li>-Economía de la Empresa II</li></ul>
Breve justificación	<p>Gracias a las herramientas que nos proporcionan las asignaturas de Economía de la Empresa II y dirección Financiera seremos capaces de realizar un estudio de viabilidad económica calculando el VAN y el TIR, y con las asignaturas de Cont. Financiera y Cont. General y Analítica nos fijaremos en las cuentas de la empresa para calcular los ratios y poder gestionar la empresa de la forma más adecuada posible.</p>

### 1.3 OBJETIVOS

Como objetivos como anteriormente hemos comentado será desarrollar un proyecto realista sobre la implantación de un establecimiento dedicado a la comercialización del vino así como otro tipo de bebidas fermentadas, ofreciendo la máxima calidad, creando red para abarcar el máximo número de público objetivo posible, pero existirán una serie de objetivos secundarios en los que nos centraremos y nos servirán de guía a la hora de realizar este trabajo.

- Conocer el marco en el que se actúa para tener una mejor visión del sector y poder actuar en consecuencia.
- Ofrecer una visión sobre el conjunto del mercado en el que actuaremos y describir la coyuntura en la que se desarrolla nuestra actividad
- Crear un plan estratégico para la empresa y analizar su entorno mediante herramientas como el análisis PESTEL o las fuerzas de Porter. También realizaremos un análisis DAFO para conocer los puntos fuertes y débiles con los que trabajamos.
- Analizar las principales empresas rivales a las que nos enfrentamos y proponer medidas para posicionarnos como líderes en el mercado.
- Analizar también la situación financiera para poder compararnos con estos rivales y entre nosotros mismos. Esto será de gran ayuda para proponer planes de mejora.
- Conocer el comercio exterior en lo referente al vino y como se comportan los mercados extranjeros y cuales son sus tendencias.
- Realizar conclusiones acorde a las cuestiones que se han trabajado a lo largo de todo este proyecto.

## 1.4 METODOLOGIA

Como todo trabajo de Investigación será imprescindible utilizar una serie de herramientas que serán necesarias para aportar datos concluyentes y significativos en este aspecto. Los datos de los que haremos uso los obtendremos de una serie distinta de fuentes, entre otras, estudiaremos las paginas del INE, Instituto Nacional de Estadística, así como del EUROSTAT que será de gran utilidad para conseguir datos referentes al conjunto de la Unión Europea y utilizaremos herramientas de procesamiento de cálculo para diseñar tablas y gráficos para la mejor comprensión de lo que va a ser explicado. También hemos investigado en numerosas paginas de Internet donde se puede seleccionar la información requerida, siempre después haciendo referencia en la bibliografía sobre lo que ha sido citado en el trabajo, es decir, proporcionando la fuente de información.

Es imprescindible por lo tanto llevar a cabo este tipo de análisis con las adecuadas herramientas metodológicas para formarse una opinión acerca del tema a tratar y poder dar juicios de valor sobre la comparación de datos en los que nos estemos fijando en cada momento.

También serán utilizadas herramientas como el PESTEL o las 5 fuerzas de Porter, las cuales nos proporcionaran información sobre la relación de la empresa con su entorno y sobre los aspectos a tener en cuenta para mejorar su posicionamiento estratégico, y son utilidades pedagógicas que también nos ayudaran a comprender nosotros mejor la naturaleza del sector que estamos estudiando.



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

## Capítulo 2

# ANTECEDENTES



## 2. ANTECEDENTES

### 2.1 MOTIVACION

El vino es un producto que ha acompañado a la humanidad desde el comienzo de la historia, las primeras recolecciones de la uva se dieron en la Edad de Bronce, en el tercer milenio a.C., en lugares cercanos a Oriente Próximo, Sumeria, y el Antiguo Egipto.

Gracias a sus características adaptativas, requiere de pocos cambios genéticos para crecer en otro tipo de lugares, por lo que no tardó en implantarse en el continente Europeo. Debido a que el sabor del vino proviene de un conjunto de factores como clima, altitud, latitud, horas de luz, etc., esta variedad geográfica ha conseguido que el vino adquiriera matices dependiendo del lugar de cultivo.

Se podría decir que la comercialización del vino es tan antigua como la propia historia del ser humano, el interés por degustarlo no ha hecho sino más que crecer independientemente de las fluctuaciones económicas, es un producto arraigado en la cultura, que se consume prácticamente en cada rincón del mundo.

Desde el primer mosto, a los vinos de producción industrializada que existen hoy en día, todos ellos producen en las personas distintas sensaciones las cuales quieren revivir y comparar, ya sea para disfrutarlo únicamente o con una comida o aperitivo. El interés que despierta en la gente este producto es la motivación principal de este trabajo, junto con las ganas y dedicación de dos personas concedoras del género, buscando nuevas ideas de negocio.

Debido al gran conocimiento y experiencia de mi socio en el sector, hace tiempo comentábamos sobre la idea de comenzar una bodega de cero, producir el vino nosotros mismos, ya que la actual economía vitivinícola en la región no permitía una estabilidad económica real, ya sea por el sistema de subvenciones estatal o por una falta de visión de futuro colectiva.

Tras estudiarlo detenidamente, llegamos a la conclusión de que la inversión no merecía la pena; producir vino de la Denominación de Origen Almansa en particular es una empresa arriesgada, el público objetivo no conoce lo suficiente la marca y sufriríamos la posibilidad de quebrar con relativa facilidad. De hecho, gran parte de la producción de la zona se vende a granel al mercado italiano, el cual sabe comercializar con éxito el tipo de uva que se cultiva en cuestión, “garnacha tintorera”.

Sabiendo esto, y con la motivación de querer hacer algo más seguro llegamos a la idea de abrir una vinoteca, donde no podríamos vender nuestro propio vino, pero si el vino que creemos que merece la pena ser bebido, dando al consumidor novedades y variedad a elegir gracias al gran mercado que existe en nuestro país así como en el exterior, comerciar con otro tipo de productos como la cerveza y el cava, y poder asesorar y recomendar al cliente.

Para una correcta atención al cliente estaremos informados de las novedades del sector acudiendo a ferias donde las distintas bodegas se publicitan, leyendo las revistas más importantes relacionadas, y en la medida de lo posible obteniendo información directamente de los consumidores preguntando a estos para así conocer mejor sus gustos y poder ofrecer lo que el cliente quiere en cada momento. La variedad de productos en el rango de precio medio será la diferenciación que nos aleje del resto de vinotecas de la zona, que se dedican a la comercialización de caldos con más renombre.

En nuestro caso, trataremos de promocionar Denominaciones de origen conocidas por nosotros con las que podamos estar en contacto como son las D.O. Almansa, Jumilla, Valdepeñas, La Mancha, Utiel-Requena...Sin dejar de lado las más reconocidas como Rioja o Ribera del Duero, escogiendo quizás uno o dos proveedores de cada para representar la región, así como vinos extranjeros importándolos directamente o realizando pedidos si el cliente así lo desea.

Es motivo de atracción para el consumidor de hoy en día la procedencia del vino, y también cómo este ha sido tratado, por lo que prestaremos especial atención a los productores que llevan a cabo cultivos ecológicos, que también suelen ser vinos de más calidad.

Con todas estas ideas detrás, me dispongo a realizar un plan de empresa en el que poder desarrollarlas, proponiendo herramientas para su análisis, y realizando planes de viabilidad económica.

## 2.2 APROXIMACIÓN AL SECTOR

En 2013, España fue uno de los países que mas produjo en el conjunto mundial, superando a Francia e Italia, y es el primer país en el ranking de suelo cultivado, además es el segundo exportador en nivel de volumen a nivel global.

Todo esto hace que el sector gane importancia en términos económicos, pero también culturales, sociales, e incluso medioambientales, y refuerza la imagen de marca del país en el exterior.

El vino, y todo tipo de bebidas espirituosas en general, se pueden adquirir en distintos establecimientos, así como por internet, donde cada vez es más frecuente acudir a este tipo de servicios para realizar una compra más directa, e incluso a veces más económica que la habitual.

Desde hipermercados a ultramarinos todos ellos comercian con todo tipo de bebidas alcohólicas, pero siempre hay espacio para una compra más selectiva, donde los clientes puedan obtener la información que requieran y seguir pagando un precio justo, pero también interesarse sobre el producto y descubrir nuevos sabores gracias a la debida atención al cliente, eso crea lazos de fidelización, que en un establecimiento dedicado a ello puede llevar a cabo gracias a un buen trabajo.

Dentro de la denominación de las bebidas alcohólicas, existen las bebidas destiladas y las fermentadas. Las primeras se realizan separando el alcohol del agua, de un líquido previamente fermentado, que se obtiene mayoritariamente del cereal y productos similares. Las bebidas fermentadas, que son con las que nosotros trabajaremos, son el resultado de dejar reposar frutas y vegetales con gran contenido en glucosa. Obviamente con el paso del tiempo y el cambio en los procesos de producción, cada vez se ha industrializado más la obtención de este tipo de bebidas. Entre ellas, cómo no se encuentra el vino pero también podemos trabajar con productos como la cerveza, el cava, o la sidra.

Así pues, dentro del vino nos encontramos con los diferentes tipos de clasificaciones, ya que hay tantas como criterios adoptemos. Primero según la edad:

- 1) Vinos Jóvenes: La crianza de estos vinos en madera ha sido sutil, o nula, pero han adquirido protagonismo gracias a la cantidad de aromas afrutados y sabores frescos que se pueden encontrar en ellos. Generalmente se habla de blancos o rosados para referirnos a los vinos jóvenes pero también el tinto es consumido bajo este tratamiento e incorporándose con éxito al mercado.
- 2) Crianza: Son aquellos vinos que han tenido un tiempo de crianza en madera así como en botella y su tiempo ideal de crianza depende de distintos factores ambientales y de producción, y del carácter que se quiera adherir al vino. Su consumo oscila entre los tres y diez años, pese a que algunos de ellos pueden permanecer en botella décadas .

- 3) Vinos Reserva: Son aquellos que han reposado como mínimo un año en madera y hasta tres años en botella.
- 4) Vinos Gran Reserva: Estos caldos están mínimo dos años en madera y hasta tres años en botella.

También podemos establecer una clasificación dependiendo del grado de azúcar:

- 1) Vino Seco: Su contenido en azúcar es inferior a cinco gramos por litro.
- 2) Vino Semi-Seco: Su contenido en azúcar oscila entre los cinco y los quince gramos por litro
- 3) Vinos Abocados: En estos vinos su contenido en azúcar se sitúa entre los quince y los treinta gramos por litro.
- 4) Vinos Semi-Dulces: Su contenido en azúcar oscila entre los treinta y los cincuenta gramos por litro.
- 5) Vinos Dulces: El contenido de azúcar en estos siempre es superior a cincuenta gramos por litro.

Además de los tipos de vino también se comercializara con cerveza tanto nacional como de importación así como con sidra y cava.

Respecto a la regulación de los vinos en España, ha habido distintos cambios en los últimos años en relación a las denominaciones y la calidad.

El Reglamento (CE) nº 1898/2006 de la Comisión, de 14 de diciembre de 2006, establece disposiciones de aplicación del Reglamento (CE) nº 510/2006 del Consejo, sobre la protección de las Indicaciones Geográficas y las Denominaciones de Origen de los productos agrícolas y alimenticios.

El Reglamento (CE) 479/2008 (DOUE L 148, de 6-06-2008, Pág. 1), establece la organización del mercado (OCM) vitivinícola. Además, implanta una nueva regulación para los nombres geográficos de vinos, desapareciendo los VCPRD (vinos de calidad producidos en regiones determinadas), e incorporando las DOP (denominación de origen protegida) e IGP (indicación de origen protegida). A partir de ahora, el reconocimiento no será realizado por los Estados miembros, sino por la Comisión. También es importante recalcar, que el procedimiento de inclusión en el registro comunitario se hace semejante al de DOP/IGP de los productos agroalimentarios

(Reglamento (CE) 510/2006, DOUE L 93 de 31-03-2006, Pág. 12), y por tanto, requiere de un pliego de condiciones.

Esta nueva reglamentación, se basa en el refuerzo de la competitividad de los vinos europeos, un mayor equilibrio entre la oferta y la demanda, la supresión de las medidas de intervención en los mercados, un mayor aprovechamiento de los créditos presupuestarios, una mayor simplificación de la reglamentación, la consolidación del tejido social de las zonas rurales y la protección del medio ambiente.

Aunque este reglamento está derogado, por el Reglamento (CE) 491/2009 (DOUE L 154 de 17/06/2009, Pág. 1), su contenido se mantiene vigente, al haber quedado incluido en el Reglamento (CE) 1234/2007 (DOUE L 299 de 16/11/2007, Pág. 1). Éste, regula la OCM única para todo el sector agrícola, donde queda integrada la vitivinícola.

En esta normativa comunitaria se establecen unos requisitos para ambos tipos de protección:

Tabla 1: Clasificación Denominación origen/Indicación Protegida

VINOS CON DOP	VINOS CON IGP
Sus características o calidad son debidas a su origen geográfico y factores humanos.	Su calidad y características específicas son atribuibles al factor geográfico.
Las uvas proceden exclusivamente del lugar de producción.	Al menos el 85% procede de la zona geográfica en concreto.
Su elaboración tiene lugar dentro de la zona geográfica.	Su elaboración tiene lugar en el área geográfica.
Se obtiene de variedades procedentes de la <i>vitis vinífera</i>	Se obtiene de la <i>Vitis Vinífera</i> y otras especies del género <i>Vitis</i>

Fuente: winesfromspain.com, 2014

En este caso dentro de las Denominaciones de origen e Indicaciones Geográficas, podemos seguir clasificando según este criterio, aunque existe el denominado *Vino de Mesa*, que no se encuentra en ninguna de estas calificaciones, y son aquellos que están en el escalón más bajo en cuanto a protección y exigencia, no pertenecen a ninguna D.O. y no están obligados a especificar procedencia, añada o variedades.

En el caso de las Indicaciones Geográficas Protegidas (IGP) encontraríamos tan solo los llamados *Vino de la tierra* los cuales pertenecen a regiones determinadas, que con unas características medioambientales o de cultivo confieren a estos vinos cierto carácter. Siguen una normativa menos exigente que los vinos con D.O, aunque contienen ciertas regulaciones, según El Reglamento (UE) 401/2010 el cual recoge las

definiciones de la Ley 24/2003, de 10 de julio, de la Viña y del Vino (BOE 11-07-2003), sobre los términos tradicionales de la clasificación, respecto al *Vino de la tierra*:

1. En la regulación de las indicaciones geográficas de los productos citados en el artículo 1 deberán tenerse en cuenta, al menos, los siguientes aspectos:

- Categoría o categorías de vino a los que es aplicable la mención.
- Nombre de la indicación geográfica a emplear.
- Delimitación precisa del área geográfica comprendida.
- Indicación de las variedades de vid aptas
- La graduación alcohólica volumétrica natural mínima de los diferentes tipos de vino con derecho a la mención.
- Una apreciación o una indicación de las características organolépticas,) deberá señalarse el sistema de control aplicable a los vinos, que deberá realizar un organismo público o privado.

2. La utilización de una indicación geográfica para designar vinos resultantes de una mezcla de vinos procedente de uvas cosechadas en áreas de producción diferentes estará admitida si el 85 %, como mínimo, del vino procede del área de producción de la que lleva el nombre.

Para el caso de la Denominación de Origen Protegida (DOP) existen varios tipos de calificaciones , siendo la primera de ellas la de *Vinos de calidad con Indicación Geográfica*, y como la anterior ley dice, es 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.

Después, dentro de las DOP tenemos los vinos con *Denominación de Origen (DO)* que es el nombre de una región, comarca, localidad o lugar determinado que haya sido reconocido administrativamente para designar vinos que cumplan las siguientes condiciones:

- haber sido elaborados en la región, comarca, localidad o lugar determinados con uvas procedentes de los mismos;

- disfrutar de un elevado prestigio en el tráfico comercial en atención a su origen;
- cuya calidad y características se deban fundamental o exclusivamente al medio geográfico que incluye los factores naturales y humanos.
- Además, han de haber transcurrido, al menos, cinco años desde su reconocimiento como vino de calidad con indicación geográfica.

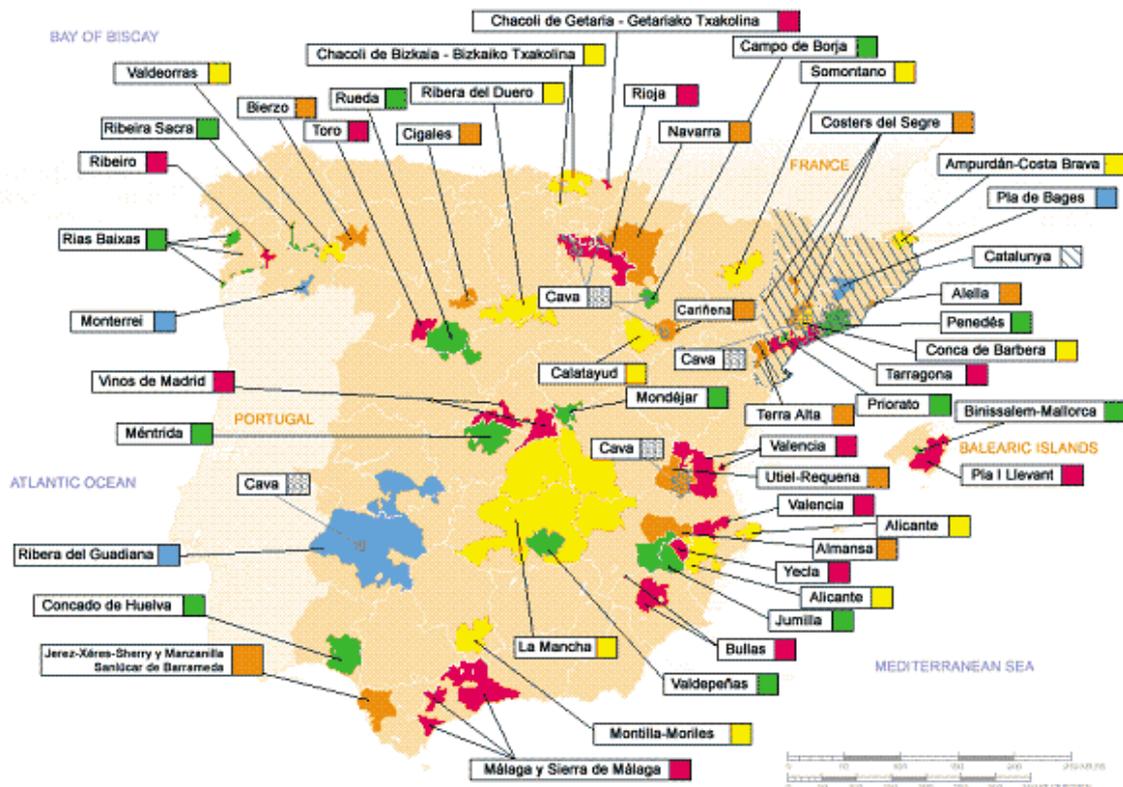
Además tenemos la *Denominación de Origen Calificada (DOCa)* las cuales, De todas las DO que hay en España, sólo dos son Denominaciones de Origen Calificadas: Rioja y Priorat. Estas DOCa deben cumplir una normativa más estricta y un control más exhaustivo que las anteriores y su nivel de protección es mayor.

- Que hayan transcurrido, al menos, diez años desde su reconocimiento como Denominación de Origen.
- Se comercialice todo el vino embotellado desde bodegas inscritas y ubicadas en la zona geográfica delimitada.
- Cuento con un sistema de control desde la producción hasta la comercialización respecto a calidad y cantidad, que incluya un control físico-químico y organoléptico por lotes homogéneos de volumen limitado.
- Está prohibida la coexistencia en la misma bodega con vinos sin derecho a la DOCa, salvo vinos de pagos calificados ubicados en su territorio.
- Ha de disponer de una delimitación cartográfica, por municipios, de los terrenos aptos para producir vinos con derecho a la DOCa.

Por último tenemos la denominación de *Vino de Pago*. Estos son los originarios de un "pago" entendiéndose por tal el paraje o sitio rural con características edáficas y de microclima propias que lo diferencian y distinguen de otros de su entorno, conocido con un nombre vinculado de forma tradicional y notoria al cultivo de los viñedos de los que se obtienen vinos con rasgos y cualidades singulares y cuya extensión máxima será

limitada reglamentariamente por la Administración competente, de acuerdo con las características propias de cada Comunidad Autónoma, y no podrá ser igual ni superior a la de ninguno de los términos municipales en cuyo territorio o territorios, si fueren más de uno, se ubique. Se entiende que existe vinculación notoria con el cultivo de los viñedos, cuando el nombre del pago venga siendo utilizado de forma habitual en el mercado para identificar los vinos obtenidos en aquél durante un período mínimo de cinco años. En caso de que la totalidad del pago se encuentre incluida en el ámbito territorial de una denominación de origen calificada, podrá recibir el nombre de "pago calificado", y los vinos producidos en él se denominarán "de pago calificado", siempre que acredite que cumple los requisitos exigidos a los vinos de la Denominación de Origen calificada y se encuentra inscrito en la misma. En la actualidad existen 82 Denominaciones de Origen en el territorio nacional, de las cuales obviamente es complicado conocer el mercado, por lo que lo mejor será centrarse en aquellas mas conocidas y o que más conocemos, así como algún vino de pago o vinos de mesa artesanales.

Gráfico 1: Denominaciones de origen España



Fuente: .domielvilluercasibores.com, 2014.

El resto de bebidas se comprará directamente a los distribuidores existentes, por lo que podríamos decir que en ese caso practicaríamos un comercio al por menos, pero en el caso del vino dependiendo de su procedencia, si lo adquiriésemos directamente en la bodega actuaríamos como intermediario.

Para conocer el código CNAE correspondiente a nuestra actividad nos centraremos en la comercialización ya que no nos dedicamos a la fabricación del caldo. En este caso nos encontraríamos con dos códigos: Respecto a la actividad de venta al público tendríamos los códigos CNAE número:

- a) 4725 “Comercio al por menor de bebidas en establecimientos especializados”
- b) 4617 “Intermediarios del comercio de productos alimenticios, bebidas y tabacos”

Todas ellas correspondientes al grupo G “Comercio al por mayor y por menor; reparación de vehículos de motor y motocicletas.

También es un sector de importancia en el extranjero, en la actualidad existen numerosos países productores que elaboran vino de calidad y pueden ser del agrado de los consumidores, países por ejemplo como Francia e Italia con larga tradición vitivinícola u otros países que ganan terreno como Estados Unidos, Chile, Argentina por decir unos pocos, información que ampliaremos en siguientes puntos. En el caso de realizar importaciones para disponer de estos productos extranjeros en nuestras estanterías, necesitaríamos conocer los siguientes códigos arancelarios en lo referente a las bebidas alcohólicas, estos son los susceptibles de ser utilizados:

Tabla 2: Códigos arancelarios

22.01	" AGUA, INCLUIDAS EL AGUA MINERAL NATURAL O ARTIFICIAL Y LA GASEADA, SIN ADICIÓN DE AZÚCAR U OTRO EDULCORANTE NI AROMATIZADA; HIELO Y NIEVE"
22.02	AGUA, INCLUIDAS EL AGUA MINERAL Y LA GASEADA, CON ADICIÓN DE AZÚCAR U OTRO EDULCORANTE O AROMATIZADA, Y DEMÁS BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS (EXCEPTO LOS JUGOS DE FRUTAS U OTROS FRUTOS O DE HORTALIZAS DE LA PARTIDA 2009)
22.03	CERVEZA DE MALTA
22.04	" VINO DE UVAS FRESCAS, INCLUSO ENCABEZADO; MOSTO DE UVA, EXCEPTO EL DE LA PARTIDA 2009"
22.05	VERMUT Y DEMÁS VINOS DE UVAS FRESCAS PREPARADOS CON PLANTAS O SUSTANCIAS AROMÁTICAS
22.06	" LAS DEMÁS BEBIDAS FERMENTADAS (POR EJEMPLO: SIDRA, PERADA, AGUAMIEL); MEZCLAS DE BEBIDAS FERMENTADAS Y MEZCLAS DE BEBIDAS FERMENTADAS Y BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS, NO EXPRESADAS NI COMPRENDIDAS EN OTRA PARTE"
22.07	" ALCOHOL ETÍLICO SIN DESNATURALIZAR CON GRADO ALCOHÓLICO VOLUMÉTRICO SUPERIOR O IGUAL AL 80 % VOL; ALCOHOL ETÍLICO Y AGUARDIENTE DESNATURALIZADOS, DE CUALQUIER GRADUACIÓN"
22.08	" ALCOHOL ETÍLICO SIN DESNATURALIZAR CON GRADO ALCOHÓLICO VOLUMÉTRICO INFERIOR AL 80 % VOL; AGUARDIENTES, LICORES Y DEMÁS BEBIDAS ESPIRITUOSAS"
22.09	VINAGRE Y SUCEDÁNEOS DEL VINAGRE OBTENIDOS A PARTIR DEL ÁCIDO ACÉTICO

Tabla Fuente: Cámara de comercio, 2014.

Pese a que en algún momento podríamos tener el interés de querer comerciar con cualquiera de estos productos, nos centraremos en los códigos 22.03 “Cerveza de Malta”, 22.04 “Vino de uvas frescas, incluso encabezado; mosto de uva, excepto el de la partida 2009”, 22.05 “Vermut y demás vinos de uvas frescas preparados con plantas o sustancias aromáticas”, 22.06 “Las demás bebidas fermentadas (por ejemplo sidra, perada, aguamiel); mezclas de bebidas fermentadas, y mezclas de bebidas fermentadas y bebidas no alcohólicas, no expresadas ni comprendidas en otra parte” y la 22.08 “Alcohol etílico sin desnaturalizar con grado alcohólico volumétrico inferior al 80% Vol.; aguardientes, licores y demás bebidas espirituosas”

Como mencionamos anteriormente los productos con los que se va a trabajar son básicamente el vino, además de cerveza, sidra y cava. Todos esos productos pueden encontrarse en multitud de lugares donde poder adquirirlo, desde tomarte una copa en un bar o comprar una caja de botellas para tenerla en casa en algún lugar especializado, comprar directamente al productor en muchos casos, etc. Las posibilidades son numerosas y de todo tipo, incluso con la venta on-line un entendido en vino pasará un agradable rato buscando e investigando que adquirir gracias a la variedad de la que se disfruta en la red.

## CONSUMO DE VINO

A lo largo e las ultimas décadas el mercado del vino ha estado caracterizado por una notable inestabilidad derivada entre otros aspectos de los desajustes entre la oferta y la demanda, la significatividad de las ayudas inyectadas desde algunas instituciones, la fuerte competencia en los mercados internacionales o la preferencia de los consumidores por los vinos de calidad.

En el mercado español, el consumo de vino ha ido minorándose de una forma progresiva. La reducción de la demanda de vino aparece vinculada a dos etapas distintas. En un primer momento , se explica por un cambio en los hábitos de alimentación, por ejemplo menos comidas en casa la homogeneización de la comida urbana, el crecimiento de los servicios de restauración, etc., que repercute especialmente a las ventas en los establecimientos de distribución comercial y se centra en los vinos sin D.O.. Posteriormente, en segundo lugar, se ha producido un descenso del consumo que se desarrollan en los establecimientos de restauración debido a la entrada en vigor del carnet por puntos, las normas antitabaco , la subida de los pecios y, adicionalmente, el empeoramiento de la coyuntura económica.

Durante el año 2012 los hogares españoles consumieron cerca de 453,3 millones de litros de vinos y espumosos y gastaron en torno a 1,026,7 millones de euros en estos productos. En términos per cápita se llegó a 9,4 litros de consumo y 22,3 euros de gasto. El consumo mas notable se asocia al vino envasado (7,9 litros por persona y año), seguido de vino a granel (0,9 litros per cápita). Y de los espumosos con 0,6 litros por persona al año, en términos de gasto, el vino envasado concentra casi el 83%, con un total de 18, 5 euros por persona, el vino a granel presenta un porcentaje del 4% y un total de 0,9 euros por persona al año, mientras UE los espumosos suponen un 13% del gasto con un total de 2,9 euros per cápita al año.

Respecto al precio medio, de notables disparidades, se observan los valores mas elevados en espumosos (4,9 euros /litro), vinos de licor (4,2 euros/litro) y vinos tranquilos extranjeros (4,0 euros /litro). Por el contrario los precios más reducidos se vinculan con el vino en cartón (0,8 euros/litro) y el vino blanco de mesa (0,9 euros/litro). El siguiente cuadro muestra estas cifras para los diferentes tipos de vino en 2012:



Tabla 3: Consumo y gasto en vino

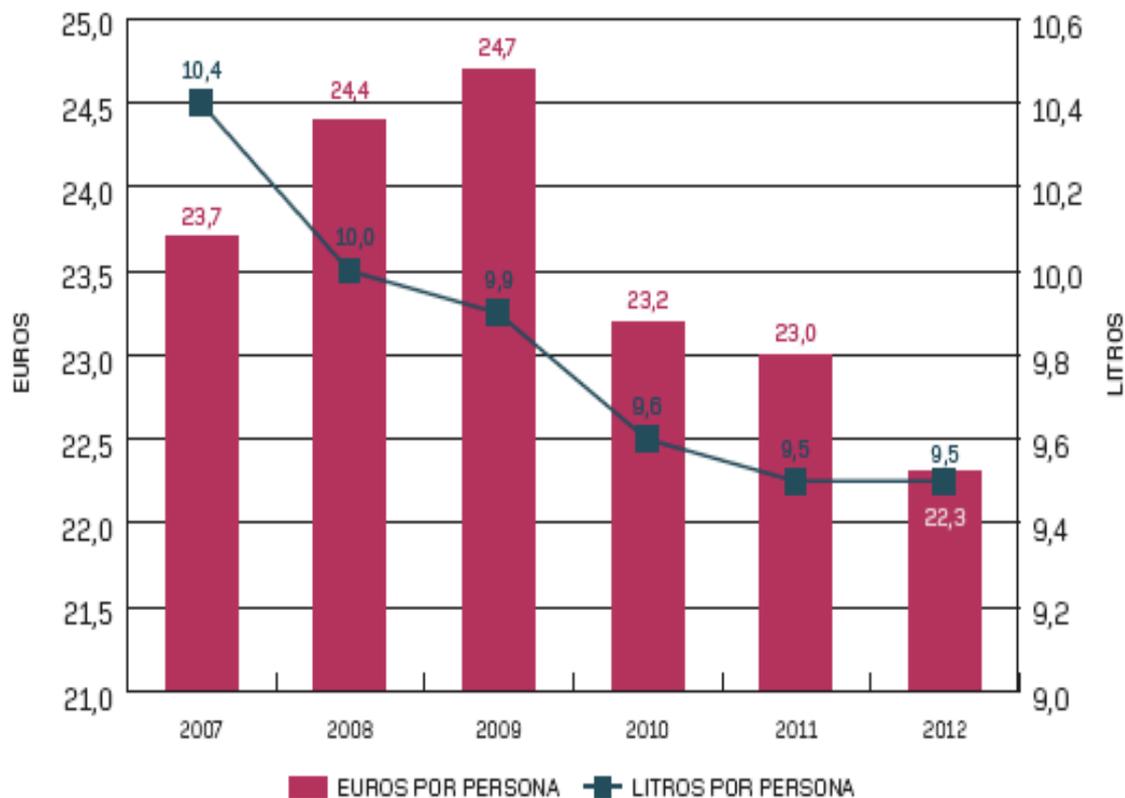
	CONSUMO		GASTO		PRECIO MEDIO
	TOTAL (Millones litros)	PER CAPITA (Litros)	TOTAL (Millones euros)	PER CAPITA (Euros)	(Euros por litro)
<b>TOTAL VINOS Y ESPUMOSOS</b>	<b>435,3</b>	<b>9,4</b>	<b>1.026,7</b>	<b>22,3</b>	<b>2,4</b>
<b>TOTAL VINOS</b>	<b>408,2</b>	<b>8,9</b>	<b>892,7</b>	<b>19,4</b>	<b>2,2</b>
VINO GRANEL	42,8	0,9	41,4	0,9	1,0
VINO ENVASADO	365,3	7,9	851,3	18,5	2,3
VINO BOTELLA	252,8	5,5	759,2	16,5	3,0
VINO CARTON	85,1	1,8	66,0	1,4	0,8
VINO GARRAFA	68,5	1,5	65,1	1,4	1,0
OTROS VINOS	1,7	0,0	2,4	0,1	1,4
VINOS TRANQUILOS	135,7	2,9	482,8	10,5	3,6
NACIONAL	134,4	2,9	477,6	10,4	3,6
EXTRANJERO	1,3	0,0	5,2	0,1	4,0
TINTO	104,2	2,3	376,0	8,2	3,6
BLANCO	25,5	0,6	90,1	2,0	3,5
ROSADO	6,1	0,1	16,7	0,4	2,7
VINOS DE AGUJA	5,9	0,1	19,4	0,4	3,3
VINOS DE LICOR	25,9	0,6	109,0	2,4	4,2
VINO DE MESA	219,9	4,8	238,8	5,2	1,1
NACIONAL	167,6	3,6	178,6	3,9	1,1
EXTRANJERO	10,2	0,2	22,6	0,5	2,2
OTROS VINOS MESA	42,1	0,9	37,6	0,8	0,9
VINO DE MESA TINTO	122,3	2,7	139,8	3,0	1,1
VINO MESA BLANCO	75,6	1,6	67,2	1,5	0,9
VINO MESA ROSADO	22,0	0,5	31,8	0,7	1,4
VINO DE LA TIERRA	14,3	0,3	34,0	0,7	2,4
<b>ESPUMOSOS</b>	<b>27,1</b>	<b>0,6</b>	<b>134,0</b>	<b>2,9</b>	<b>4,9</b>

Fuente: Ministerio de Agricultura, alimentación y medioambiente, 2013.

Tal y como se argumentaba anteriormente, la demanda de vino ha experimentado una reducción muy significativa con respecto a las cifras de hace dos o tres décadas, el gráfico que se muestra a continuación recoge la evolución desde 2007 a 2012 del consumo y gasto en vino de los hogares españoles.

Tras incrementos de gasto per cápita en 2008 y 2009, en los tres últimos años vuelve a minorarse la cantidad gastada por persona en vino hasta situarse en 22,3 euros. El volumen consumido ha descendido progresivamente desde los 10,4 litros per cápita hasta los 9,5 litros aunque durante los últimos años se advierte una cierta estabilidad.

Gráfico 2: Gasto en vino



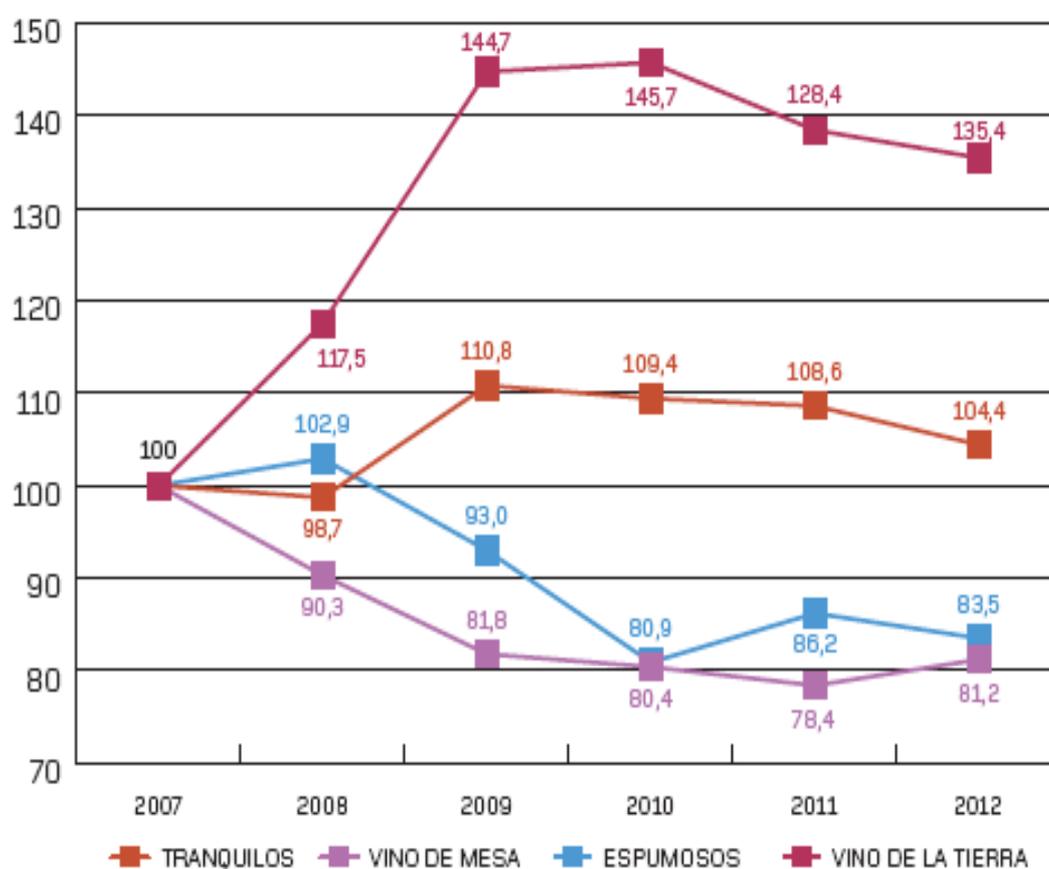
Fuente: Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, 2013.

En el siguiente gráfico y tomando como referencia el año 2007 con un índice de 100, se plantea la evolución que han experimentado los distintos tipos de vino durante los últimos años. La situación es dispar puesto que se observa un crecimiento notable de los vinos de la tierra, una cierta estabilidad en los vinos tranquilos y un apacible descenso tanto en espumosos como en vinos de mesa.

Por otra parte, la demanda de vino presenta notables particularidades conforma a las características de los hogares, Entre los factores que repercuten este consumo pueden citarse la condición económica, la presencia de niños, la situación en el mercado laboral, la edad, o el tamaño del municipio de residencia. Así pues, atendiendo a la demanda de vino en el hogar durante el año 2012, aparecen distintas particularidades en los términos per cápita, como por ejemplo que los hogares de clase alta y media alta cuentan con el consumo más elevado, mientras que los hogares de clase media baja tienen el consumo más reducido, además, los hogares sin niños consumen mas

cantidad de vinos, mientras que los consumos mas bajos se registran en hogares con niños menores de seis años. Cabe destacar, que en los hogares donde compra una persona con más de 65 años, el consumo de vinos es más elevado, mientras que la demanda más reducida se asocia a los hogares donde la compra la realiza una persona que tiene menos de 35 años. También muestran elevados consumos de vino los hogares formados por una sola persona.

Gráfico 3 Evolución del consumo por tipo de vino



Fuente: Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, 2013.

Atendiendo a las diferencias entre consumo rural y consumo urbano, se aprecia una mayor demanda relativa de vino en áreas metropolitanas.

Por último, en cuanto al lugar de compra, en 2012 los hogares recurrieron mayoritariamente para realizar sus adquisiciones de vino a los supermercados (63,2% de cuota de mercado). El hipermercado alcanza en estos productos una cuota del 15,4%. Los establecimientos especializados representan el 7,8 % los economatos y cooperativas el 1,8% y otras formas comerciales aglutinan el 11,8% restante. No

obstante, la casuística en este caso es bastante heterogénea al considerar las distintas variedades de vino como muestra el gráfico 6 y bien puede ser objeto de un nuevo estudio.

## EL VINO EN ESPAÑA, UNIÓN EUROPEA, Y EL MUNDO

Tras el cese del programa comunitario de regulación del potencial de producción vitícola, durante el que la Unión Europea instauró la concesión de primas por el abandono definitivo del viñedo, el ritmo de reducción del viñedo en la UE se ha ralentizado de forma notable. Entre 2011 y 2012, la superficie vitícola comunitaria disminuyó en 54 mha y entre 2012 y 2013 el viñedo comunitario solo se redujo de forma global en 19 mha. La superficie vitícola total (viñedos de uva de vinificación, de mesa o para secar, en fase o no de producción) incluso creció en 5 mha en España y se redujo en 6-7 mha en los viñedos italianos, portugueses y franceses.

En 2013, la superficie del viñedo europeo era de 3.481 mha, lo que supone un retroceso del 0,5 % entre 2012 y 2013.

Tabla 4: Superficie total de viñedos europeos

Miles de hectáreas	2011	2010	2012	Previsión para 2013
Austria	47	46	44	44
Alemania	102	102	102	102
Bulgaria	81	83	78	78
España	1 082	1 032	1 018	1 023
Francia	818	806	800	794
Grecia	112	110	110	110
Hungría	68	65	64	63
Italia	795	776	759	752
Portugal	244	240	236	229
Rumanía	204	204	205	205
<b>Total UE-28</b>	<b>3 654</b>	<b>3 554</b>	<b>3 500</b>	<b>3 481</b>

Fuente: OIV Organización Internacional del Vino, 2013.

La producción comunitaria de vino en 2013 puede calificarse como media. Esta alcanzó, de hecho, un nivel de crecimiento notable con respecto a la producción de 2012, que fue muy débil (146 Mhl), y próximo a las producciones del período comprendido entre 2007 y 2009.

La producción de 2013 (sin incluir los zumos y mostos) alcanzó los 164,2 Mhl, lo que supone un aumento del 12.5 % con respecto a 2012.

Esta situación es el resultado de una serie de evoluciones bastante coherentes. En efecto, las evoluciones esperadas con respecto a la producción extremadamente baja de 2012, excepto para Alemania (8,3 Mhl en 2013, lo que supone una reducción del -8 % con respecto a 2012), son estables o positivas.

Cabe destacar el fortísimo aumento de la producción española, que registró un nuevo récord en cuanto a cosecha: 52.4 Mhl (incluidos los zumos y mostos). Dada esta situación, España no podría vinificar de forma excepcional 7,9 Mhl (frente a los 5 o 6 Mhl que no vinifica normalmente).

Habida cuenta de la producción italiana (sin incluir zumos y mostos), de casi 45 Mhl, y del débil crecimiento de la producción francesa en 2013 con respecto a 2012 (que podría considerarse también como muy débil: 42 Mhl en 2013 frente a los 41,1 de 2012), España es, con 44,7 Mhl vinificados en 2013, el segundo productor mundial de vinos por debajo de Italia.

También cabe destacar que, aunque no llegan a los niveles de producción que se alcanzaron a finales de la primera década del siglo XXI, las producciones húngaras y rumanas están progresando con respecto a las producciones extremadamente escasas de 2012 (respectivamente +47 y +29 % con respecto a 2012).

Respecto al mercado de fuera de la Unión Europea, debemos comentar como entre los principales mercados vinícolas del mundo, los cinco que encabezan la lista en términos de valor dan cuenta de más de la mitad de las importaciones totales en euros y del 49 % del total de litros importados en 2013. Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, Canadá y China alcanzaron una cifra total de 12,9 miles de Mill. EUR y 4,6 miles de Mill.

**Estados Unidos**, como primer importador mundial de vinos, compró 1 096 Mill. l de vinos extranjeros durante el año pasado, por un monto total de 5,2 miles de Mill. USD con un precio promedio de 4,78 USD/l. Estas cifras implican una disminución considerable en volumen (-6 %) de vinos más costosos (+10,3 %) que engrosó la factura en un 3,7 % en USD. La reducción en litros se concentró en la compra de vinos a granel y contendedores de más de 2 l (-24 %), la cual no quedó compensada por los aumentos en vinos espumosos y embotellados (8,5 % y 2,9 %, respectivamente, en volumen).

Menores cantidades de vino más económico, probablemente atribuible a la escasez en Europa y la vasta cosecha en California el año anterior, que desencadenaron un aumento en los precios promedio, que puede relacionarse más con el cambio de la composición de productos que con la variación de precios de cada categoría. La marcada reducción de importaciones de vino a granel afectaron de forma más acentuada a Argentina, España y Chile, e Italia y Francia aumentaron su participación

de mercado en volumen y, especialmente, en términos de valores.

Las importaciones en el **Reino Unido** decrecieron en 2013, tanto en litros como en GBP, si bien en este caso se debe a una caída en los vinos embotellados. Todas las categorías aumentaron sus precios promedio en GBP, pero el cambio en la composición de productos, con una mayor porción asignada a los vinos más económicos, forzó la caída del precio promedio mundial del total de importaciones en un 0,2 %. Los vinos introducidos a granel y en contenedores de más de 2 l en el Reino Unido treparon 23 puntos porcentuales desde el inicio del siglo, desde 12,4 % sobre el total de las importaciones en volumen, en el año 2000, hasta el 35,2 % durante el año pasado, y esto redundó en la constitución de este país como gran exportador de vino a otros mercados. En 2013, todos los proveedores clave, excepto Chile, redujeron sus ventas al Reino Unido en términos de volumen, y solamente Italia y España aumentaron sus ventas en GBP gracias a un aumento en los precios que aplicaron. Chile también mejoró sus ventas en valor, a pesar de una reducción en sus precios promedio.

Además, en el caso de **Canadá**, las importaciones en 2013 representaron menos porcentaje en volumen (-1 %) pero con precios mayores (6,8 %), lo cual incrementó el coste total de vinos extranjeros en un 5,7 % en CAD. Estos cambios afectaron de modo particular a España, cuyas exportaciones a granel a Canadá se encogieron un 46 %, con 11,3 Mill. l, que no pudieron compensarse con las ventas de otras categorías de vinos. Esta contundente reducción en el vino a granel, débilmente compensada con el incremento en las compras de Sudáfrica y Chile, lideró la caída general de las importaciones canadienses en términos de volumen. Las compras de otros productores europeos, como Francia e Italia, también decrecieron en litros pero se engrosaron en dólares, si bien la escala fue menor.

Por último, las importaciones vinícolas de **China**, el quinto importador mundial en euros, disminuyeron tanto en volumen como en valor, hasta los 377 Mill. l y 9,6 miles de Mill. CNY. Por categoría, esta reducción es atribuible, en especial, a la reducción en las compras de vino a granel (-26 % en volumen y valor) a pesar, en este caso, de la estabilidad del precio (-0,3 %). En efecto, los precios en CNY decrecieron más estrepitosamente para los vinos embotellados y espumosos (-6,5 % y -24,7 %, respectivamente), desencadenando diferentes efectos, con un leve crecimiento de las importaciones de los primeros (4,8 % en volumen, con una caída en valor) y un crecimiento mucho más sólido en el caso de los últimos (38 % en litros), aunque la cantidad de vino espumoso que China compra sigue siendo modesta. Esta coyuntura resultó especialmente favorable para Chile, que aumentó el 37 % en litros y el 10 % en CNY, y para Sudáfrica, que sumó participación en el mercado a cuenta de un vino español más escaso y más costoso. Aparte de los aspectos meramente concernientes al mercado, la evolución de las importaciones vinícolas de China se vio afectada el año pasado por los debates legales en relación con los alegatos en contra de los vinos europeos acerca de los subsidios y el posible dumping, finalmente resuelt



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

## Capítulo 3

# ANÁLISIS DEL ENTORNO

## 3. ANALISIS DEL ENTORNO

### 3.1 INTRODUCCION

En el siguiente punto nos disponemos a realizar un análisis del entorno que nos ocupa, donde situaremos nuestra empresa en el mercado e intentaremos solventar aquellos problemas a los que se enfrenta bajo estas circunstancias determinadas

De esta forma, haremos a diferentes análisis a varios niveles que nos serán de gran ayuda para nuestra investigación, como puede ser el **análisis PESTEL** el cual estudia los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, y nos ayuda a conocer nuestro entorno y los elementos que no podemos controlar sobre el respecto a nuestra empresa.

Continuando con este análisis nos sumergiremos mas a fondo en el entorno interno de nuestra empresa, detectando los factores que si pueden ser controlados por nosotros mismos, como puede ser la organización interna, u otras cuestiones que afecten a la actividad de la empresa por estar relacionadas con el producto con el que nosotros comerciamos, este estudio se realizara utilizando la herramienta llamada las **cinco fuerzas de Porter**, el cual analiza la rivalidad entre los competidores, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de los nuevos competidores entrantes y por ultimo la amenaza de productos sustitutivos.

Tras haber completado dichos análisis, nos centraremos en estudiar nuestra empresa desde dentro, nos fijaremos en las cosas en las que fallamos mas a menudo, o con mas intensidad, que serán nuestras debilidades, pero también nos fijaremos en aquello que mejor hacemos o podemos mejorar para tratar de potenciarlo, lo que serian nuestras oportunidades, lo que serian asuntos puramente internos de la empresa, pero además, también habrá que fijarse en la competencia directa a la que nos enfrentamos, la cual serian nuestras amenazas, pará después así buscar promover nuestras fortalezas como pueden ser los precios de venta o la atención al cliente.

Después de haber realizado estos análisis y habiendo clasificado entre debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, desarrollaremos el **análisis DAFO**, gracias al cual podemos diseñar una estrategia para trabajar frente al mercado, y poder solucionar los problemas que pudiésemos tener con la buena marcha de la empresa.

### 3.2 ANALISIS MACROENTORNO

En este punto realizaremos el análisis del macro entorno, o también llamado análisis PESTEL, que consiste en analizar los distintos factores con los que se trabaja, que son los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos así como legales.

Gracias a estos podremos tomar decisiones de una forma mucho mas segura tras haber estudiado los elementos que componen el entorno de nuestro sector y diseñando una estrategia de entrada beneficiosa en el largo plazo al mercado. Para depende que sector en concreto, existirán factores que serán mucho más importantes que otros en función de las necesidades de cada empresario, dichos factores son:

Figura 1: Diagrama PESTEL



Fuente: Elaboración propia, 2014

- **Político:** Estudia cosas como las políticas fiscales de un país en cuestión, la estabilidad de su gobierno, su estado de derecho, el bienestar social, etc
- **Económico:** Aquí se buscan las variaciones favorables de parámetros como el PIB, la inflación, el tipo de interés.
- **Socioculturales:** La distribución de la renta, el nivel de población, nivel de educación, etc.
- **Tecnológico:** Nivel de adelanto tecnológico, gasto público destinado a nuevas tecnologías.
- **Ecológico:** Nivel de protección medioambiental, legalidad al respecto, consumo de energía.
- **Legal:** Leyes sobre la competencia, la legislación laboral vigente, seguridad social, seguros, etc.

## Factores Políticos

El gobierno afecta de una forma u otra a todas las empresas y todos los aspectos de la vida del individuo, y en lo referente a los negocios, desempeña dos funciones principales, los fomenta y los limita. Además, el gobierno generalmente es el mayor cliente que un país dispone, pues compra bienes y servicios, es por ello que debemos tener en cuenta la realidad política del país así como de la región en la que se quiere actuar.

En estos momentos se vive una situación de desamparo de los ciudadanos con la clase política, no son pocos los que se echan atrás a la hora de comenzar un nuevo proyecto empresarial por el miedo al fracaso, ya no por culpa de la gestión interna, si no por las trabas que muchas veces el gobierno central pone a la hora de emprender. Como en el anterior punto se ha comentado, el consumo de vino disminuye paulatinamente en el tiempo, además las vinotecas por lo general están cerrando sus puertas ante los malos resultados obtenidos, esto es en parte culpa de la administración central por dejar que esto ocurra, ya que nuestro país es uno de los primeros productores de vino y también se refleja en el consumo, aunque sea mas sutil en los últimos años.

En general, el gobierno debería de dar mas ayudas para las empresas de nueva creación, y ayudas para mantenerlas; en este caso juega un papel importante las políticas fiscales de cada país, las cuales configuran el presupuesto del estado, el gasto publico, los impuestos para controlar la economía del país y así tratar de obtener el pleno empleo, solo que en nuestro caso, bastante lejos de la realidad, se lleva a cabo una **política fiscal** especialmente restrictiva, en la que se reduce drásticamente el gasto publico, en un intento de ahorrar dinero de las arcas, que se traduce en un gran fiasco a la hora de ofrecer inversión para las empresas, las cuales obtienen menos beneficios y mas dificultades a la hora de hacer frente a sus impuestos, y también es perjudicial para la ciudadanía en general, ya que se le suma a esto la reducción de los salarios que ha acontecido en los últimos años, por lo que la gente pierde poder adquisitivo, por lo que disminuye su consumo.

Esto nos afecta directamente, ya que nuestra estrategia comercial será la de liderazgo en costes, por lo que, pese a que intentemos vender a precios razonables, y seguramente nos llevaremos buena parte de la cuota de mercado gracias a esta idea, peligra nuestra actividad, ya que existe un punto muerto de consumo en el que por muy económicos que fueran nuestros precios, la gente no se siente cómoda gastando su dinero pensando que deberían invertirlo en otras cuestiones

En cuanto al impuesto sobre el valor añadido, IVA, cabe decir que la legislación española no es nada clara a la hora de definir el gravamen que afecta al vino.

Como alimento que es, este podría figurar al 10%, al igual que otros que se consideran básicos, sin embargo, cuando adquieres una botella de vino en cualquier establecimiento, se le aplica un 21% del IVA, además, si se trata de un destilado o un vino de alta graduación, deberás pagar un impuesto especial que depende del grado alcohólico de la bebida en cuestión.

La controversia existe cuando al adquirir vino en un establecimiento de restauración, el IVA pagado por el mismo producto es de un 10%, al ir incluida en la factura.

Es conocido como todos los gobiernos de las economías capitalistas tratan de ofrecer a sus ciudadanos todas las comodidades posibles para que estos evolucionen y así puedan obtener una estabilidad económica, la que les permitirá adquirir productos de consumo, lo que hace que la economía también evolucione. Esto es el llamado Estado de bienestar, el cual está implantado en más o menos medidas en todos los países del primer mundo. En gran parte, este es medido siguiendo **el PIB de un país**, ya que es un indicador de la potencia económica de este, pero también es importante el desempleo que sufre una población, ya que también mide de forma clara el poder adquisitivo de un lugar u otro.

El PIB, Producto Interior Bruto, es una magnitud macroeconómica que indica el valor monetario del total de la producción de bienes y servicios de demanda final de un país, durante un periodo determinado de tiempo, que normalmente es un año.

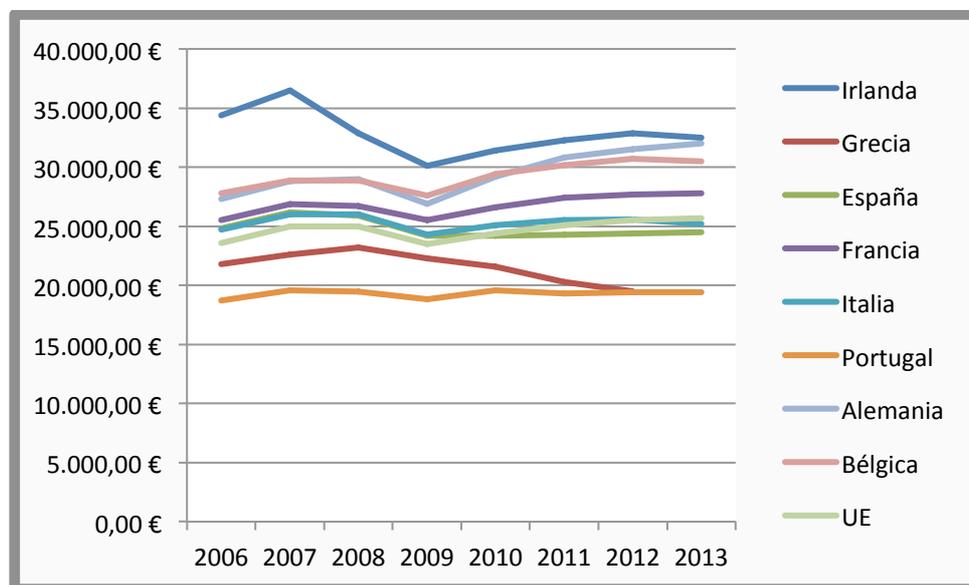
Esta macromagnitud es usada habitualmente como objeto de estudio de la macroeconomía, y su cálculo se encuadra dentro de la contabilidad nacional. Para su cálculo, se emplean varios métodos que son complementarios entre si, además de haber de ajustar estos cálculos para tener en cuenta la economía sumergida

En el momento en el que relacionamos esta magnitud con el número total de habitantes de un país, obtenemos **la renta per cápita**.

Este es un indicador ampliamente usado para estimar la riqueza económica de un país, además existen pruebas de que esta renta per cápita está directamente relacionada con la calidad de vida de los habitantes de un país. Esto se constata mas de forma especial cuando la renta no supera un cierto umbral, sin embargo, para países de mayor renta la correlación entre calidad de vida y renta per cápita disminuye esta relación.

A continuación observamos Las rentas per cápita en Europa, hasta 2013.

Gráfico 4: Renta per cápita



Fuente: Eurostat, 2014. Elaboración Propia.

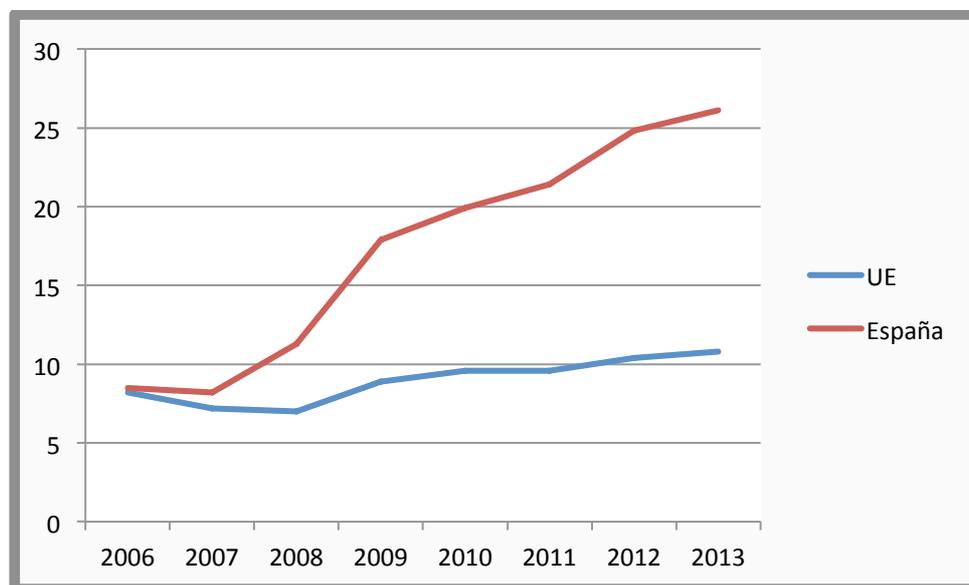
Observamos como en España la renta per cápita para el año 2013 fue de 24.500 €, un poco por debajo de la media de la Unión Europea que resulta ser de 25.700€, esto nos habla de la dejadez de la economía española ante la crisis, lo que es más importante es que, comparando con los otros países productores de vino, estos poseen una renta per cápita también más elevada, a excepción de Italia que se mantiene en unos valores cercanos a los de nuestra economía. A diferencia de nosotros, el consumo en Italia se mantiene estable, además de realizar cuantiosas adquisiciones de vino de granel importando de España.

Vemos como desde la tremenda bajada sufrida en 2009, cada año ha ido aumentando esta magnitud muy sutilmente, pero muy alejados de nuestros principales competidores los cuales son Italia y Francia, los cuales disfrutaban para 2013 de unas rentas de 25.200 € y 27.800 € respectivamente.

Otro factor a estudiar a la hora de hablar de los factores políticos así como sociológicos de un País es el desempleo, el cual cuanto más elevado sea, peor será para las economías establecidas en él. En España, **la tasa de desempleo** no ha hecho si no más que aumentar en los últimos años, como observamos:

Gráfico núm. 5 Tasa de Desempleo

Gráfico 5: Tasa Desempleo



Fuente: Eurostat, 2014. Elaboración Propia

La tasa de desempleo se obtiene calculando el número de desempleados dividido por la población activa, expresado en forma de porcentaje. Es importante recalcar que su base es la población activa, es decir, aquella que está en disponibilidad de trabajar, por lo que es un indicador bastante minucioso en este sentido.

Por desgracia para nosotros, se observa como desde el año 2006 comienza un descuelgue de la economía de la Zona Euro exponencial, alcanzando unas tasas de desempleo realmente elevadas comparándola con nuestros vecinos europeos. Desde un cómodo 8,5 % de tasa de paro del que gozaba la media de la Unión Europea, se procede a un hundimiento de la economía española y en consecuencia un aumento del paro nunca antes visto ni predicho en el 2008, situándose el año siguiente en valores del 17% frente a un 8,9 % de la UE.

Las cifras obtenidas en 2013, son realmente desesperanzadoras, ya que se termina el año con un valor del 26,1 %, siendo las cifras de lo que llevamos de 2014 muy similares a las anteriormente mencionadas pese a existir repuntes puntuales.

Esta falta de empleo incide de forma muy perjudicial para las economías locales, que son las que se benefician del alto poder adquisitivo, ya que en muchos casos son compras compulsivas, motivadas por el deseo in situ, por lo que el comerciante de forma natural se beneficia de que los demás, los de su alrededor, tengan cierto poder económico. Gran parte de la crisis que acontece, se centra en el desempleo que existe, ya que la falta de consumo frena el crecimiento del país.

Es de vital importancia pues, conocer todos los asuntos relacionados con las políticas del país, en este caso podemos comprender que nos enfrentaremos a un público de no muy alto poder adquisitivo de media, aunque se trate de seleccionar la clientela así como mantenerla y hacerla crecer.

## Factores Económicos

Los factores económicos se refieren concretamente a aquellas magnitudes de carácter económico que son de utilidad para las posibilidades de negocio en un país y miden su potencial económico. En España este entorno se ha visto salpicado por la crisis que comenzó en 2007, habiendo afectado a todos los países desarrollados y dañando el nivel de vida de los habitantes de estos países, por lo que el consumo se ha visto drásticamente reducido, afectando de forma sustancial el modo de vida de los comerciantes minoristas, los cuales luchan cada vez más por obtener un puesto en el mercado, por lo que será muy importante conocer la tasa de inflación.

Con todo lo anteriormente comentado, el BCE continua impulsando reformas para mejorar esta situación, estimando crecimiento en el momento en el que la situación financiera del país se estabilice. Tendremos que realizar un estudio sobre el EURIBOR, para analizar el tipo de interés promedio al que los bancos se prestan dinero entre sí.

El primer punto a estudiar en este aspecto será nuevamente el **Producto Interior Bruto**, PIB. Este Gráfico muestra el crecimiento porcentual del PIB, o GDP (Gross Domestic Product), según sus siglas en inglés para siete países distintos de la unión europea.

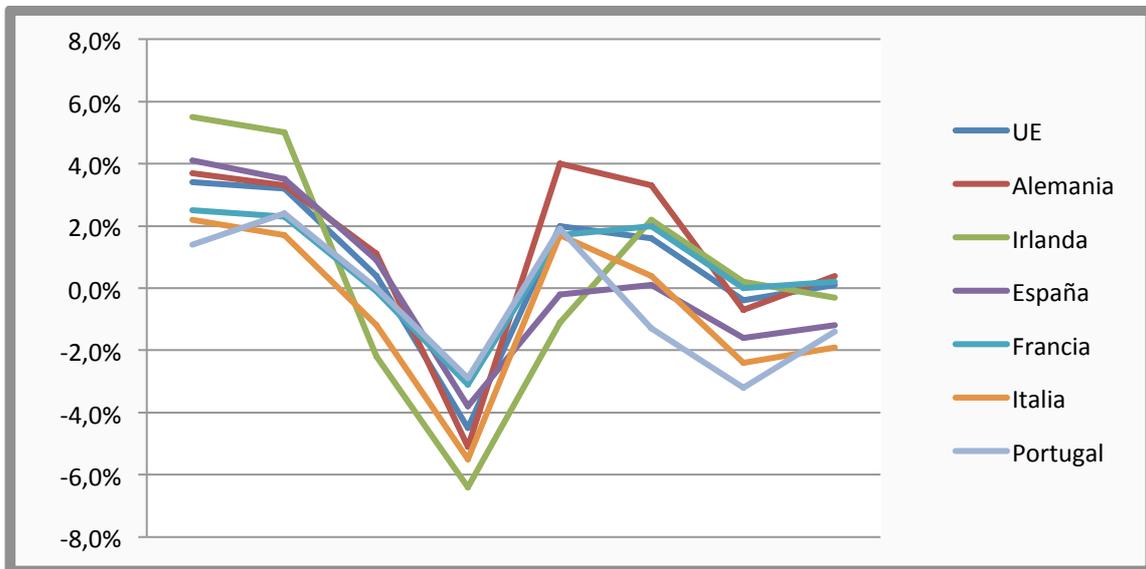
Tabla 5: Variación porcentual PIB España

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>UE</b>	3,4%	3,2%	0,4%	-4,5%	2,0%	1,6%	-0,4%	0,1%
<b>Alemania</b>	3,7%	3,3%	1,1%	-5,1%	4,0%	3,3%	-0,7%	0,4%
<b>Irlanda</b>	5,5%	5,0%	-2,2%	-6,4%	-1,1%	2,2%	0,2%	-0,3%
<b>España</b>	4,1%	3,5%	0,9%	-3,8%	-0,2%	0,1%	-1,6%	-1,2%
<b>Francia</b>	2,5%	2,3%	-0,1%	-3,1%	1,7%	2,0%	0,0%	0,2%
<b>Italia</b>	2,2%	1,7%	-1,2%	-5,5%	1,7%	0,4%	-2,4%	-1,9%
<b>Portugal</b>	1,4%	2,4%	0,0%	-2,9%	1,9%	-1,3%	-3,2%	-1,4%

Fuente: EUROSTAT, 2014. Elaboración Propia

En la tabla así como en el gráfico, se aprecia como a partir del año 2007 comienza un descenso de la tasa, y vemos como en el año 2009 la caída en general es abrumadora. Para el año 2013, los datos son bastante desesperanzadores, habiendo de replantear las formas de llevar la económica de un país en un nuevo contexto político y social.

Gráfico 6: Crecimiento PIB Europa



Fuente: EUROSTAT, 2014. Elaboración Propia

El pico que se observa en el gráfico, se corresponde con el año 2009, año en el que todos los países analizados sufren una caída tremenda en sus variaciones anuales del PIB, presumiblemente por la frenada de la economía a consecuencia de la profunda crisis que dio comienzo dos años atrás.

Es especial el caso de Irlanda que vemos como de llevar el mejor crecimiento de estos países, con valores cercanos al 6,0% de crecimiento anual, desciende en 2009 con un valor superior al -6,0%

Alemania por ejemplo, pese a tener una caída importante, de hasta el 5% sobre el PIB consigue recuperarse con creces en el año 2010, con un crecimiento del 4% , muy por encima del resto de países de la unión.

Para España, los datos son conocidos, aunque no sea la caída mas importante, lo cierto es que se hizo notar en la calidad de vida de los ciudadanos, repercutiendo de forma considerable en la estructura financiera del país, que no ha conseguido recuperarse a día de hoy de esta situación. A partir de este punto, España se queda muy por debajo de la media europea en lo que a variación porcentual se refiere.

En el último año estudiado, las unicas economías que alcanzan crecimiento positivo son Alemania y Francia, con un 0,4% y un 0,2% respectivamente. Lamentablemente en nuestro país y objeto de estudio las cifras apuntan a la baja, por lo que no se espera crecimiento positivo en el c/p. Esto aumenta la importancia de la política propia que tendremos que llevar de liderazgo de costes.

Siguiendo con las magnitudes referentes a los factores económicos, también resultará de especial importancia el **EURIBOR**, o *European Interbank Offered Rate*, que significa el **tipo de interés interbancario den Europa**.

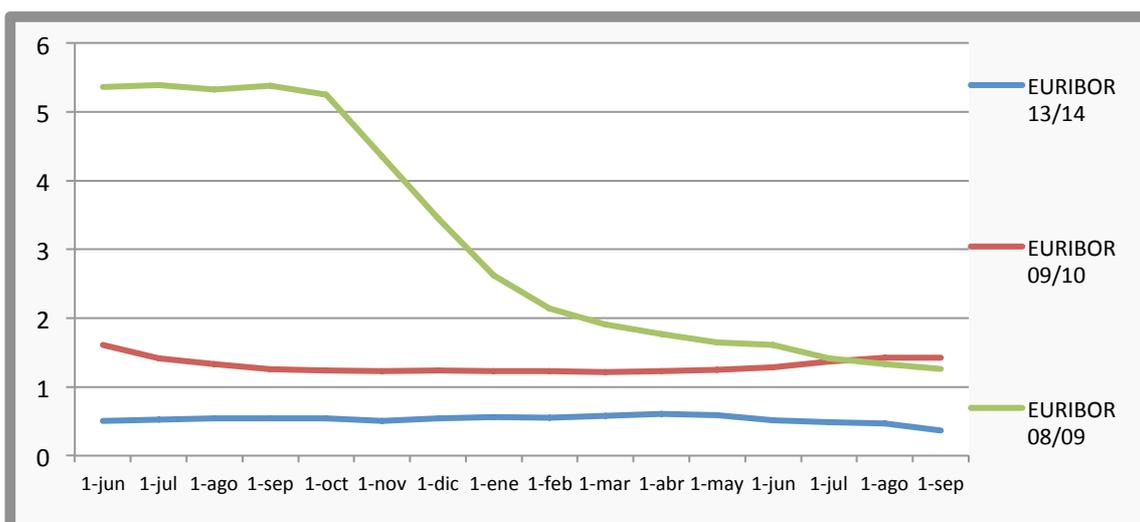
Al prestarse dinero los bancos entre si, deben calcular el tipo de interés que mas beneficie a ambas partes, para estos casos, cuando la solvencia de una entidad es muy alta, se obtendrían tipos de interés similares a los que el BCE, Banco Central Europeo, otorgaría, pero si por el contrario la solvencia de una de estas es baja, o se tiene constancia de que fuera a serlo en un futuro, los tipos de interés tenderían al alza.

La forma de calcularlo es la siguiente: se toma una media de todos los tipos de interés a los que los bancos se hacen prestamos entre si, para cada plazo al que se pueda atener, ya sea semanal, o anual; los bancos ofrecen esta información diariamente, y se realiza una media eliminando el 15% superior e inferior para no obtener anomalías, para cada uno de los plazos que se efectúa el índice. Estos cálculos los realiza la agencia de información Reuters, que los pública diariamente en su pagina web, o en los medios especializados.

Usualmente el EURIBOR se aproxima en sus valores a los tipos oficiales de interés, siendo por ejemplo el mismo para el de una semana, pero variando en alrededor de un cuarto de su valor para la cifra anual de este, ya que el banco sufre mayor riesgo prestando a esos plazos, pero en los tiempos que corren, de crisis e incertidumbre, el EURIBOR está actualmente en sus mínimos históricos.

En el siguiente gráfico podemos observar la evolución del EURIBOR desde Junio has Septiembre, para los años 2013/2014 y 2009/2010.

Gráfico 7: Variación EURIBOR



Fuente: INE, 2014. Elaboración Propia

Es apreciable como, para el último dato registrado, este se sitúa en su mínimo valor hasta la fecha dividido, y no por que los bancos tengan gran solvencia si no más bien por una falta de confianza en los mercados, lo que hace que los bancos no quieran arriesgar a la hora de prestar su dinero a otras entidades. En consecuencia, en lugar de ser un dato consecuente con la realidad financiera, parece más bien como que es un dato “ficticio” en un intento de salvar la economía, promoviendo el flujo de crédito como primera hipotética consecuencia de esta medida. De esta forma se observa en el gráfico, como para los últimos 15 meses, el valor del Euribor no ha subido del 0,6%, cuando en el año 2009, alcanzaba valores, de 1,6.

Al haber incluido el año 2008 en el gráfico, comprobamos lo anteriormente comentado al ver que durante todo el periodo la cifra del Euribor no disminuye de los 3,5 puntos porcentuales, llegando a alcanzar aproximadamente los 5,5, en época de gran incertidumbre financiera, cayendo en picado desde Octubre de 2008 hasta Febrero de 2009, donde sigue disminuyendo de una forma más pausada.

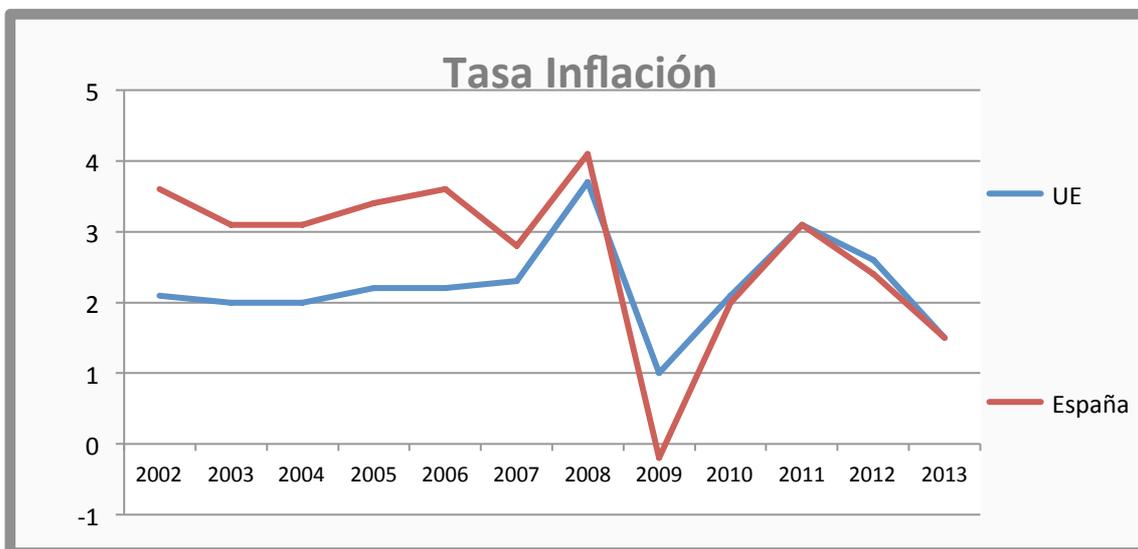
En general, se observa que el último año se mantenido alrededor del 0,5 %, valores inimaginables periodos atrás, y que actualmente se sitúa entorno al 0,362%. Aunque este se suponga sea el interés al que se prestan los bancos, la realidad es que después estos no ceden préstamos a los clientes con la misma facilidad, y es precisamente por la mala situación financiera por lo que las entidades se prestan dinero entre si para paliar esta situación y dar una impresión de estabilidad al exterior.

Otra variable de gran importancia en consonancia con los factores económicos será indudablemente el nivel de **Inflación** que se da en un país en concreto, el cual es el aumento que se da de forma general de los precios de los bienes y servicios que existen en el mercado durante un periodo de tiempo que generalmente es de un año. Si el nivel general de precios sube, cada unidad monetaria alcanzará para comprar menos productos, es decir bienes y servicios, por lo que será un indicativo **de la disminución del poder adquisitivo** de una divisa o moneda.

Uno de los valores para medir la inflación suele ser **el IPC**, Índice de Precios al Consumo, que corresponde al porcentaje anualizado de la variación general de precios en el tiempo.

Para bien o para mal, los efectos de la inflación son variados, pudiendo ser tanto positivos, como para los bancos centrales a la hora de ajustar las tasas de interés nominal, con la intención de mitigar una recesión y así fomentar la inversión no monetaria, y también pueden ser efectos negativos, como la disminución del valor real de la moneda a través del tiempo, una disminución del ahorro, así como la escasez de bienes, causa de la incertidumbre sobre el valor futuro del dinero.

Gráfico 8:Tasa Inflación



Fuente: INE, 2014. Elaboración Propia.

En el gráfico que se encuentra encima podemos encontrar información sobre la variación en la tasa de inflación, desde el año 2002, hasta el año 2013, para España, y también para la media de la Unión Europea.

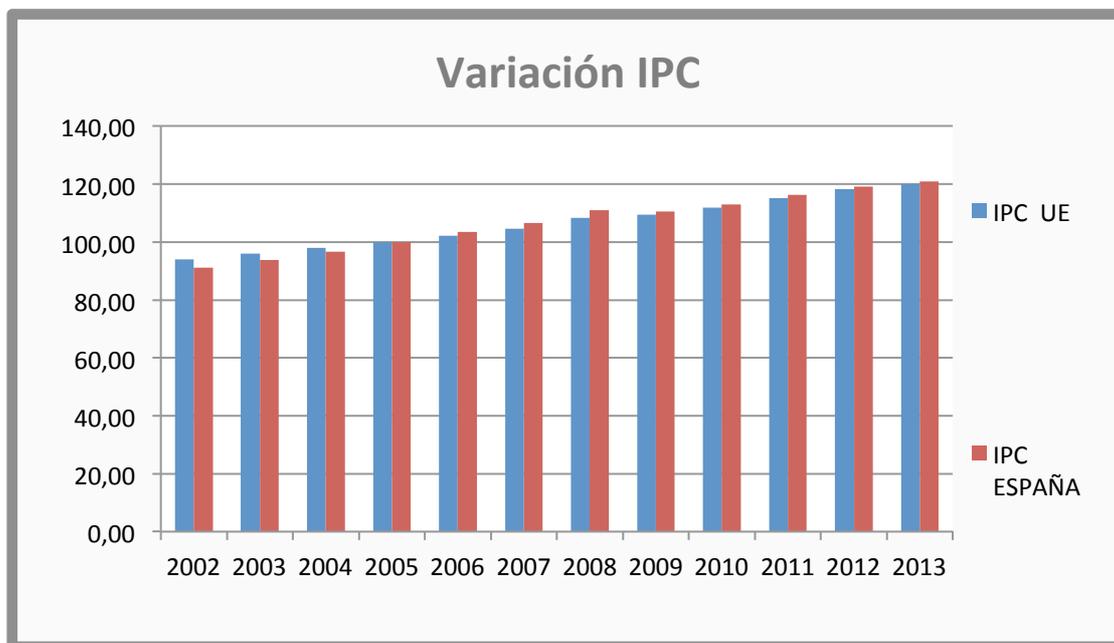
Lo primero que llama la atención es la diferencia que existe siempre entre dicha media de la Unión Europea y la tasa Española, que es más propensa a situarse en niveles más extremos, por ejemplo en el caso del periodo desde 2002 hasta 2007 observamos como en España la Inflación se sitúa siempre alrededor del 3,5, que son niveles considerables, coincidiendo con la buena marcha de la economía nacional, pero justo en el año 2007, punto en el que comienza la crisis que llega hasta los días de hoy y sube automáticamente hasta alcanzar los 4 puntos.

También nos da información sobre el daño que la crisis ha hecho a España en comparación con el resto de países de Europa, ya que en el año 2009, la tasa se sitúa en niveles negativos, lo que tendríamos que llamar una **Deflación**, que sería una caída en el nivel general de los precios, en un intento de estabilizar el azote que supuso la crisis en aquel momento.

Tras subidas de impuestos e impulsos al mercado, se recupera al alza, tratando de buscar una estabilidad constante para una tasa de subida reducida pero igual en el tiempo, pudiendo reducir la severidad de las recesiones económicas al permitir que el mercado laboral pueda adaptarse más rápidamente en una crisis, y reducir el riesgo de

incertidumbre financiera, ya que la falta de variaciones notables en la tasa de inflación es un factor de confianza para los mercados extranjeros.

Gráfico 9: Variación IPC



Fuente: INE, 2014. Elaboración Propia

Aquí nos muestra la variación del IPC para todos los productos desde el año 2002 hasta el año 2013, con los datos basándose en base al año 2005 (2005=100). Cabe destacar aquí como España se sitúa por encima de la media Europa, porcentualmente hablando, a partir del año 2006, pese a que su tasa de inflación sea mayor desde 2002.

Coincide además en el año 2009, la fuerte deflación experimentada por todos los países de la Zona Euro, en especial España, donde la variación del IPC disminuye por primera vez en todos los periodos analizados, continuando al alza y sufriendo unos aumentos lentos y constantes.

En el gráfico que observamos abajo, se ve la variación que existe en el **IPC referente a las bebidas alcohólicas en España**, con año base en 2011, el cual ha aumentado alrededor de un 20% en diez años en función al año base, a causa de la naturaleza de la economía, la inflación, así como las implantaciones de impuestos especiales para las bebidas alcohólicas.

Gráfico 10: IPC Bebidas Alcohólicas



Fuente: INE, 2014. Elaboración Propia.

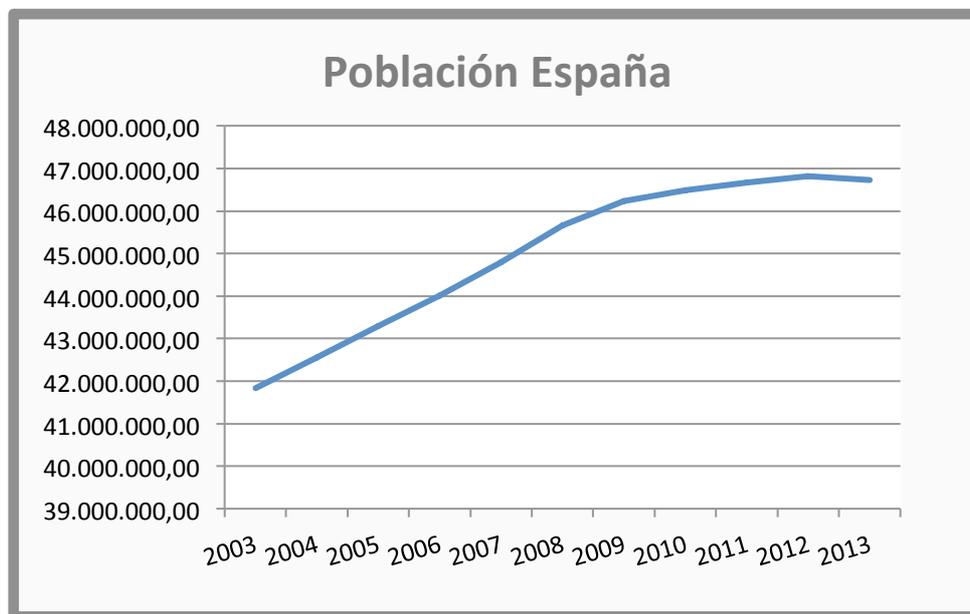
## Factores Socioculturales

El siguiente paso para completar el modelo PESTEL será hacer un análisis sobre los factores sociales y culturales que nos ocupan. En este caso, magnitudes como el **crecimiento de la población** o los estilos de vida existentes en el marco contextual de España.

Es importante fijarse en este tipo de indicadores ya que en muchos casos mide el potencial de un país a la hora de fortalecer su economía gracias al capital humano que este posea. Los niveles de natalidad de cada población son un indicativo de la confianza en el futuro que la población tiene en su país.

Según la última cifra oficial sobre la población se dio un total de 46.507.760 personas viviendo dentro de los límites de España, aunque estos datos se aproximan en muchos casos al alza, realizando previsiones. Existe además un descenso de la natalidad consecuencia del acomodamiento económico del presente en el que vivimos, y también un descenso de la mortalidad, debido en gran parte al adelanto tecnológico y los logros en medicina que se han dado en las últimas décadas.

Gráfico 11: Población total España

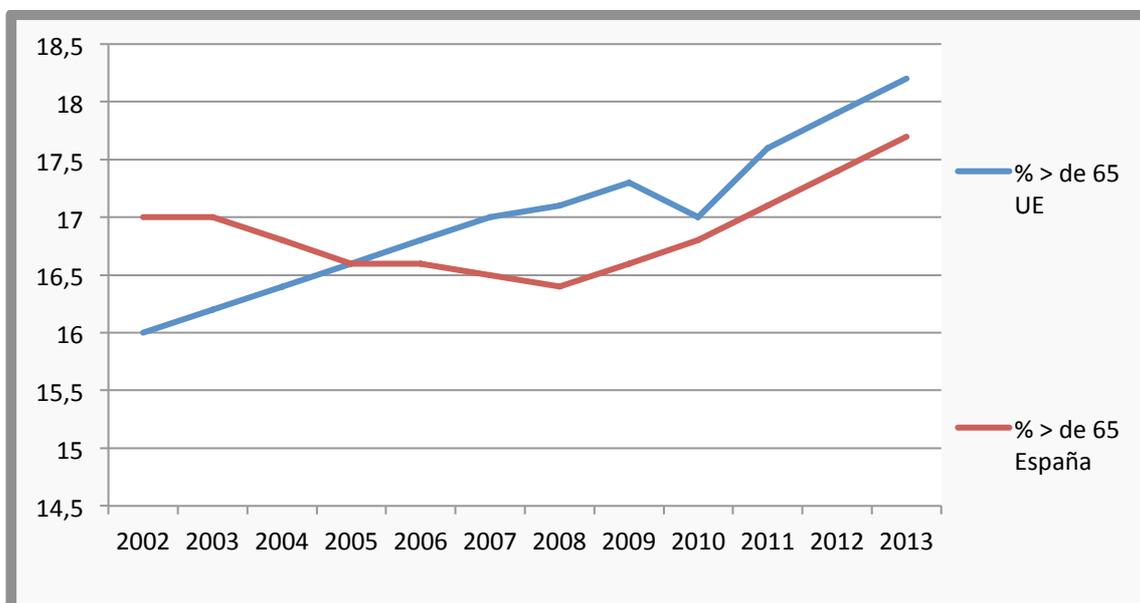


Fuente: INE, 2014. Elaboración Propia

Un factor de importancia también es el aumento de extranjeros que en las últimas décadas han hecho una vida aquí, lo que supone un crecimiento en el número de personas que habitan dentro de los límites del país, pero en los últimos años este tipo de población trata de regresar a sus países de origen, debido a la oferta de empleo y la falta del mismo que existe aquí.

Otro factor de importancia es la composición de la población, por ejemplo clasificándola por género, dónde nos encontramos con una equidad aproximada del 51% para los hombres y del 49% para las mujeres, siendo de más importancia categorizar la población en este caso por su edad, y es que gran parte de los consumidores de vino son personas adultas, o personas de edad más avanzada, por lo que resulta interesante analizar este punto de vista:

Gráfico 12: Población mayor de 65 años



Fuente: EUROSTAT, 2014. Elaboración propia.

Este gráfico muestra los porcentajes sobre la **población de mayores de 65 años** de edad, ya sean hombres o mujeres; la media sobre los países de la Unión Europea se muestra en la línea azul, mientras que el porcentaje sobre la población española lo representa la línea roja. Lo primero observable sería la oposición de direcciones que toman los dos caminos estudiados, siendo al alza la de la Unión Europea, con un descenso en el año 2010 y alcanzando porcentajes de más del 18% en el año 2013; por el contrario, en España comienza con un 17% en 2002, disminuyendo hasta el 16,4% en 2008, época de crisis también, donde este porcentaje comienza a aumentar hasta colocarse en un 17,7% sobre la población total.

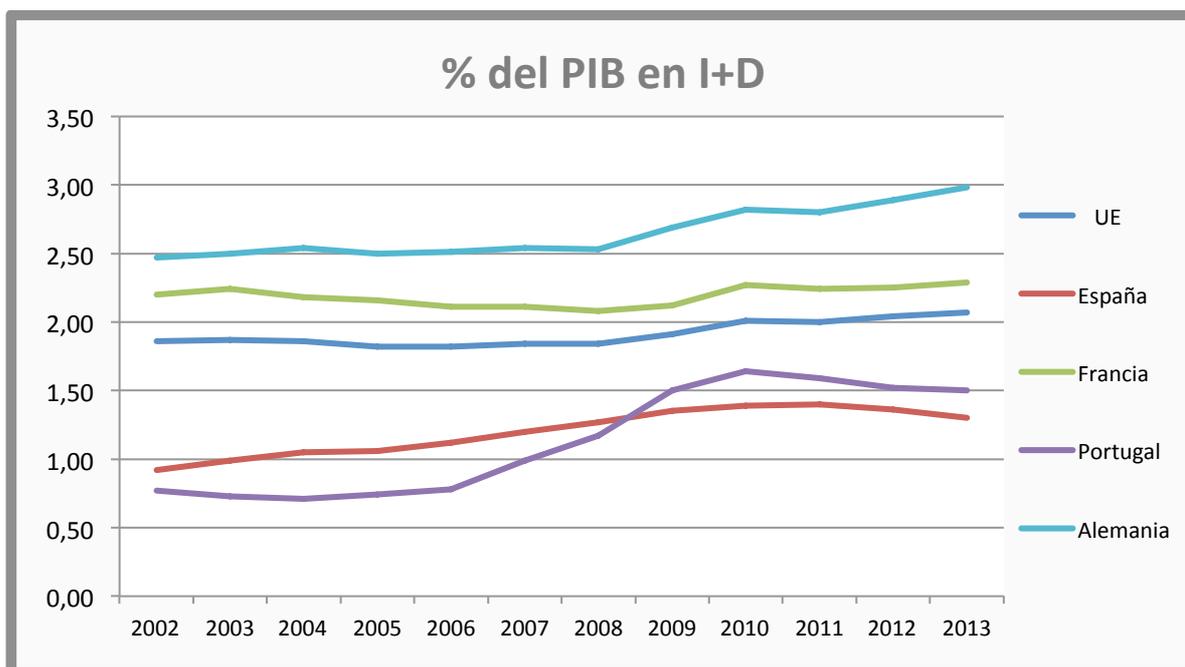
No es un porcentaje excesivamente elevado, pero sí considerable, hecho que nos beneficia enormemente a la hora de analizar nuestras previsiones sobre el público esperado, ya que muchas de nuestras campañas de población irán enfocadas a personas este porcentaje de la población que es proactivo a invertir su dinero en vino o productos similares. ; si decir, sin embargo, que en el sentido cultural las gentes que habitan en cualquier rincón de España sienten más o menos apego por el vino, ya que ha acompañado siempre a la identidad propia del país y ha sido un modo de vida de muchas familias y generaciones, por lo que es menester recuperar esa motivación y mejorar el consumo caído en los últimos años gracias a mejores políticas de recuperación de este producto.

## Factores Tecnológicos

En este punto nos centraremos en como el factor tecnológico afecta al potencial económico de un país, de especial importancia en España que parece no rentabilizar de la manera esperada estas inversiones, que con el tiempo han ido disminuyendo hasta límites realmente preocupantes comparándolos con nuestros vecinos europeos.

A pesar de proporcionar estos recursos para aumenta el avance tecnológico, parece que no hay muchas empresas de base tecnológica que despeguen de forma importante en dicho sector, parece que nuestro país es en ocasiones no termine de funcionar o de abrirse al exterior de la forma esperada. Es un factor a tener en cuenta para las empresas extranjeras que tratan de establecer sus negocios dentro del territorio nacional, una política de apoyo a las nuevas tecnologías y al I+D, Investigación y desarrollo, beneficiaria de forma significativa la visión que las potencias inversoras tienen sobre España, además de la usual inestabilidad política.

Gráfico 13: Porcentaje sobre el PIB en I+D



Fuente: EUROSTAT, 2014. Elaboración propia

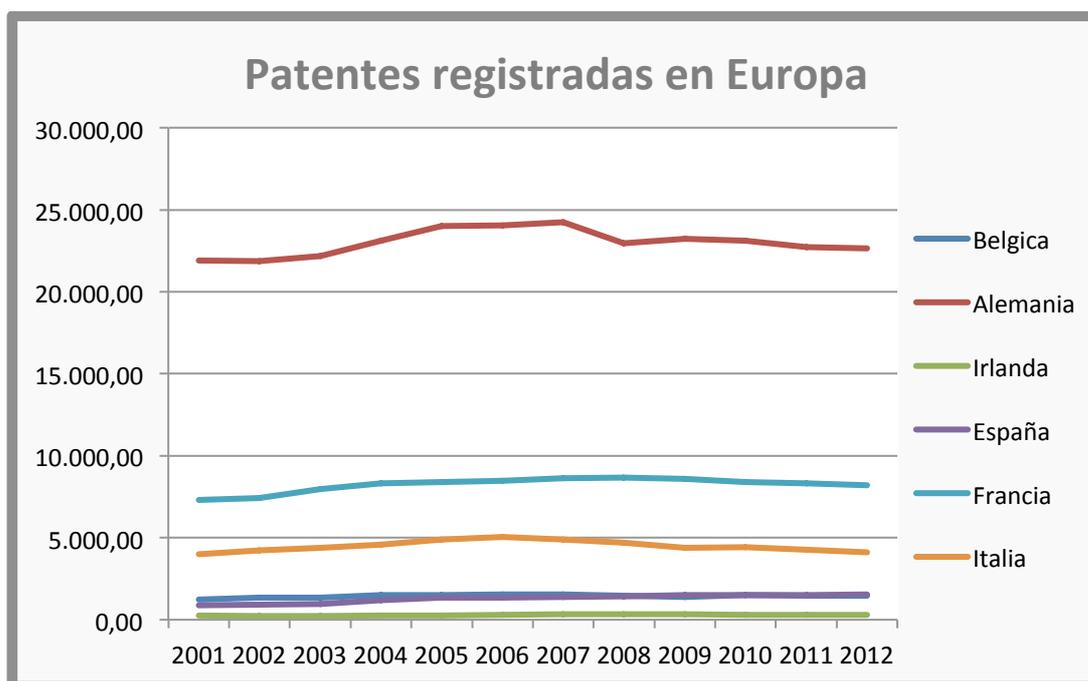
El gráfico anterior representa la **cantidad sobre el PIB que se destina a I+D**. Es importante señalar como la media para la Unión Europea queda desvirtuada por los altos valores de Alemania, que son realmente elevados llegando al 3% en 2013; también Francia realiza un gasto significativo en apoyo a las nuevas tecnologías

situándose en torno al 2,25% durante diez años, por lo que estos países liderarían el aspecto tecnológico en Europa.

Respecto al España, es interesante ver cómo sin haber logrado alcanzar nunca el 1,5 % y habiendo mantenido un ritmo constante y al alza desde 2002 hasta 2010, comienza a reducir sus valores, situándose en 2013 alrededor del 1,25%, que son unas cifras muy bajas en comparación con otros países, destacando por ejemplo Portugal, habiendo dotado en 2010 el 1,6% de su PIB a la inversión en I+D, disminuyendo los últimos años pero en valores superiores a los que España maneja en la actualidad.

Por su parte, el sector privado raramente invierte en este tipo de gastos, excepto las empresas que se dedican íntegramente a ello. Las empresas de cierto tamaño, implementan las nuevas tecnologías en función del cliente, pero no es el caso de las PYMES y de los pequeños negocios, que parecen estar alejados de la cultura tecnológica necesaria hoy en día para el éxito empresarial.

Gráfico 14: Patentes registradas Europa



Fuente: EUROSTAT, 2014. Elaboración propia.

Muestra de la capacidad de inversión privada en tecnología es el número de **patentes** que registra un país en concreto debido a la cantidad de trabajo que existe detrás de un proyecto así por lo que países como por ejemplo Alemania, que en el año 2012 entregó 22.666 patentes a la oficina del registro, le resulta enormemente fácil obtener inversión del exterior ya que es un grado de excelencia

tecnológica muy difícil de superar, siendo la siguiente Francia, no alcanzando las 10.000 patentes en los diez años objeto de estudio, menos de la mitad que Alemania, cuando sus inversiones en I+D son ambas bastante cuantiosas.

Para el caso de España, bien podría realizar un adelanto en este materia pese a no obtener unos malos valores comparándolos con sus homólogos en lo que capacidad económica se refiere, habiendo patentado 1.550 ideas en el último año.

Cabe analizar por tanto los factores tecnológicos de un país para conocer la capacidad de inversión en él, en nuestro caso, al no ofrecer una venta telemática, no nos adentraremos más en el perfil tecnológico del público objetivo.

## Factores Ecológicos

El siguiente nivel a tener en cuenta es el nivel de protección al medio ambiente del que se disfruta en un lugar u otro, dependiendo de este factor, se ganara confianza en unas cuestiones u otras, y distintos tipos de inversores pueden fijarse en España a la hora de rentabilizar su dinero.

Para nosotros, el factor ecológico es de vital importancia ya que repercute directamente en la cultura vinícola y por lo tanto para el sector en general, y la protección al agricultor ha de ser siempre la idónea y en muchos casos la empresa tratara directamente con ellos como proveedores; al sentirse respaldados por sus gobiernos, estos se sienten en confianza de generar negocios y mover su producto, ya que tienen una razón por la que involucrarse, o directamente invertir en un futuro.

Además España cuenta con unos terrenos de especial importancia para el cultivo de la vid, por lo que en este sentido cuantas mas medidas proteccionistas y de subvenciones existan, más se potenciará esta industria, que después de la crisis se ha notado el bajón en su productividad así como en su rentabilidad.

También será importante para el factor ecológico tomar medidas medio ambientales tanto como para tratar de reducir gastos como para una mejor comunión local. Por lo tanto , será importante tener en cuenta las medidas de ahorro energético que sea posible tomar y tratar de sistematizar esa gestión de la energía de una forma rentable para el negocio. Lo primero será la concienciación de los propietarios ya que son quienes pasar el tiempo en el interior del local, y en sus manos está el no desaprovechamiento de los recursos de la empresa destinados al consumo energético, ya sea apagando luces irrelevantes, minimizando el uso de los ordenadores, no tener muchos aparatos enchufados a un mismo alimentador, etc. Que el cliente perciba una preocupación por el medio que nos rodea siempre es beneficioso para la imagen de la empresa; en concreto existen medidas sencillas y rápidas de tomar que se pueden

realizar desde el comienzo de la actividad, por ejemplo sustituyendo las bombillas incandescentes de toda la vida por unas bombillas de bajo consumo o de LED, las cuales ahorran energía eléctrica reduciendo el coste por ella, además de tener una durabilidad mucho mayor. Otra medida sería a la hora de comprar los equipos informáticos, fijarnos en el consumo energético que toma ya que dependiendo de sus características puede ser más eficiente energéticamente hablando o menos, además de que las gestiones a realizar no requerirán de mucha potencia del ordenador por lo que nos centraremos en ese aspecto orientado a la eficiencia energética más que en sus características propiamente dichas informáticas. Aparte de esto, y como hemos dicho anteriormente, se notará de forma significativa el apagado de los equipos cuando no estén en uso, así como de las impresoras, o el hecho de apagar el monitor siempre que fuese posible.

Algo que esta introduciéndose en el mercado cada vez con mas fuerza ya que ahorra en el consumo de energía y respetuosa con el entorno, son las energías alternativas, en concreto la solar. Un par de placas podrían ser instaladas en el interior del local, ya que la luz del sol entra directamente por las cristaleras, y quizás pueda alimentar las neveras para el vino, o alguna lámpara ambiental que haya alrededor. También es importante revisar continuamente el funcionamiento de las neveras refrigeradoras, la instalación eléctrica, los ventiladores de los equipos informáticos, etc.

Por ultimo se puede estudiar la implantación de detectores de presencia en el interior del establecimiento. De forma que la luz se encienda automáticamente cuando entre un cliente en el interior, y se apague al notar que el local esta vacío. No lo incluiríamos en el almacén o el servicio ya que no se espera que los clientes accedan a esas zonas, por lo que dependerá de la memoria de los que habitan en el interior para apagar las luces y así consumir menos energía eléctrica.

Tras haber implementado todas estas medidas, se tratará de llevar a cabo un reciclaje constante de los residuos generados por nuestra actividad; por supuesto las botellas vacías de vidrio que usemos en nuestras promociones serán recicladas por alguna empresa de la cual trataremos de buscar rentabilidad en el caso de que el volumen de nuestros residuos sea considerable, que presumiblemente no lo será. También se reciclarán todos los embalajes en los cuales el producto llega a nuestro almacén.

## Factores Legales

Para el correcto funcionamiento del sector así como para la total seguridad de los consumidores se establecen una serie de medidas legales para toda la línea de distribución de bebidas alcohólicas, desde la fabricación hasta el cliente final, las cuales

veremos a continuación referentes al vino, encontrando la información necesaria en la pagina oficial del “Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente”

Además también conoceremos la legislación en lo relativo a la apertura de un local en Valencia y cuales son las disposiciones necesarias para la realización del mismo obteniendo la información de la pagina de la “*Conselleria D’Economia, Industria, Turismo y Ocupació, Direcció General de Comerç y Consum*”.

Comenzando por el capitulo I, citando: “Ley de la viña y el vino. Disposiciones estatales”

**LEY 24/2003**, de 10 de julio, de la Viña y del Vino, el cual habla en primera instancia sobre Ámbito de aplicación y aspectos generales de la vitivinicultura en su primer capitulo , donde trata de situar las definiciones en el marco de la normativa de la Unión Europea, así como la designación, presentación, promoción y publicidad del vino. Asimismo se regula en esta ley los niveles diferenciados de origen y calidad de los vinos, así como el sistema de protección en defensa de los productores y los consumidores. También se incluye en la ley el régimen sancionador de las infracciones administrativas en las materias a las que se refieren los dos apartados anteriores.

El siguiente titulo trata acerca del sistema de protección del origen y calidad de los vinos donde se establecen los principios para asegurar la calidad y mantener la diversidad de los vinos, proporcionar a los operadores condiciones de competencia leal, garantizar la veracidad del etiquetado, y además establecer un nivel de progresión en la calidad e los vinos donde cada uno demande mas requisitos que el anterior.

Se establece además el **REAL DECRETO 1651/2004**, de 9 de julio, por el que se establecen normas de desarrollo para la adaptación de los reglamentos y órganos de gestión de los vinos de calidad producidos en regiones determinadas a la Ley 24/2003, de 10 de julio, de la Viña y del Vino. Se establecen en el los criterios para la adaptación de los reglamentos de los vinos de calidad producidos en regiones determinadas.

El siguiente capitulo, II. “Organización común del mercado vitivinícola. Disposiciones comunitarias.”

**REGLAMENTO (UE) 1308/2013** del Parlamento Europeo y del Consejo, de 17 de diciembre de 2013 (DOUE L 347, de 20.12.2013), por el que se crea la organización común de mercados de los productos agrarios y por el que se derogan los Reglamentos (CEE) no 922/72, (CEE) no 234/79, (CE) no 1037/2001 y (CE) no 1234/2007.

En especial, trata sobre los programas nacionales de apoyo para la promoción y comercialización de los vinos dentro de la Unión Europea. Habla además sobre mantener las actividades de reestructuración y reconversión, dado sus positivos efectos estructurales en el sector vitivinícola, y deben apoyarse asimismo las

inversiones en el sector encaminadas a mejorar el rendimiento económico de las propias empresas.

Más concretamente, en el capítulo III.1. “Programas de apoyo, comercio con terceros países, potencial productivo y controles en el sector vitivinícola. Disposiciones comunitarias y estatales.” Se establece el reglamento para el mercado vitivinícola en general.

En sus Disposiciones Comunitarias, se establece el **REGLAMENTO (CE) 555/2008** de la Comisión, de 27 de junio de 2008, por el que se rigen las normas de desarrollo del Reglamento (CE) no 479/2008 del Consejo, por el que se establece la organización común del mercado vitivinícola, en lo relativo a los programas de apoyo, el comercio con terceros países, el potencial productivo y los controles en el sector vitivinícola (DOUE L 170, 30.06.2008, p.1).

Y en sus Disposiciones Estatales, el **REAL DECRETO 1244/2008**, de 18 de julio, por el que se regula el potencial de producción vitícola, y se recoge el conjunto de normas que regulan dicho potencial y que tienen por objetivo contribuir a la ordenación del viñedo español y la mejora de la competitividad de los vinos españoles. En este Real Decreto se regulan los aspectos relativos a plantaciones y replantaciones de viñedo, superficies ilegales de viñedo, régimen de abandono de viñedo, variedades de vid, y las reservas del derecho de plantación.

En materia de derechos de nuevas plantaciones de viñedo, se establece la metodología para la concesión de derechos de plantación destinados a experimentación vitícola, cultivos de plantas madres de injertos y aquellas superficies que están afectadas por concentración parcelaria o por expropiaciones por causa de utilidad pública, y para las cuales la normativa comunitaria permite que se concedan por parte de los Estados miembros.

También en el capítulo III.2. “Categorías de productos vitivinícolas, prácticas enológicas y restricciones aplicables. Disposiciones comunitarias.” Donde en el **REGLAMENTO (CE) 606/2009** de la Comisión de 10 de julio de 2009 que fija determinadas disposiciones de aplicación del Reglamento (CE) no 479/2008 del Consejo en lo relativo a las categorías de productos vitícolas, las prácticas enológicas y las restricciones aplicables, así como los recursos experimentales para nuevas prácticas enológicas.

En el siguiente capítulo, III.3. “Designación, denominación, presentación y protección de productos vitivinícolas. Disposiciones comunitarias y estatales.” Donde se establecen normas específicas que atañen al registro de denominaciones de origen e instalaciones geográficas, también trata sobre la restricción al envasado de los productos vitivinícolas con denominación de origen o indicación geográfica, o las operaciones de presentación de los productos, lo que constituye en sí una restricción a

la libre circulación de mercancías y a la libre prestación de servicios, por lo que tales restricciones solo serán impuestas si son necesarias, proporcionales y convenientes para proteger la reputación de las denominaciones de origen. Se recogen también las definiciones que informan sobre el vínculo con las características de la zona geográfica y su influencia en el producto final.

Todo esto se recoge en la Disposición Comunitaria **REGLAMENTO (CE) 607/2009** de la Comisión de 14 de julio de 2009 por el que se establecen determinadas disposiciones de aplicación del Reglamento (CE) no 479/2008 del Consejo en lo que atañe a las denominaciones de origen e indicaciones geográficas protegidas, a los términos tradicionales, al etiquetado y a la presentación de determinados productos vitivinícolas (DOUE L 193, de 24.07.2009, p.60).

Así también se deberá conocer para estas circunstancias la Disposición Estatal **REALDECRETO 1363/2011**, de 7 de octubre (BOE de 1 de noviembre), por el que se desarrolla la reglamentación comunitaria en materia de etiquetado, presentación e identificación de determinados productos vitivinícolas, en el cual se explica el marco normativo básico referente a lo comentado anteriormente y sirve para identificar mas correctamente el contenido de los recipientes de la bodega.

Siguiendo con el capítulo III.4. “Circulación y registro de productos vitivinícolas. Disposiciones comunitarias y estatales.” En el cual a través de la Disposición Comunitaria **REGLAMENTO (CE) 436/2009** de la Comisión, de 26 de mayo de 2009 (DOUE L 128, de 27.05.2009), por el que se establecen disposiciones de aplicación del Reglamento (CE) no 479/2008 del Consejo en lo que respecta al registro vitícola, a las declaraciones obligatorias y a la recopilación de información para el seguimiento del mercado, a los documentos que acompañan al transporte de productos y a los registros que se han de llevar en el sector vitivinícola; y en el interior de España, también mediante el **REAL DECRETO 323/1994** de 28 de febrero (BOE de 7 de mayo), sobre los documentos que acompañan el transporte de productos vitivinícolas y los registros que se deben llevar en el sector vitivinícola.

Para lo referente al apartado “IV.Vinos aromatizados, bebidas aromatizadas a base de vino y cócteles aromatizados de productos vitivinícolas. Disposiciones comunitarias y estatales” nos centraremos primero en dichas Disposiciones Comunitarias para comprender la realidad legal en lo referente al sector vitivinícola en el interior del conjunto europeo.

La primera disposición en relación a esto lo encontramos en el año 1991, en el siguiente escrito:

**REGLAMENTO (CEE) 1601/91** del Consejo, de 10 de junio de 1991, por el que se establecen las reglas generales relativas a la definición, designación y presentación de vinos aromatizados, de bebidas aromatizadas a base de vino y de cócteles aromatizados de productos vitivinícolas (DOCE L 149, 14.06.1991, p.1), quedando derogado por el nuevo **REGLAMENTO (UE) 251/2014** del Parlamento Europeo y del Consejo, de 26 de febrero de 2014 (DOUE L 84, de 20.03.2014), sobre la definición, descripción, presentación, etiquetado y protección de las indicaciones geográficas de los productos vitivinícolas aromatizados.

Por su parte, en el interior del territorio nacional, nos encontramos con ciertas ordenes un poco anticuadas pero en regla con sus correspondientes modificaciones, por ejemplo: **ORDEN DE 23 DE ENERO DE 1974**(BOE de 7 de febrero), por la que se reglamenta la elaboración, circulación y comercio de la sangría y de otras bebidas derivadas del vino. También la **ORDEN DE 31 DE ENERO DE 1978**(BOE de 24 de febrero), por la que se reglamentan los vinos aromatizados y el bitter-soda, y por último la **ORDEN DE 11 DE DICIEMBRE DE 1986**(BOE del 20), sobre Reglamentación de Bebidas Derivadas del Vino.

Todas las normas y reglamentaciones anteriormente citadas han sufrido a lo largo del tiempo modificaciones en sus textos, las cuales no han parecido relevantes en su conjunto como para exponerlas en su totalidad, habiendo realizado un resumen de las ideas de cada una de las leyes que intervienen en la producción de vino dentro de nuestro país, las cuales son bastante provechosas para el agricultor en comparación quizás con otro tipo de cultivos que no están tan protegidos, diremos por tanto que en este sentido esto son los factores legales que afectan al sector vitivinícola.

Ahora comprobaremos cual es la reglamentación para la apertura de un establecimiento de alimentación que es legalmente como lo llevaremos a cabo, según la pagina de la "*Conselleria D'Economia, Industria, Turismo y Ocupació, Direcció General de Comerç y Consum*". Donde en el dossier "Información para el comerciante" se citan las normas básicas para el comienzo de la actividad económica dentro del marco legal de la *Generalitat Valenciana*.

De esta forma establece que para la **apertura de un establecimiento comercial** estará sujeto el régimen de comunicación previa o declaración responsable en los supuestos y términos recogidos en la **Ley 12/2012 de 26 de Diciembre**, de medidas urgentes de liberalización del comercio y determinados servicios, así como en la **Ley 2/2012, de 14 de Junio**, de medidas urgentes de apoyo a la iniciativa empresarial y a los emprendedores, microempresas y pequeñas y medianas empresas de la Comunitat Valenciana. En los casos en que resulte preceptivo los ayuntamientos concederán las autorizaciones o licencias correspondientes para el ejercicio de las actividades comerciales que estén sujetas a las mismas, previa comprobación de la existencia de los requisitos exigidos por la normativa vigente. En todo caso, el comerciante debe

solicitar la autorización de la conselleria competente en materia de comercio para la apertura, modificación o ampliación de establecimientos comerciales con impacto territorial individuales o colectivos que tengan una superficie igual o superior a 2.500 metros cuadrados, quedan excluidos aquellos establecimientos que se dediquen exclusivamente al comercio al por mayor.

En lo relativo a **carteles e información que debe exponerse al público**, se dice lo siguiente: que se deberán exponer en los accesos y de manera visible desde el exterior del local, los días y horas de apertura y cierra; el anuncio de la existencia de hojas de reclamación a disposición de los clientes; los precios de venta de los productos ( de forma suficientemente explicativa y que no conduzca a confusión, tanto en el interior del local como en los escaparates los precios deben ser visibles y legibles, así como las condiciones que en su caso se apliquen a las distintas ofertas en el momento.

Las disposiciones referentes son: Ley 3/2011, de 23 de marzo, de la Generalitat, de Comercio de la Comunitat Valenciana (*DOCV* núm. 6488, de 25 de marzo ). Ley 7/1998, de 13 de abril, sobre Condiciones Generales de la Contratación (*BOE* núm. 89, de 14 de abril)Ley 1/2011, de 22 de marzo, por la que se aprueba el Estatuto de los Consumidores y Usuarios de la Comunitat Valenciana (*DOCV* núm. 6487, de 24 de marzo). Texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre (*BOE* núm. 287, de 30 de noviembre), modificado por la Ley 3/2014, de 27 de marzo (*BOE* núm. 76, de 28 de marzo).Decreto 77/1994, de 12 de abril, por el que se regulan las Hojas de Reclamaciones de los Consumidores y Usuarios de la Comunidad Valenciana. (*DOGV* núm. 2.249, de 20 de abril).

Respecto a **la publicidad** llevada a cabo, la que haga el comerciante en el establecimiento, sobre su producto servicio, o marca, debe ser veraz y cierta. Las condiciones y garantías ofrecidas serán exigibles por los consumidores o usuarios, aun cuando no figuren expresamente en el contrato celebrado o en el documento o comprobante recibido. No obstante, si el contrato o comprobante contiene cláusulas más beneficiosas, estas prevalecerán sobre el contenido de la oferta o publicidad.

Este concepto se recoge en las siguientes disposiciones de aplicación: Ley 3/2011, de 23 de marzo, de la Generalitat, de Comercio de la Comunitat Valenciana (*DOCV* núm. 6488 , de 25 de marzo ).Ley 1/2011, de 22 de marzo, por la que se aprueba el Estatuto de los Consumidores y Usuarios de la Comunitat Valenciana 6487, de 24 de marzo).Texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre (*BOE* núm. 287, de 30 de noviembre), modificado por la Ley 3/2014, de 27 de marzo (*BOE* núm. 76, de 28 de marzo).Ley 34/1988, de 11 de noviembre, General de Publicidad (*BOE* núm. 274, de 15 de noviembre).Ley 7/1998, de 13 de abril, sobre Condiciones Generales de la Contratación (*BOE* núm. 89, de 14 de abril).

El siguiente punto a tratar es sobre **el Horario Comercial**, el cual comienza diciendo que durante el conjunto de días laborables de la semana, como máximo podrá estar abierto al público un máximo de 90 horas, lógicamente considerando inhábiles los sábados y los domingos, no obstante, se puede proceder a la apertura del local hasta diez domingos y festivos que anualmente se determinan mediante una resolución de la conselleria en materia de Comercio. Este régimen no es aplicable a aquellos establecimientos que tienen plena libertad de horarios para determinar los días y horas que permanecerán abiertos, como las tiendas de conveniencia, lugares de repostería, etc.

Además los establecimientos dedicados exclusivamente a productos culturales (libros, periódicos, revistas, discos, vídeos, juegos de ordenador, antigüedades, artesanía popular, artículos para dibujo, obras de arte etc) que, por sus dimensiones o características no gocen de total libertad horaria, podrán abrir todos los domingos y festivos durante un máximo de 12 horas. Fuera de estos casos, excepcionalmente, cuando concurren circunstancias que así lo justifiquen, se podrá autorizar la apertura en domingo o festivo, a petición de los comerciantes, asociaciones comerciales o Ayuntamientos, mediante resolución del órgano competente con el límite de horas que establezca la resolución. Este concepto se rige por las siguientes leyes:

Ley 3/2011, de 23 de marzo, de la Generalitat, de Comercio de la Comunitat Valenciana (*DOCV* núm. 6488, de 25 de marzo ).Ley 10/2012, de 21 de diciembre, de Medidas Fiscales, de Gestión Administrativa y Financiera, y de Organización de la Generalitat (*DOCV* núm. 6931, de 27 de diciembre)Real Decreto-ley 20/2012, de 13 de julio, de medidas para garantizar la estabilidad presupuestaria y de fomento de la competitividad (*BOE* núm. 168, de 14 de julio).

También en aplicación de **los precios** que se establecen en un establecimiento se citan diferentes normas a tener en cuenta, como pueden ser por ejemplo que los precios deben ser exhibidos en euros de forma pública, sin inducir a confusión tanto de los artículos expuestos en el interior como de los que se expongan en los escaparates; que el precio de venta anunciado comprenderá la cantidad total que haya de satisfacer el consumidor, con impuestos incluidos y gastos de entrega cuando los haya; Deberán indicarse con claridad y de forma diferenciada, toda clase de descuentos y posibles incrementos derivados de regímenes de financiación, y los costes adicionales por servicio y accesorios y similares, además se indicará el precio por unidad de medida, salvo aquellos en que sea idéntico al precio de venta, y, si en el marcaje existen dos o más precios diferentes, se debe vender al precio más bajo de los dos expuestos.

Los precios serán libremente determinados por los comerciantes, siempre y cuando estos no sean inferiores a los de adquisición del producto según factura, deducidos los descuentos que figuren en la misma, e incrementados con los impuestos indirectos que graven la operación. Es lo que se conoce como prohibición de ventas a pérdida

que solamente, y de manera excepcional, se permiten en cuatro supuestos: ventas de saldos, ventas en liquidación, cuando se practique con el objetivo de alcanzar los precios de uno o varios competidores con capacidad para afectar significativamente a sus ventas, y la venta de productos perecederos en fechas próximas a su inutilización. Estas reglas forman parte de las siguientes disposiciones: Ley 3/2011, de 23 de marzo, de la Generalitat, de Comercio de la Comunitat Valenciana (*DOCV* núm. 6488, de 25 de marzo ).Ley 1/2011, de 22 de marzo, por la que se aprueba el Estatuto de los Consumidores y Usuarios de la Comunitat Valenciana (*DOCV* núm. 6487, de 24 de marzo). Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista (*BOE* núm. 15, de 17 de enero).

Prosiguiendo con los aspectos mas importantes a la hora de la apertura de un local comercial, también será de interés conocer **la constancia documental de la venta**. Así para la correcta corrección de la empresa se debe entregar factura al consumidor que la solicite para el ejercicio de cualquier derecho de naturaleza tributaria, y en aquellos casos en que la entrega total o parcial de productos sea diferida a un momento ulterior a la estipulación del contrato. En los demás casos, en las ventas al por menor y prestación de determinados servicios por importe que no exceda de 3.000 euros, IVA incluido, bastará con la entrega de un tique(factura simplificada) en el que consten los siguientes datos: la numeración de este, la fecha de expedición, el NIF, el tipo de artículo entregado, así como el tipo impositivo aplicado, y la contraprestación total. Normas recogidas en las siguientes leyes: Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista (*BOE* núm. 15, de 17 de enero). Real Decreto 1619/2012, de 30 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento por el que se regulan las obligaciones de facturación (*BOE* núm. 289, de 1 de diciembre). Ley 1/2011, de 22 de marzo, por la que se aprueba el Estatuto de los Consumidores y Usuarios de la Comunitat Valenciana (*DOCV* núm. 6487, de 24 de marzo). Texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre (*BOE* núm. 287, de 30 de noviembre), modificado por la Ley 3/2014, de 27 de marzo (*BOE* núm. 76, de 28 de marzo). Ley 28/1998, de 13 de julio, de Venta a Plazos de Bienes Muebles (*BOE* núm. 167, de 14 de julio).Código Civil (art.1280) y Código de Comercio (arts. 51 y 52).

Dentro de lo concerniente a **la garantía del producto** la ley dice que: El vendedor responde de las faltas de conformidad que se manifiesten en un plazo de dos años desde la entrega, salvo que el consumidor compre el producto conociendo la falta de conformidad del mismo. Durante los seis primeros meses se presume, salvo prueba en contrario, que la falta de conformidad del bien ya existía cuando la cosa se entregó. Al ser éste un derecho que viene recodado por ley y salvo que se trate de productos de naturaleza duradera, no será necesario entregar al comprador un documento de garantía.

En principio un bien es conforme a lo contratado siempre que cumpla con los requisitos habituales, por ejemplo que el bien se ajuste a la descripción o al modelo que el vendedor presente al consumidor, y que sea apto para el uso especial en caso de que se hubiese solicitado por el consumidor y para el uso que habitualmente se destinan los bienes de consumo del mismo tipo. Para más información se puede consultar directamente de los textos de la ley en: Texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre (*BOE* núm. 287, de 30 de noviembre), modificado por la Ley 3/2014, de 27 de marzo (*BOE* núm. 76, de 28 de marzo). Ley 1/2011, de 22 de marzo, por la que se aprueba el Estatuto de los Consumidores y Usuarios de la Comunitat Valenciana (*DOCV* núm. 6487, de 24 de marzo). Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista (*BOE* núm. 15, de 17 de enero) Ley 3/2011, de 23 de marzo, de la Generalitat, de Comercio de la Comunitat Valenciana (*DOCV* núm. 6488 de 25 demarzo).

Por último, respecto a las **reclamaciones del consumidor**, habrá que tener en cuenta que cuando un consumidor solicite una **hoja de reclamaciones** se le debe suministrar en el mismolugar en que la demande o en el lugar identificado como de información o atención a los clientes, sin remitirle a otras dependencias o a oficinas centrales distantes del lugar en que se han producido los hechos. Presentada la hoja de reclamación por el consumidor ante el órgano administrativo competente, éste llevará a cabo una mediación entre las partes. Presentada una solicitud de **arbitraje** por un consumidor, el comerciante puede aceptarla o rechazarla, salvo que hubiera realizado una oferta pública de sometimiento al Sistema Arbitral de Consumo, respecto de futuros conflictos con consumidores o usuarios, en cuyo caso, vendrá obligado a cumplir la decisión que adopten los árbitros.

En este caso la protección al consumidor será de vital importancia por lo que el conjunto de leyes es amplio en este sentido: Ley 1/2011, de 22 de marzo, por la que se aprueba el Estatuto de los Consumidores y Usuarios de la Comunitat Valenciana (*DOCV* núm. 6487, de 24 de marzo). Texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre (*BOE* núm. 287, de 30 de noviembre), modificado por la Ley 3/2014, de 27 de marzo (*BOE* núm. 76, de 28 de marzo). Decreto 77/1994, de 12 de abril, por el que se regulan las Hojas de Reclamaciones de los Consumidores y Usuarios de la Comunidad Valenciana. (*DOG* núm. 2.249, de 20 de abril) Orden 4/2013, de 26 de marzo, de la Conselleria de Economía, Industria, Turismo y Empleo, por la que se modifica el modelo de hoja de reclamaciones de los consumidores y usuarios de la Comunitat Valenciana (*DOCV* núm. 6999, de 9 de abril) Ley 60/2003, de 23 de diciembre, de Arbitraje (*BOE* núm. 309, de 26 de diciembre) Real Decreto 231/2008, de 15 de febrero, por el que se regula el Sistema Arbitral de Consumo (*BOE* núm. 48, de 25 de febrero).

Habiendo finalizado así el análisis del macroentorno con el modelo PESTEL, pasaremos a continuación a realizar un análisis del microentorno de la empresa a través del modelo de las 5 fuerzas de PORTER

### 3.3 ANALISIS MICROENTORNO

En este punto referente al análisis interno de la empresa, nos centraremos en el modelo de las 5 fuerzas de PORTER para conocer el funcionamiento y la estrategia dentro del ámbito interno del negocio, así como los factores que afectan desde el exterior mas cercano e influyen en nuestra actividad y nuestro posicionamiento en el mercado.

Figura 2: 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Según Porter, en la industria existen dos tipos de competencia las cuales serian la positiva, y la destructiva. La primera es cuando un competidor busca la diferenciación del resto en vez de acaparar todo el mercado, y la destructiva es lo contrario, debido a que todas las empresas ofrecen lo mismo. Tras conocer esto, Porter nos enseña a elaborar estrategias y aplicarlas correctamente para tener éxito y derrotar a la competencia para consolidarnos sólidamente dentro de nuestro sector y ámbito de aplicación.

Las fuerzas competitivas que se desarrollan dentro de esta idea y afectan directamente a nuestra empresa, son las siguientes:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores
- Amenaza de posibles productos sustitutos
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los clientes
- Rivalidad entre competidores existentes

Como podemos comprobar en el siguiente gráfico:

## AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

Cuando existen múltiples ganancias dentro de un sector, este tiende a acapararse de negocios dedicados a lo mismo por la naturaleza intrínseca de lo que se vende, que por las razones pertinentes, provoca el deseo del consumidor, por lo que no es difícil de entender que las empresas traten de aprovechar esta oportunidad que ofrezca el mercado en cuestión, en nuestro caso la venta de vino.

El primer factor de importancia en este sentido serían las **barreras de entrada** que para nuestro sector serían básicamente la tramitación del negocio y la inversión inicial, que no es ajustada en la mayoría de los casos, pero son circunstancias que cualquier persona que quisiera emprender en este negocio, debería de poder cumplir. No existen por tanto costes de producción en lo referente a nuestra actividad, pero si que existe un precio de la información, que sería la experiencia de cada uno de los gestores de las diferentes empresas que comercializan con este artículo. También será de importancia en este aspecto las **economías de escala**, ya que un nuevo competidor entrante con una buena gestión de almacén y poder con los proveedores, podrá llevar a cabo una economía intensiva de escala en la que adquirir mucho género de golpe, lo que abarataría considerablemente los costes de inversión. También por nuestra parte, ya que en este caso somos los nuevos competidores, deberemos de tener en cuenta otro factor como es **la curva de experiencia** que en nuestro caso esperamos que sea positiva gracias a la respuesta de los clientes en el tiempo.

Desde un punto de vista del producto, es también interesante aportar un valor agregado para tratar de establecer una **diferenciación** entre la competencia que nos atañe, y de esta forma poder fidelizar a la clientela. Es difícil en este sentido tratar de

diferenciarse en un producto como el vino, el cual puede ser encontrado del mismo tipo en numerosos establecimientos distintos, por lo que respecto a esta política y siendo nosotros la competencia entrante, será de vital importancia este aspecto para hacer camino desde el principio, invirtiendo en promociones, servicio al cliente, la presentación del producto, etc. También es provechoso tener trabajado en algún sentido **la imagen de marca**, que refuerza la diferenciación del producto, y como en puntos posteriores veremos el logo y el nombre (“Mar de VÍ”) serán parte de esta imagen de marca que será importante explotar para que los consumidores nos recuerden y para posicionarnos en el mercado actual, siendo creativos a la vez que con seriedad y fiabilidad.

Por último, que nos afecte directamente a nuestro negocio, existen un tipo de **barreras gubernamentales** como pueden ser las reglas, los estatutos, y las leyes que de acuerdo a la constitución política todas las empresas deben de seguir según el gobierno o estado al cargo. Es realmente conveniente cumplir con estas normas de acuerdo a la ley vigente para que después no existan problemas o desprestigio con nuestra empresa.

## AMENAZA DE POSIBLES PRODUCTOS SUSTITUTOS

La amenaza de productos sustitutos siempre es una cuestión a tener en cuenta ya que puede desvirtualizar nuestras previsiones para los ingresos en los siguientes periodos. Un producto sustitutivo es el que satisface prácticamente las mismas necesidades que el producto en cuestión. Para nuestro mercado, resultarían varios tipos de productos sustitutos, en primer caso para las personas que tienen un poder adquisitivo mayor, pueden optar por acudir a lugares donde única y exclusivamente se vendan caldos de calidad excelente, no siendo nuestro caso en el que intentamos tener todo el rango de precios y calidades a las que optemos, pero el producto puede considerarse el vino únicamente en sí, o en los tiempos que corren la experiencia del hecho de comprarlo, por lo que en ese caso en particular, este podría ser un sustitutivo de nuestra oferta. Por otra parte, también existirá un público mas orientado a adquirir bebidas mas económicas, y pese a que también tratemos de dar solución a este mercado, en muchas ocasiones preferirán adquirir el mismo tipo de producto de la mas baja calidad, acudiendo a lugares de libre servicio únicamente como grandes almacenes o tiendas de barrio, donde el género usualmente no es de la calidad esperada por alguien que maneje mas experiencia.

Existen mas tipos de productos sustitutos, por ejemplo las bebidas destiladas las cuales no ofrecemos en nuestro establecimiento, puede ser un producto sustitutivo ya que ofrece la misma finalidad en muchos casos para ese tipo específico de cliente, que no busca los matices o los sabores sino el propio alcohol en sí, por lo que la **disponibilidad de sustitutos** en este caso es amplia.

Todas estas particularidades pueden alterar la oferta y la demanda de un sector en concreto y es conveniente estar siempre atento a como solventar estos problemas de productos sustitutivos adoptando políticas de innovación en la medida de lo posible para atraer al máximo numero de clientes y que perciban **la diferenciación del producto** para que se inclinen hacia el nuestro en lugar del de la competencia.

En los últimos años, las ventas por internet han ganado adeptos, y pese a que es el mismo tipo de producto en la mayoría de los casos, las ventajas en precio y comodidad de adquisición están cambiando la forma de ver el negocio y la forma de afrontar los nuevos paradigmas de la industria.

## PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Este es un factor de suma importancia en el proceso estratégico de la empresa y en muchos casos dependerá de esto el futuro éxito de un negocio, ya que estos son los que nos proporcionan la materia para que nosotros podamos obtener beneficios con ella, y dependiendo de su poder de negociación, sacaremos más partido o menos de la situación. Para el caso de que existan muchos proveedores distintos esto beneficia a los minoristas ya que podrán obtener precios mas competitivos al existir muchos ofertantes. Para el mercado del vino embotellado, existe una amplia gama de proveedores, tantos como bodegas existan, pero también existen distribuidores que venden a gran escala, habiendo realizado previamente lazos de fidelidad con los proveedores, por lo que en muchos casos la venta no se haría directamente al fabricante si no a un intermediario. En cualquier caso, siempre se tratara de realizar comprar a un elevado **volumen** para tratar de desinflar la factura, de hecho, probablemente el punto mas fuerte a trabajar sea este ya que depende que nuestras existencias se muevan de una forma mas dinámica. Para ello seria conveniente realizar una **concentración de proveedores** seleccionables, ya sean distribuidoras o bodegas, para establecer la máxima confianza posible y obtener mejores tratos en general.

Es conveniente comentar que para nuestro producto existen muchos factores dependientes para establecer el precio que comentaremos en posteriores apartados, pero si cabe decir que estos son de naturaleza cíclica, un año un vino puede tener una calidad para una misma bodega que quizás otro año no pueda conseguir, o por factores medioambientales críticos no exista cosecha para determinado periodo, por lo que en cierto aspecto el poder de negociación de los proveedores es cambiante, y se espera que por todas las partes exista un nivel de compromiso y confianza para hacer negocio uniendo fuerzas por el componente motivacional y promover la cultura propia el producto.

## PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Los clientes son la base de cualquier negocio, cuanto mas relación exista con ellos, dentro de lo razonablemente esperado, mejor, por lo que es necesario establecer un contacto personal y por supuesto conseguir una cartera de clientes asidua que entienda la diferenciación de nuestro producto y se sienta en confianza a la hora de producirse una compra. Por nuestra parte nos comprometemos a ofrecer la mejor calidad al mejor precio por lo que conseguir cierto **volumen de compras** se den por parte de los clientes más provechosa será nuestra labor.

Ciertamente los clientes se preocupan por conocer la procedencia, o **la marca** que están dispuestos adquirir, en nuestro caso, las diferentes Bodegas o Denominaciones de Origen que existen, que para el cliente habitual que nos visite será una cuestión vital a la hora de repetir su inversión. Marcas en este sector hay tantas como podamos imaginar, por lo que la clasificación en Denominaciones de Origen resulta mucho mas cómoda para el cliente no tan experto, ya que se da por hecho que en determinadas regiones la calidad o tesitura de un vino es producto de su procedencia.

Para “Mar de Vi” esta será tarea complicada debido a la cantidad de competidores que existen dentro de la zona, y el poder de negociación de los clientes será mayor porque ellos deciden al final donde adquieren su producto y tienen varias opciones para llevarlo a cabo.

## RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES

Para finalizar con las fuerzas de Porter hablaremos del resultado de las cuatro anteriores, que sería la rivalidad entre los competidores que existen para nuestro mercado. Sin esta fuerza no existiría la competencia, y las empresas no tratarían de establecer mejoras para hacer crecer su negocio, por lo tanto, es la que mueve las ideas necesarias para asegurar su posicionamiento estratégico en el mercado.

Existen distintos factores que influyen en la rivalidad de los competidores, el primero de ellos sería **la concentración de empresas rivales** que existen, y el tamaño de ellas, que para nuestra empresa es complicado debido a que actualmente existen alrededor de 6 o 7 establecimientos que ofrecen el mismo tipo de producto, con características distintas, ya que únicamente con la venta de vino directa sin otro tipo de servicio de hostelería ni restauración, solo existe otro competidor aparte de nosotros, y este sería un punto fuerte pero mermado por las anteriores. Pese a todo, si hay una concentración de establecimientos del mismo producto es porque realmente existe una cultura floreciente por el vino y hay un mercado para ello.

Precisamente debido a la **diversidad de competidores** que existen, tendremos que competir también con las nuevas formas de entrar en el sector como la venta a través de Internet o los habituales grandes almacenes que en la mayoría de los casos ofrecen un producto inferior, y que tampoco va dirigido al tipo de público que esperamos atraer. Por suerte ninguno de estos competidores está asociado entre sí, o son parte de un grupo empresarial, por lo que tampoco esperamos un repentino liderazgo de alguno de estos establecimientos en general.

En este caso, no existen grandes **barreras de salida**, aparte de perder la inversión efectuada, el local, o el producto que quede en los almacenes, mayoritariamente las empresas siguen en el mercado por el factor afectivo que sienten por su trabajo, que en muchos casos habrá hecho seguir adelante más de un negocio.

Podemos decir que sufriremos una amplia concentración de rivales pero es debido al enclave en el que está situado, nicho de mercado de nuestro producto, donde los clientes tendrán cierto poder de negociación precisamente debido a lo anteriormente dicho; no siendo el caso de los proveedores, con los que esperamos obtener relaciones de confianza y obtener descuentos por volumen. Gracias a nuestra buena gestión y total motivación y después de conocer estos factores esperamos integrarnos en el mercado de una forma sólida.



### 3.4 ANALISIS DE LA COMPETENCIA DIRECTA

En este punto realizaremos un estudio sobre los principales competidores o empresas rivales a los que nos enfrentamos. Veremos cuáles son las principales diferencias entre cada uno de los distintos establecimientos, cuáles son sus características y cuáles son sus debilidades e intentaremos sacar provecho de ellas para posicionarnos en el mercado como líderes a lo largo del tiempo.

Para ello, hemos creado una serie de factores para nuestro mercado en particular, con los que compararemos los diferentes rivales de nuestro mercado, estos factores serán:

- Precio
- Variedad
- Asesoramiento
- Promoción
- Restauración
- Horario

Dejamos de lado los competidores como los grandes almacenes, ultramarinos, tiendas de conveniencia, etc., ya que no consideramos que se esté ofreciendo el mismo producto y si integrásemos la compra en grandes almacenes veríamos como prácticamente la totalidad de las compras se concentran en estos establecimientos, ya que, pese a no optar a vinos de calidad, siempre existe cierto estándar de calidad a precio razonable, producto de bodegas muy extensas que pueden producir economías de escala, y abaratar sus costes, por lo que el consumidor final recibe el producto esperado a un precio razonable. No siendo el caso de nuestro público esperado que busca una diferenciación mayor en lo que a calidad final se refiere.

Comenzamos con nuestro primer competidor directo, que sería la vinoteca **Entrevins** la cual está situada en la calle C/ Reina Doña María, es en su conjunto un restaurante de calidad, con una considerable selección de vinos de calidad, en el que se pueden introducir hasta un total de 70 comensales al mismo tiempo. Sin duda la capacidad de ingresos de este negocio es muy alta, teniendo una clientela más o menos fija.

- Precio: Para disfrutar de una comida o cena en este lugar, bien habrá que desembolsar una cantidad de dinero considerable, para poder disfrutar así de la carta de vinos que dispone, la cual es especialmente cara. Cabe decir, que la venta de vino en negocios de restauración se le aplica un IVA reducido del 10%,

frente al 21% de la venta directa por ser bebida alcohólica, y en este caso aún así sus precios son considerados altos.

- Variedad: No existe una gran variedad en *Entrevins* cuya política presumible es la de comerciar únicamente con vinos de calidad reconocida, y no dar a conocer nuevas marcas o tratar de sorprender al cliente.
- Asesoramiento: como todo restaurante de calidad disponen de un *sommelier* reconocido así que si que ofrecerían el correcto asesoramiento a sus clientes.
- Promoción: Puesto que es un restaurante que lleva abierto cierto tiempo, se considera que han llevado a cabo las promociones y la publicidad pertinente, además el público conoce el lugar por los buenos vinos que se sirven en el y se podría decir que la publicidad en este sentido tuvo éxito.
- Restauración: Cómo restaurante que es para servir buenos caldos es necesario servir buena comida y también cumple este requisito *Entrevins*.
- Horario: Si se puede poner otro punto débil, aparte del precio y la variedad, sería este, puesto que mantienen cerrados domingos y lunes, además de los martes solo ofrecer servicio de comida.

El siguiente competidor de éxito en el mercado es **Maridaje** situado en la calle Sevilla, a diferencia del anterior competidor, que era un restaurante que servía además vino de calidad, *Maridaje* es una enoteca en sí, que además elabora platos de calidad, por lo que es un concepto distinto, sirviendo para cada menú el vino elegido que mejor venga con la comida, por lo que, se disfruta de una experiencia única, pero en muchos casos el consumidor no elige el vino que va a beber, siendo la opción de elegir la propia botella que vas a consumir mucho más caro que de la otra manera. Cuenta además con la colaboración de un enólogo reconocido para asesorar en la compra del género, además de su gerente el cual comprende la cultura vitivinícola, y es el establecimiento más cercano a nuestro lugar de negocio.

- Precio: En este punto, así como para el competidor anterior, si se quiere ofrecer comida así como vino de calidad al final los precios resultaran muy abultados, siendo efectivamente el caso de *Maridaje*.
- Variedad: Al igual que el anterior, la variedad se concentra en unas pocas Denominaciones de Origen nacionales así como distintas importaciones, lógico a la hora de pensar que en un negocio de restauración cabe preocuparse por otras muchas cosas y es preferible tener un producto seguro.

- Asesoramiento: Quizás en este punto tengan algo más que ofrecer gracias a la colaboración de un enólogo y la ayuda del personal que se encuentra en el establecimiento, pero no de tanta calidad como en el resto de lugares estudiados.
- Promoción: El auténtico punto fuerte de *Maridaje* es su promoción, ya que organizan catas de vino constantemente, así como cursos de distinto tipo, y ofrecen el servicio de transportar a sus clientes a las bodegas directamente, donde allí disfrutan de una cata en el mismo lugar donde se produce el caldo. En este aspecto *Maridaje* se sitúa líder en el mercado.
- Restauración: La comida es buena, propia de cocina de autor, quizá no alcance la calidad del primer competidor, pero es digna de acompañar los vinos que sirven.
- Horario: De las mismas características que *Entrevins* excepto que si ofrecen servicio de cena los martes, por lo tanto pese a ser así de ínfima la diferencia, gana en relación al tiempo de apertura.

El último “contrincante” que queda por analizar sería las **Bodegas Biosca**, situada en la calle Doctor Serrano, vinoteca de gran tradición, con más de 30 años a sus espaldas en el negocio de la comercialización de vino y licores, así como productos de hostelería. Este no ofrece servicio de restaurante, por lo que se asemeja más a nuestro modelo de negocio, no siendo igual ya que ellos disponen en su haber de *Delicatessen* que sus consumidores seguro saben apreciar.

- Precio: Al no ofrecer comida preparada bajo factura a sus clientes, estos ofrecen vino a precios más competitivos sin tener por ello que pagar la “experiencia” entera a la hora de consumir la bebida al gusto, aun así la gran cantidad de vinos excelentes que alberga hace crecer su precio medio.
- Variedad: Si bien es cierto que existe una gran variedad de todo tipo de vinos así como de licores, también lo es que el cliente se pierde ante tantas estanterías donde poder escoger su producto, pese a ello, es el que más variedad ofrece.
- Asesoramiento: En este negocio van por la tercera generación de la familia encargadas de llevar estas bodegas, con personal contratado para atender a los clientes, como punto negativo, se puede decir que por las dimensiones del local y la gran variedad de productos quizás el cliente se sienta perdido ante la falta de decisión.



- Promoción: *Bodegas Biosca* ofrece catas de vez en cuando pese a contar con una clientela muy fiel, aunque estas catas en cierta medida son meros obsequios más que una cata con un fin más cultural o pedagógico.
- Restauración: En este establecimiento ofrecen productos llamados *Delicatessen*, muchas veces de importación, que son artículos de lujo para gente con cierto poder adquisitivo. Aquí se pueden encontrar desde aceite a canela, pasando por anchoas, bonito del norte y como no, quesos
- Horario: Este establecimiento mantiene sus puertas abiertas durante todos los días laborales, librando los fines de semana completos.

Con todos estos factores analizados para todos los competidores, puntuaremos del 1 al 4 los distintos rivales comprobando cual es el mejor en cada campo, y la suma de estos puntos corresponderán al negocio que más valor posea en principio.

Para compararnos con los rivales, estimaremos nuestra posición en el mercado en el tiempo, de una forma realista pero confiando en nuestro modelo de negocio, en el que no ofreceremos en principio ningún servicio de restauración, en el que queremos ser líderes en precio y promoción.

Tabla 6: Comparación rivales directos

	PRECIO	VARIEDAD	ASESORAMIENTO	PROMOCIÓN	HORARIO	TOTAL
ENTREVINS	2	2	1	3	1	<b>9</b>
MARIDAJE	1	1	4	4	2	<b>12</b>
BODEGAS BIOSCA	3	4	2	1	3	<b>13</b>
MAR DE VI	4	3	3	3	4	<b>17</b>

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Comparándonos de esta forma, y bajo el precepto de liderar el mercado en precios, prevemos que la posición de *Mar de ví* en el conjunto de los competidores es correcta, puesto que la diferenciación, que en nuestro caso es la variedad a precios competitivos, resultaría una combinación exitosa dentro del contexto estudiado.

### 3.5 ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO, que es acrónimo para las palabras: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, es un método para el análisis de una empresa o proyecto, de fácil confección, aunque requiere de un estudio previo sobre la situación del mercado en el que se quiere establecer una posición, para así trazar planes de mejora y obtener el liderazgo estratégico para nuestro ámbito de aplicación.

Esta herramienta es de utilidad en cualquier situación de gestión, o tipo de empresa, en la que el primer requisito es analizar los factores internos y externos de la empresa, y en base a estos podremos fijar unos objetivos estratégicos.

El **análisis interno** se centrará por tanto en las debilidades y las fortalezas que tenemos en el núcleo de la empresa así como en nuestro alrededor más inmediato, por otra parte, el **análisis externo**, estará compuesto por las amenazas y las oportunidades que acontecen a nuestro negocio.

#### DEBILIDADES:

- La localización de la empresa puede ser una debilidad debido al número de comercios de la misma naturaleza que se sitúan alrededor.
- La coyuntura económica afecta directamente a los consumidores influyendo en su poder adquisitivo y así en nuestro nivel de ventas.
- Se le aporta demasiada dependencia al factor margen de ventas, cuando deberíamos de optar también por ofrecer una venta más “inflada”.
- Escaso público joven, que es el público que más queremos explotar ya que es el menos acostumbrado a consumir este producto.

#### FORTALEZAS:

- Relación óptima con los clientes, así como un gran nivel de fidelidad y una atención al cliente que este sabe apreciar.
- Margen de precios reducido, lo que fomenta las ventas de este tipo de artículo de forma notoria.



- El personal es el idóneo para esta tarea ya que disponen de los conocimientos necesarios para resolver las dudas de cada cliente y ofrecerles el mejor vino para cada caso.
- Relación personal de confianza con importantes proveedores lo que facilita en gran parte la gestión de activos de la empresa

#### **OPORTUNIDADES:**

- Posibilidades de entablar relaciones con mas proveedores que están interesados en trabajar con nosotros
- Búsqueda de vías de mejora y crecimiento para la consecución de los objetivos de la marca *Mar de VÍ*
- Al ser poco personal y ambos socios del negocio, los gastos de mantenimiento pueden verse reducidos drásticamente si resulta menester

#### **AMENAZAS:**

- Se da una gran competencia con las grandes superficies comerciales, que pese a no ofrecer el mismo producto, ya que no está tan enfocado al cliente, al ser libre servicio es de gran comodidad para el cliente y en muchos casos más económico
- Paulatina disminución en el consumo de vino, cambiando los hábitos de consumo hacia otro tipo de bebidas.
- No disponemos de servicios complementarios a las ventas a la hora de producir ingresos
- Existe una baja tasa de supervivencia de este tipo de establecimientos, por lo que la permanencia será un objetivo principal.



Figura 3: DAFO Mar de Vi

<b>DAFO</b>		
	<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
<b>ANALISIS INTERNO</b>	Concentración rivales	Fidelidad con los clientes
	Coyuntura económica	Gran volumen de ventas
	Margen de ventas muy reducido	Capital humano
	Escaso público joven	Relación con proveedores
	<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<b>ANALISIS EXTERNO</b>	Grandes superficies comerciales	Nuevas relaciones empresariales
	Cambio en los hábitos de consumo	Oportunidad de crecimiento
	Únicamente ofrecemos bebidas	Reducción de gastos de mantenimiento
	Difícil permanencia en el mercado	

Fuente: Elaboración Propia, 2014.

### 3.6 EPÍLOGO

En el primer apartado de este capítulo, hemos comenzado analizando la herramienta PESTEL, en la cual hemos comprobado cuales eran las macromagnitudes mas importantes en un país a la hora de estudiar la inmersión en un mercado de terminado, diciendo que con la actual situación política del país y la alta tasa de paro es difícil para los consumidores gastar su dinero en nuestro tipo de producto, datos que corroboraremos con el factor económico, el cual arroja similares conclusiones.

Respecto a los factores socioculturales, cabe decir que el alto porcentaje de personas mayores beneficia nuestro negocio en gran medida, y que la cultura del vino es parte intrínseca del país y sus gentes.

En el análisis de las 5 fuerzas de Porter, podemos ver cómo pese a alto grado de concentración de rivales nos posicionaremos estratégicamente en el mercado de forma sólida gracias a una previsible política de liderazgo de costes y diferenciación del producto, así como una fuerte promoción y horario de apertura.

En el análisis DAFO, nos damos cuenta de los factores contra los que debemos luchar, por ejemplo la amplia cuota de mercado de la que disponen las grandes superficies para el mismo tipo de producto o similar, y también trataremos de mejorar nuestros puntos fuertes como pueden ser la fidelidad de nuestros clientes o la buena relación de la que disponemos con los proveedores.



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

Capítulo 4  
**ANÁLISIS DE OPERACIONES Y  
PROCESOS**

## 4. ANALISIS DE OPERACIONES Y PROCESOS

### 4.1 INTRODUCCION

El siguiente capítulo tratará sobre el análisis de operaciones y procesos y para ello tendremos que concretar entre otras cosas donde se localizará el negocio que vamos a emprender, hablaremos sobre sus características y el porqué de su ubicación, y mostraremos el plano creado para hacernos una idea de la distribución en planta y como los productos están colocados en el establecimiento, llevando especial cuidado en el posicionamiento visual de estos.

El diseño del producto es una de las partes más importantes a la hora de planificar una estrategia empresarial, ya que es en esta parte donde radica buena parte del éxito en el negocio, estableceremos ideas del porqué nuestro producto es distinto al de la competencia y en qué nos basamos, así como el tipo de producto que ofreceremos. También propondremos la idea de imagen de marca que queremos transmitir al público, proponiendo un logotipo y explicando porqué el nombre *Mar de VÍ* nos parece el más adecuado para comenzar con la actividad.

Estas serían operaciones a tener en cuenta antes de la apertura del local, por lo que tendremos que trabajar también el aspecto práctico y laboral de la empresa, detallando cuáles serán los procesos que serán llevados a cabo por las personas implicadas en este proyecto.

### 4.2 LOCALIZACIÓN

Para este proyecto teníamos claro que la localización de la empresa sería factor clave para atraer clientes, debe de ser una zona donde exista posibilidad de negocio y concentración de compradores, por ello llegamos a la conclusión de que el barrio de Ruzafa oferta en la actualidad estas posibilidades las cuales nosotros perseguimos.

El lugar donde pretendemos comenzar la actividad es originalmente llamado en valenciano *Russafa*, lo que significa “jardín” en idioma árabe, pues el barrio en sí fue en la antigüedad el jardín de la casa del gobernador de la época, en plena era árabe.

Es un barrio tranquilo pero con mucho movimiento empresarial emprendedor, y el consumo se promueve entre los propios habitantes del barrio, en el que se puede ver un restaurante de lujo situado al lado de un locutorio o un establecimiento de comida rápida. Existe en general un elevado número de restaurantes y negocios relacionados

con la hostelería que nos beneficia enormemente.

Esta localización está en boca de todos en los últimos años en la capital valenciana, muchas personas han vuelto a vivir al barrio de sus abuelos por el ambiente tranquilo pero a la vez despierto que se disfruta en el, pero sobre todo por la relación que existe entre sus vecinos y el aura de creatividad que se vive en el

Existe una gran concentración de empresas relacionadas con el arte, ya sea la pintura, la literatura, o la música, además en muchas ocasiones con un poder adquisitivo a tener en cuenta, y que son amantes de la cultura del vino. Se trata de reflotar la tradición típica que en otros tiempos fue fructífera, como el hecho de reabrir negocios en el área, adquirir productos a minoristas que se preocupan por su producto en lugar de comprar en tiendas de conveniencia, además de ir al mercado local a hacer la compra. Reflotar la cultura del vino también es incluso una preocupación para mucha de esta gente, que vive esta experiencia de una forma especial, por ello que exista también una gran concentración de establecimientos del mismo tipo que el nuestro.

En principio, podría ser una razón para echarse atrás en este aspecto, pero si es así es precisamente por la cantidad de público objetivo que alberga la zona. Está además debidamente comunicado con el resto de la ciudad, por lo que las personas que quisieran visitar nuestra vinoteca, podrán acceder desde cualquier punto de los alrededores.

El local se encontrará en la calle Denia numero 65, tras haber negociado con los lugares cercanos, encontramos este local disponible a un precio razonable para nosotros, lugar que mostramos a continuación:

Figura 4: Situación establecimiento



Fuente: Google maps, Elaboración propia, 2014.

### 4.3 DISTRIBUCIÓN EN PLANTA

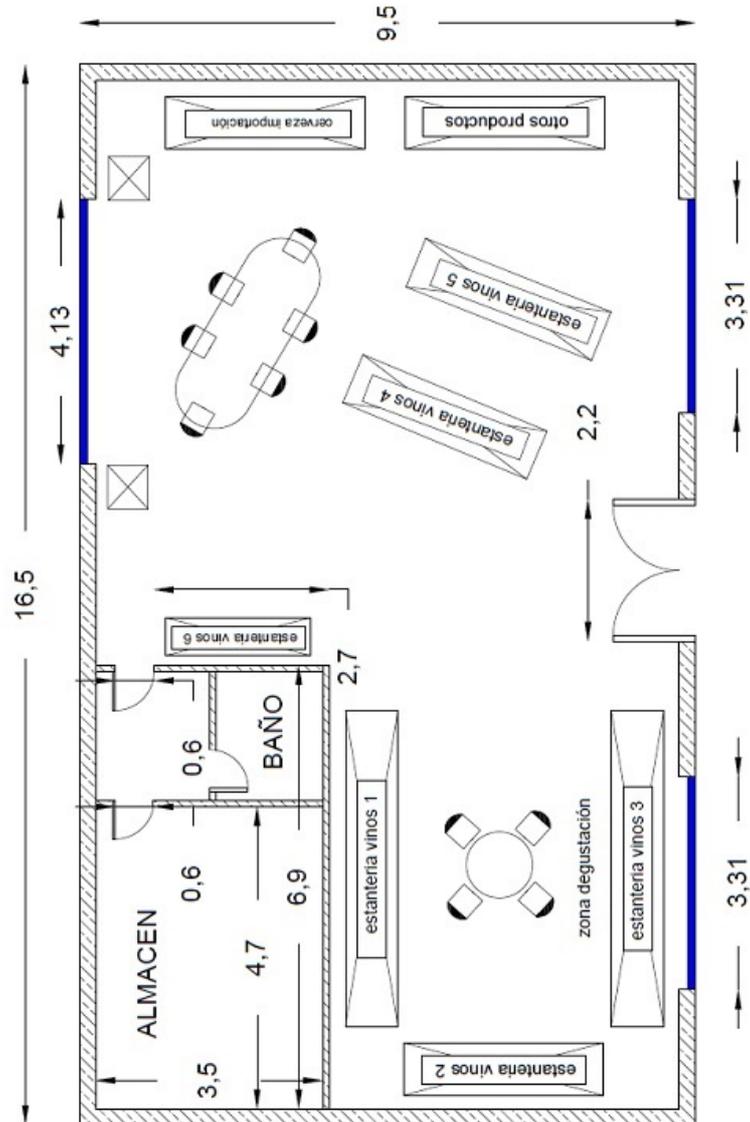
Para esta ocasión hemos realizado un plano en AutoCAD que nos muestra la distribución en planta que implementaremos en el local, especialmente diseñado con coherencia con el espacio disponible del que disponemos.

Es muy importante la distribución que elijamos, separando las distintas familias de artículos por zonas, exponiendo los productos con los mejores precios así como las ofertas y promociones en los escaparates existentes. Aparte de los aspectos más técnicos, también es importante que la ambientación del local sea la adecuada, por ello, será también importante la luz, el color de las paredes, y el hilo musical.

Respecto a la luz, es muy importante que esta sea de color blanca, de esta forma los ojos perciben más rápidamente todo lo que se haya a su alrededor, y podrán vislumbrar mejor que es lo que le interesa en el momento de entrar en el establecimiento, además, la luz blanca será imprescindible en las catas para poder apreciar los colores que cada caldo ofrece, y no staremos en la penumbra que podría ocasionar una luz más amarillenta o de poca intensidad.

El color de las paredes será básicamente blanco, para dar transparencia al local y un aspecto diáfano, pero al contener distintos cuadros, maquetas, posters, etc. Los enmarcaremos en una base de color “vino tinto”, un poco más claro para que no resulte violento a la vista. Respecto al hilo musical este será una base de música ambiental, lounge jazz y variantes, así como música clásica de corte más moderno y música instrumental, siempre calmada. Todos estos aspectos influirán en la experiencia que el cliente viva en el interior de la tienda y afectará a su toma de decisión. Presentamos el plano del establecimiento a continuación en la siguiente página:

rFigura 5: Plano Establecimiento Mar de Vi



Fuente: Elaboración Propia, 2014.

En el cuadrante inferior izquierdo se encuentra la zona de vino tinto y el lugar de degustación donde se celebrarán las catas de vino y los cursos que ofrezcamos a los clientes. Las estanterías, figuradas como rectángulos con una cruz en medio en el plano, serán de madera y altas, ya que los techos del establecimiento permiten esta opción, y albergarán el área de vinos tintos, similares a los de la imagen que acompaña y se distribuirán como detallamos a continuación:

Figura 6: Interior Establecimiento



Fuente: despensavaldes.com, 2014.

- La estantería del extremo inferior (3) contendrá los vinos considerados de **Crianza**, los cuales estarán expuestos según la promoción existente, de frente a la altura de los ojos en el caso de que determinado artículo este en descuento, o ladeados, de forma que quepan mas botellas y la etiqueta siga siendo visible, para que el cliente escoja la que considere más cercana a sus gustos. Además, esta estantería también servirá como escaparate al exterior, ya que por la otra parte añadiremos otras **Ofertas Especiales**, o promociones en las que se ofrecen cajas, packs complementarios, o pequeños obsequios.
- En el extremo izquierdo se situará la estantería (2) dedicada a los vinos **Reserva**, así como añadas excepcionales de los vinos de crianza, que pudieran tener un precio de venta similar a los vinos de Reserva. Las promociones se situarán de la misma forma que anteriormente comentamos.
- La última estantería de esta sección (1), que es la que está situada en el extremo superior de dicho cuadrante, contendrá la selección de vinos **Gran Reserva**, o las mejores añadas de los vinos Reserva así como distintos caldos de importación que en principio colocaremos aquí por su posible alto precio y calidad esperada. Situamos este tipo de artículo en esta estantería en concreto

ya que es la que más impacto visual recibe, y su disposición será de características similares a las anteriores.

- Por último, la mesa que se encuentra en el centro del área corresponde a la que hemos llamado la **Zona de Degustación**, un espacio donde poder servir los vinos cómodamente, llevar a cabo las catas de vinos, y ofrecer cursos sobre apreciación o determinados aspectos referentes al vino.

En el cuadrante inferior derecho encontraremos tres estanterías más. Dos de ellas, serán no tan altas como las que se sitúan pegadas a la pared, puesto que al estar en medio del local, daría un aspecto agobiante al ambiente en general y también contendrán vino, pero en este caso será vino blanco, y la restante diferentes tipos de artículos que a continuación comentamos:

- En la estantería posicionada más al centro del local (4) colocaremos los **Vinos Blancos** en función de su precio mayormente, pero contendrá además diferentes tipos de vino rosado. En la cara del exterior, se dispondrán de esta forma las ofertas existentes, también situando cajones, o cestas en el suelo de forma decorativa para atraer de esta forma también la atracción del consumidor. En esta parte se situaran los vinos blancos más económicos así como los vinos rosados. Por otra parte, en la cara interior, se situarán los vinos blancos de mayor calidad así como las importaciones de este producto.
- La siguiente de ellas (5), albergará en este caso **más Vino Blanco** de calidad a unos precios más estándares, de las Denominaciones de Origen mejores consideradas en cada momento. También se mostrarán los descuentos de forma más notoria en esta estantería.
- Para finalizar, la estantería situada en el extremo derecho del local, albergará distintos tipos de productos como **Cava, Sidra, Champagne, Vinos dulces, etc.** Presumiblemente colocaremos de la misma forma que anteriormente las promociones a la altura de los ojos del cliente y cuidaremos la presentación adecuadamente.

Siguiendo en detalle con la distribución en planta, en el cuadrante superior derecho se encontrará la zona de trabajo, así como una estantería dedicada a las cervezas que disponemos en el establecimiento.

- En la **Zona de Trabajo**, realizaremos la transacción final con el cliente, percibiendo la cantidad de dinero requerida por el artículo y presentándolo de la mejor forma posible. En esta zona se colocarán dos ordenadores, en caso de que estuviesen trabajando las dos personas encargadas a la vez, y un ordenador estará más orientado a la gestión interna del negocio y las facturas, y el otro para realizar investigaciones de mercado, estar en contacto con los proveedores, etc. En el caso de que se realizara un curso multitudinario, este lugar también se habilitaría para la acogida de los clientes, y también serviría para reuniones con distintos proveedores o bodegueros.
- En el extremo derecho de este lugar se situaría otra estantería dedicada a las **Cervezas de Importación**, así como distintas cervezas artesanales fabricadas en la propia localidad, que siempre tienen un atractivo para los vecinos de la zona
- Existirán además dos **Armarios Vinacotecas**, las cuales no son más que neveras especiales para vinos, para los que deban ser servidos a temperaturas idóneas, ya sea para su venta o ante una cata próxima.

En la última zona se encontrará la zona de almacenamiento y aseo, así como otra estantería para albergar más género.

- En **el Almacén**, aseguraremos nuestras botellas de forma óptima para el cuidado del producto, por lo que habrá sido aclimatado para su correcto uso en la reforma llevada a cabo en el local. Esta zona contendrá estanterías también donde no se tendrá en cuenta el aspecto visual, sino más bien el logístico, donde buscaremos el máximo espacio posible para contener más botellas.
- Como no podría ser de otra forma, también dispondremos de un **Baño** para las necesidades pertinentes de los propietarios, como para los clientes que lo necesitaran. También habrá una pila para limpiar toda la cristalería de la que haremos uso para las catas o los cursos, y un armario donde guardar todo el material de limpieza.
- La última estantería de la que hablaremos en este sentido, contendrá las botellas de **Vinos Jóvenes**. Estos vinos se venden muy bien por su precio y calidad aceptable, y habrán muchas promociones en ella puesto que es un atractivo para el público

## 4.4 DISEÑO DEL PRODUCTO

Como forma de diferenciación, trataremos de buscar los atributos que mejor definen nuestro servicio en comparación con el de la competencia, ya que al ser parte del comercio minorista, todos los rivales pueden adquirir el mismo producto para después comercializar con él.

Para ello buscaremos el factor económico en nuestros artículos, e intentar vender estos al menor margen posible dentro de unos límites razonables, con los siguientes tipos de artículos:

- **Vino Tinto** (Distinguiendo entre Jóvenes, Crianza, Reserva y Gran Reserva)
- **Vino Blanco** (Tanto nacional como de importación)
- **Cerveza** (Tanto local como de importación)
- **Otros productos** (en menos volumen, como pueden ser Vinos espumosos, sidra, o vinos dulces)

Para el vino obtendremos nuestro producto del fabricante directamente en muchas ocasiones, y existe tanta variedad que sería complejo establecer una clasificación por tipo de sabor por ejemplo, ya que por cada Denominación de Origen existen cantidad de variaciones a la hora de producir el vino, por lo que resultaría incomodo categorizar así cada artículo, y utilizaremos la clasificación antes propuesta.

Las Denominaciones de Origen que mas trabajaremos serán como dijimos en capítulos anteriores serán las D.O. de Almansa, Jumilla, Valdepeñas, Utiel-Requena, La Mancha y Valencia, a nivel intensivo, que adquiriremos de las bodegas directamente, y también trabajaremos de forma personal en otras Denominaciones como Rioja, Ribera del Duero, Toro, o las que mas furor estén causando en el momento, las cuales, en muchas ocasiones llegarán a la tienda a través de un intermediario, o distribuidor.

Por lo tanto, dentro de los Vinos de cualquier tipo, , haremos una lista de las bodegas con las que en principio trabajaremos, para cada Denominación de Origen. De esta forma, las bodegas susceptibles de realizar transacciones con la D.O. **Almansa** se situarían en las localidades de Almansa, Alpera, Bonete, Corral-Rubio, Hoya-Gonzalo, Pétrola y la pedania de Villar de Chinchilla. Este es el lugar de procedencia de los socios del negocio, por lo que será la más promovida en función de la añada y la zona.

Posee unas tierras calizas poco productivas. Se alternan las zonas con gran cantidad de guijarros, con otras de suelos más francos y profundos. La media de altitud sobre el nivel del mar es de 750m. El clima continental y los terrenos de una fertilidad baja con unas precipitaciones que están por debajo de los 350mm. anuales, son idóneos para rendimientos bajos, por lo tanto alta calidad del fruto y gran concentración del color y los aromas de los vinos. Estas características se podrán observar en los caldos que con esfuerzo y dedicación, las siguientes bodegas han conseguido:

- Bodegas Piqueras, S.A.
- Bodegas Almanseñas
- Bodegas Virgen de Belén
- Agrícola Santa Rosa.
- Hacienda "El Espino", S.L.
- Agrícola Almanseña Soc. Coop. Limitada
- Bodegas El Tanino.
- Tintoralba.
- Bodegas Cano, S.L.
- Cooperativa del Campo Santa Cruz.
- Bodega Dehesa El Carrascal.
- Bodegas Atalaya.

La denominación de origen **Jumilla** está situada en el Sureste de España, abarca una amplia comarca en el norte de la región de Murcia y parte sureste de la provincia de Albacete. Es una región agreste, donde las viñas se extienden en una altiplanicie rodeada de montañas.

Los suelos de la denominación son pardos, pardo calizos y calizos, en general poseen una gran capacidad hídrica y mediana permeabilidad, lo que permite subsistir a las viñas en condiciones de sequía prolongada, aprovechando bien el agua disponible. Son suelos pobres en materia orgánica, su estructura no permite la propagación de la filoxera, son de pH alto y baja salinidad, poseen una textura franca y franco-arenosa que les confiere una buena aireación. El viñedo se sitúa sobre una altitud entre 400 y 800 metros.

Geográficamente se encuentra concretamente Jumilla, Murcia, pero también abarcando los municipios Albaceteños de Albatana, Fuente Álamo, Hellín, Montealegre del Castillo, Ontur y Tobarra y es en los últimos años una de las mejores consideradas en función de su frescura y originalidad, y de todas las bodegas adscritas a esta denominación, las siguientes serán las que mas trabajemos:

- Bodegas Luzón
- Bodegas Hijos de Juan Gil, S.L.
- Propiedad Vitícola Casa Castillo
- Bodegas El Nido, S.L.

- Bodegas Hacienda del Carche
- Bodegas del Quórum, S.L.
- Bodegas Olivares, S.L.
- Viña Campanero, S.L.

La Zona de Producción de la Denominación de Origen **Valdepeñas** se encuentra situada en el borde meridional de la meseta sur, limitada por la llanura manchega al norte, los campos de Montiel al este, el de Calatrava al oeste y Sierra Morena al sur, y es atravesada por el río Jabalón de este a oeste. Los términos municipales incluidos son Valdepeñas, Alcubillas, Moral de Calatrava, San Carlos del Valle, Santa Cruz de Mudela, Torrenueva y parte de Torre de Juan Abad, Granátula de Calatrava, Alhambra y Montiel.

El viñedo protegido por la Denominación de Origen representa más del 95% del total del viñedo existente en la zona de producción, con estas bodegas representando el mercado que conocemos:

- Bodegas Real, S.L.
- Agrícola Casa de la Viña, S.L.
- Félix Solís, S.L.
- Bodegas Fernando Castro, S.L.
- Bodegas Márquez, C.B.
- Bodegas Pozanco, S.L.L.
- Galán León, José María

La D.O. **Utiel-Requena** está situada en el interior de la provincia de Valencia. Es una pequeña meseta casi circular de más 1.800 km<sup>2</sup>, situada a 70 km del mar Mediterráneo y con una altitud entre 600 y 900 metros. Las tierras y el clima —con rasgos del Mediterráneo, pero con influencias continentales— hacen que los vinos Utiel-Requena sean especiales, sobre todo los tintos y rosados elaborados con la variedad tinta Bobal. Con una superficie de 34.312 hectáreas, es el viñedo más extenso y homogéneo de la Comunitat Valenciana. En él trabajan 95 bodegas y 5.604 viticultores acogidos a la Denominación de Origen.

La región comprende nueve términos municipales: Caudete de las Fuentes, Camporrobles, Fuenterrobles, Requena, Siete Aguas, Sinarcas, Utiel, Venta del Moro y Villargordo del Cabriel, prestando atención a las siguientes bodegas:

- Agrícola de Utiel, Coop.V.
- Bodegas Pedro Moreno 1940, S.L.
- Torre Oria, S.L.
- Compañía Vinícola del campo de Requena
- Discosta Norte, S.L.
- Reserva y Crianza Requenenses, S.L.

- Bodega Aranleón, S.L.
- Bodegas Rebollar Ernesto Carcel, S.L

**La Mancha**, una gran extensión de terreno que tiene una tierra llana, sin grandes alturas y con una hermosa tierra rojiza fruto de sedimentos miocénicos de estructura caliza. Sus temperaturas son extremas debido a su clima continental, oscilando entre los -15º del frío invierno y los 45º del tórrido verano. La sequedad es otra de sus características más acusadas, ya que debido a su micro-clima impide la entrada de vientos húmedos, presentando una escasa pluviometría (300 a 400 mm anuales), por ello La Mancha es fundamentalmente un lugar de cultivo de secano, aunque con los últimos planes de reestructuración se ha ampliado el número de explotaciones de riego por goteo. Por otra parte, nuestra tierra goza de 3.000 horas de sol al año para dorar sus uvas, que así nos ofrecerán su mejor fruto.

La Mancha es, además, la región vitivinícola más extensa del mundo, con unas 300.000 hectáreas de viñedo dentro de su zona de producción, de las que sólo unas 165.000 son aptas para producir vinos con Denominación de Origen, pese a lo cual es la D.O. con más viñedo acogido de toda Europa, y nombrar todos los municipios que abarca carece de importancia, pero no las mejores bodegas que representan esta D.O.:

- Bodegas Ayuso, S.L.
- Bodegas Algaba Fustel
- Bodegas Bonjorne
- Bodegas César José Velasco Almodóvar
- El Castillo Viñedos y Bodegas, S.L.
- Cooperativa el Vitor
- Fontana Viñedos y Bodegas, S.L.
- Cooperativa la Magdalena
- Bodegas Altizia, S.L.

La D.O. de **Valencia** contiene un suelo con buena permeabilidad, varía según la altura, siendo de tipo fluvial en la zona más cercana a la costa, arcilloso a media altura y calizo y arenoso en las zonas más altas. El clima, mediterráneo, tiende a continental cuanto más hacia el interior sufriendo la influencia de fuertes vientos y aguaceros precisamente en esta última zona. La pluviometría media es de 400 mm. con zonas consideradas como áridas o semi-áridas y las temperaturas pueden oscilar de 38ºC en verano a -5ºC en invierno. Principalmente, su producto se utiliza para la exportación pero debido a la atracción local también adquiriremos botellas de estas bodegas:

- Coop. Agraria Santa Bárbara de Casinos
- Bodegas la Viña, Coop. V.
- La Baronia de Turis, s. Coop. V.

- Antonio Arráez, S.L.
- Mamerto de la Vara, S.L.
- Bodegas Hnos. Nogueroles, S.L.

**Rioja** es una denominación de origen calificada (DOCa) de España con la que se distinguen a ciertos vinos elaborados en áreas de las comunidades autónomas de La Rioja y el País Vasco mayoritariamente, y en menor medida en Navarra y casi despreciable en Castilla y León, (menos de 2,5 km<sup>2</sup>). Por la diversidad orográfica y climática se distinguen tres subzonas de producción —Rioja Alta, Rioja Baja y Rioja Alavesa— donde se originan vinos de distintas características. La producción media anual de vino de Rioja es de 250 millones de litros (85% vino tinto y 15% vino blanco y rosado). Los vinos de Rioja son frescos, aromáticos, y de composición equilibrada.

Existen numerosas localidades excelentes productoras así como infinitas bodegas con las que trabajar, pero nos centraremos en las que podamos obtener de forma más sencilla, debido a la lejanía del lugar:

- Bodegas Beronia
- Bodegas Marques de Murrieta, S.L.
- Bodegas Artadi, S.L.
- Bodegas Benjamín Romero
- Viñedos del Contino
- Bodegas CVNE.

La **Ribera del Duero** se localiza en la gran meseta septentrional de la Península Ibérica, formada por un gran zócalo antiguo arrasado y, en parte, recubierto por sedimentos terciarios. El mayor volumen de estos sedimentos está constituido por capas más o menos lenticulares de arenas limosas o arcillosas, y destaca la alternancia de capas, tanto de calizas como de margas e, incluso, de concreciones calcáreas. La cuenca ribereña, formada durante el Mioceno, presenta niveles horizontales, suavemente ondulados, limitados por la erosión diferencial, y convertidos hoy al estado de penillanura. El relieve de la zona oscila entre las lomas interfluviales, con cotas de 911 metros, y los valles, con una altura topográfica situada entre los 750 y 850 metros, La climatología de la Ribera del Duero se caracteriza, en líneas generales, por una pluviometría moderada-baja (400-600 mm como promedio de lluvia al año) que, unida a sus veranos secos e inviernos largos y rigurosos y con acusadas oscilaciones térmicas a lo largo de las estaciones, la enmarcan dentro de un clima mediterráneo cuyo carácter primordial es la continentalidad. Estos vinos adquieren gracias a sus características un sabor bien diferenciado, que sabremos aprovechar visitando las siguientes bodegas:

- Bodegas y Viñedos García de Aranda
- Pagos del Rey

- Bodegas Aalto S.L.
- Bodegas Hacienda Monasterio
- Dominio de Pingus, S.L.
- Bodegas Vega Sicilia

La última de las Denominaciones de Origen en la que concentraremos nuestra atención es la denominada D.O. **Toro**, cuyo suelo está formado por sedimentos de areniscas, arcillas y pudingas calizas pliocénicas, que en superficie originan suelos pardos calizos sobre material no consolidado. Se alternan desde materiales limosos, a areniscas de grano grueso y fino con niveles de calizas y margas detríticas formados durante el Mioceno.

La altitud de los viñedos está comprendida entre los 620 m. y los 750 m., perteneciendo estos suelos a la Era Terciaria, y La zona de esta Denominación está caracterizada por un clima continental y extremado con influencias atlánticas, de carácter árido. Tiene unas precipitaciones anuales de 350-400mm anuales, y una temperatura media anual de 12-13°C. Abarca distintos municipios en el interior tanto de Zamora como de Valladolid, y comenzaremos adquiriendo botellas de los siguientes fabricantes:

- Bodegas Vetus, S.L.
- Bodegas y Viñedos Pintia
- Bodegas Tardencuba, S.L.
- Bodegas Ramón Ramos
- Numanthia Termes
- Bodegas Matsu
- Teso La Monja

En la medida de lo posible gracias a intermediadores o distribuidores también adquiriremos otras marcas de distintas D.O de toda España, así como de distintos países que veremos en próximos capítulos concernientes a las importaciones.

Estas “marcas” son reconocidas por el cliente ocasional así como por la gente mas entendida, donde podrán encontrar distintas variedades de sus gustos mas habituales. La elección de estas marcas seria por tanto nuestra planificación en el diseño del producto.

## 4.6 PROCESOS Y OPERACIONES

Los procesos y operaciones relativos a este negocio serán los propios de un negocio comercial de Compra-Venta, por lo que tendrán mucho que ver con las gestiones diarias relacionadas con ello, pero también estará implementado el factor de investigación, propio de buscar las últimas novedades en el mundo del vino, y también las que tengan que ver con las tareas de promoción de la empresa.

Para nuestro caso concreto, dependiendo de la afluencia de clientes, efectuaremos unas tareas u otras, además de que mientras uno de los socios esté en el local, el otro se ocupará de hacer otro tipo de gestiones, aunque en muchas ocasiones ambos permanecerán en el establecimiento realizando sus respectivas funciones. Así, para el que esté en el interior del local, se ocupará del correcto mantenimiento de este y de atender al público.

Para comenzar, en el momento en el que un cliente entrase, saludaríamos debidamente esperando la reacción de este en función de que necesite ser asistido o no, actuando en consecuencia. En el caso de que necesite algún tipo de ayuda, se la ofreceremos primero mostrándole las diversas ofertas de las que se pueda beneficiar y a continuación ir introduciéndole progresivamente en diferentes calidades, tanteando el precio máximo que esté dispuesto a pagar. Su hubiese mas de un cliente en el interior, y en el caso de que solo se halle uno de los trabajadores para atender a los clientes, trataremos de dividir el tiempo de asistencia, sin desatender el primer cliente que estuviese recibiendo la ayuda. Según en que casos, y la botella en la que estuviese interesado, se le podría ofrecer a probar para captar este cliente en un intento de generar lazos de confianza. Al finalizar la decisión del cliente, le acompañaremos a la zona de trabajo donde se encuentra la caja registradora y efectuaremos la transacción, colocaremos el producto en una bolsa y se lo entregaremos al cliente junto con la factura, despidiéndonos educadamente.

Además de estas funciones, cuando no exista ningún cliente en el interior, llevaremos la gestión de pedidos que realizaremos a nuestros proveedores, ya sean distribuidoras o al productor directamente. En el caso de los primeros, los pedidos estarán más automatizados, y siempre los traerán al punto de entrega que sería el establecimiento. Para los segundos en muchos casos deberemos de viajar al lugar de fabricación, pero siempre trataremos de que ellos manden la mercancía al lugar acordado.

Una vez en el local, los dispondremos dependiendo de si tienen que estar en las estanterías a la vista del cliente, o si deben de permanecer en el almacén a la espera

de ser distribuidos en las estanterías de la tienda. Después se procede a establecer el precio de venta, que será en la mayoría de las cosas alrededor del 30% más sobre el precio de coste.

También se llevarán a cabo las tareas de investigación del mercado, en el que acudiremos a las ferias que nos sea posible asistir, creando relaciones con nuevos proveedores, y probando los nuevos vinos que las bodegas ofrecen en estas catas. De esta forma tendremos un nuevo mercado con el que comerciar y trabajar para establecer una fructífera relación laboral.

Las tareas de promoción también se llevarán a cabo cuando no exista afluencia de clientes, arreglando los escaparates para la oferta pertinente, con motivos que llamen la atención y lógicamente situando el precio de venta de una forma mucho más sugerente que los precios base, y buen a parte estaremos planificando estas promociones. También deberemos de publicitarnos en Internet vía redes sociales, preocupándonos de actualizar constantemente para mantener la relación con los clientes. No hace falta de decir, que la correcta limpieza del establecimiento y su adecuación serán imprescindibles para que el negocio resulte atractivo para todos los públicos.

## 4.7 EPILOGO

El proceso de decisión de la localización del negocio es un ejercicio estratégico de mucha importancia y radica en el que comencemos con buen pie nuestra aventura empresarial, por lo tanto pensamos que la decisión de situar el establecimiento en la calle Denia es óptimo para nosotros, ya que por la gran cantidad de público objetivo que existe en el esperamos obtener cuantiosos beneficios, independientemente de la competencia local.

También será de vital importancia con que empresa trabajemos cuandoelijamos que producto ofrecer al cliente, por lo que el diseño del producto es en buena medida nuestra forma de trabajar con los proveedores y los clientes, y la relación que existe entre ellos a través de nosotros, por lo que una imagen de marca representativa también influirá en estas cuestiones, por ello diseñamos un logotipo acorde a nuestro mercado. Para que todas estas decisiones sean exitosas también es necesario una correcta gestión de los procesos y operaciones que habrá que realizar, detallados anteriormente como deban realizarse.



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

Capítulo 5  
**ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y  
RRHH**

## 5. ANALISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y RRHH

### 5.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo que nos ocupa, trataremos de definir cuales son los objetivos de la empresa, para así poder llevar a cabo políticas de mejora en concordancia con estos objetivos, y para tener estos claros deberemos primero de establecer cual es la misión principal de la empresa *Mar de VÍ*, así como su visión de futuro, y los valores que los propietarios han de tener en cuenta en cada momento para transmitir esta conciencia a los clientes.

Después pasaremos a analizar cual es la política de recursos humanos de la empresa, donde definiremos los puestos de trabajo de cada uno de los dos empleados, que en este caso son los socios de la empresa, y las actividades que cada uno deberá de llevar a cabo tal como quedará establecido en este documento, el cual será parcialmente reducido debido a que son únicamente dos las personas que trabajarán en este proyecto, por lo que su organigrama también será de reducidas dimensiones, acorde al tamaño de la empresa.

Por último en este capítulo, también analizaremos cual será el régimen jurídico-fiscal mas cómodo para nuestra empresa, comparando las ventajas y desventajas de escoger determinada forma jurídica.

### 5.2 MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS

Dentro del ámbito de una empresa, **la misión** nos informa sobre cuales son las principales actividades que esta quiere fomentar para garantizar su puesto en el mercado, y se definen sus prioridades mas importantes, además, debe de responder a ciertos interrogantes que puedan no estar satisfechos, como puedan ser la definición exacta del tipo de negocio que vamos a llevar a cabo, comentando el sector al que hace referencia así como su público, y el propósito final que acontece.

De esta forma, podemos definir nuestra misión como "La comercialización de cualquier tipo de bebida fermentada, buscando siempre la satisfacción máxima del

cliente, garantizando la mejor calidad al precio óptimo, creando valor añadido gracias al trato directo con el fabricante, percibiendo esto el cliente”

Por otra parte, **la visión** de la empresa, define cuales serán sus propósitos a largo plazo. Es una descripción orientada al personal interno de la empresa, para que se contagien de este pensamiento y puedan llevar a cabo mejor sus tareas, recordando hacia donde se encamina el negocio en el cual dedican su tiempo.

La visión de la empresa Mar de Ví se definiría de la siguiente forma: “Colocarnos como líderes de ventas en nuestro ámbito gracias a las buenas políticas estratégicas y mejorar continuamente nuestra relación con los proveedores para poder seguir ofreciendo lo mejor a nuestros clientes”

**Los valores** de la empresa son aquel conjunto de principios o reglas por los que se regirá cada organización, y serán parte de la idiosincrasia del negocio y de la huella que los propietarios quieren dejar en el

Los valores que creemos que mejor representan a Mar de Ví, son los siguientes:

- Buen **servicio** recibido para todo aquel que entre en el establecimiento, independientemente de su condición, doné haremos todo lo posible por asistir correctamente al cliente.
- Ofrecer una **garantía de calidad** siempre independientemente del valor económico del producto vendido.
- Contribuir como sea posible a la **mejora del sector** y del mercado, haciéndolo más dinámico para así poder sacar provecho de esa situación.
- Dedicar todo el esfuerzo posible a mejorar el trato con los **proveedores**, ya sean los distribuidores o el fabricante directamente
- El **trabajo en equipo** también ha de ser una prioridad en el esquema organizativo de la empresa, una correcta comprensión entre los trabajadores es básica para el correcto funcionamiento del negocio.
- Por último, y seguramente el valor más importante, es el de la **constancia** a la hora de poner en práctica todo lo anteriormente nombrado y tener la voluntad de sacar la empresa adelante.

Para definir **los objetivos** de la empresa, debemos tener en cuenta que estos serán objetivos medibles al contrario que con la misión o la visión de la empresa, que son en un horizonte hipotético., de este modo, nuestros objetivos desde el momento de la

apertura serian:

- Control total sobre todas las cuentas de la empresa y los aspectos relacionados con su gestión.
- Tratar de recuperar la inversión inicial en el mínimo tiempo posible.
- Reducir todos los costes involucrados en la obtención del producto, relacionados con el buen trato con el proveedor.

## 5.4 ANALISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

Dos serán las personas que lleven este negocio, las cuales no tienen porqué solo llevar a cabo su actividad encomendada, si no que será una constante de apoyo y ayuda de los socios sobre el trabajo a realizar en el establecimiento.

El primero de los socios, José Martínez López, cuenta con mucha experiencia en el sector vitivinícola, habiendo trabajado desde la infancia en todo lo relacionado con la vid, desde el trabajo en el campo hasta la gestión de sus propias tierras, así como habiendo estudiado la carrera de enología, y sintiendo una profunda devoción por el gusto que cada vino pueda ofrecer. Carlos Solera Arroyo, ante la incertidumbre laboral existente y compartiendo la misma devoción que su compañero decide motivar a este para emprender una empresa que se dedique a la fabricación del vino, en la tierra de donde proceden ambos, Alpera, parte de la Denominación de Origen de Almansa, tierra de gran tradición y armonía con el sector, pero pese a estudiar las consecuencias y riesgos de comenzar una bodega propia, decidimos situar una vinoteca en la ciudad de Valencia donde poder ofrecer nuestra experiencia al cliente que lo necesite.

Por lo tanto, todo el control del negocio residirá en los dos socios fundadores, habiendo aportado lo mismo de forma equitativa, por lo que ambos poseerán la mitad de la empresa cada uno y trabajarán acorde a lo establecido, que para este caso contendrán unas diferencias pese a que ambos serán los encargados de llevar todas las cuestiones relacionadas con la gestión de la tienda. De esta forma, José Martínez López se enfocará más al trabajo de campo e investigación, y Carlos Solera Arroyo más en el área de la administración y el marketing.

El horario de ambos será el mismo en principio, aunque el hecho de ser los propios administradores de la empresa, hará que no existan horarios fijos de trabajo aunque los haya de apertura del establecimiento, por lo que continuamente el trabajo

continuará una vez cerradas las puertas al público, además en muchas ocasiones no se encontrará uno de los dos en el lugar de trabajo, debido a que podría encontrarse de viaje de negocios en una feria del sector, o estableciendo relaciones con un nuevo proveedor.

Debido a lo anteriormente comentado, fijaremos el horario de apertura del establecimiento de 09:00 a 20:00, de lunes a sábado, abierto a mediodía, amplio horario para cubrir todas las ventas que fuesen posibles, y debido a que muchas compras impulsivas de este tipo se generan en muchas ocasiones a última hora de la tarde. Debido a esto en muchas ocasiones uno de los trabajadores descansará, mientras el otro trabajará.

A continuación nos disponemos a detallar los puestos de trabajo de cada uno de los dos miembros fundadores de la empresa *Mar de VÍ*.

Lo primero que cabría decir es que los “trabajadores” no tendrían función de empleados porque no son empleados por nadie ni retribuidos. Son los propios gerentes de la empresa quienes llevarán a cabo todo el trabajo y son remunerados propiamente según el criterio.

Las **funciones que ambos de los gerentes llevaran a cabo** serán entre otras las siguientes:

- Mantenimiento íntegro del local, debiendo de estar siempre organizado y adecuarlo con la máxima pulcritud posible.
- Aprovisionamiento de las mercancías y reposición de las mismas siempre que sea necesario.
- Negociar mejores condiciones con los proveedores
- Atender de la mejor forma posible a todo cliente, asegurando la venta e informatizando la factura
- Acudir a ferias del sector para conocer todas las novedades en este aspecto

Las funciones que **José Martínez López** tendrá que cumplir, son las siguientes:

- Investigaciones de mercado donde analizará los nuevos productos que querremos traer a la tienda
- Funciones pedagógicas en cursos y catas

- Gracias al acercamiento con los fabricantes, este socio viajará con más frecuencia para renegociar términos.

Las funciones que **Carlos Solera Arroyo** llevará a cabo, son las siguientes:

- Organización del marketing y las promociones especiales que *Mar de VÍ* ofrecerá a sus clientes.
- Relaciones públicas con los grandes proveedores
- Administración general y control de caja
- Gestión de pagos y fiscalidad de la empresa, teniendo en cuenta los impuestos que haya que pagar en cada momento

## 5.5 ORGANIGRAMA

Un organigrama es una herramienta que representa gráficamente la estructura de una empresa u otro tipo de organización, representando las estructuras departamentales y las personas que las dirigen y que trabajan en el, de esta forma se crea un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales que existen en dicha organización.

Gracias a este gráfico, podemos observar la estructura formal organizativa de la empresa, presentando cuales son los elementos de autoridad, los niveles de jerarquía y como se relacionan estos entre si.

En nuestro caso, al tener solamente dos socios trabajadores, con el mismo numero de participaciones, dispondremos un pequeño organigrama totalmente horizontal, ya que entre los socios no existirá relación jerárquica.

Figura 7: Organigrama Mar de VÍ



Fuente: Elaboración Propia, 2014.

Ya que ambos son los socios fundadores de la empresa, sobre uno recaerá la función de Director Productivo ya que sus funciones estarán más basadas en el aspecto de la calidad del producto, y sobre el otro recaerá la función de Director Administrativo debido a que este se encarga más de las cuestiones de gerencia del lugar.

Como podemos comprobar no hay más trabajadores en la empresa, ya que en principio este proyecto es causa a una incertidumbre laboral, por lo que se intentará sacar la empresa a flote tan solo con los dos socios aportadores, en el caso de que tuviéramos buenos resultados, y las tareas sobrepasen las capacidades de los socios, contrataríamos una persona a tiempo parcial para realizar tareas que pudieran salvarnos tiempo.

## 5.6 REGIMEN JURÍDICO FISCAL

En este apartado estudiaremos cuál es la forma jurídico-fiscal más conveniente para nosotros, en la que tendremos en cuenta las características más significativas a la hora de emprender un negocio.

Ya que la inversión inicial por parte de los socios fundadores será de aproximadamente 20.000€, descartamos el régimen de Sociedad Anónima (S.A.) ya que el capital mínimo para proceder a la apertura del negocio hay que aportar 60.101,02€, lo que es una cantidad mucho más elevada para nosotros, además de que no pretendemos que se involucren terceros en la administración de la empresa, por lo que una buena forma de mantener el control sobre nuestra gestión es escoger entre una de las diferentes

formas de sociedades mercantiles en concreto de las sociedades de responsabilidad limitada.

De entre todas las existentes, y debido a la motivación del momento, nos decidimos por la **Sociedad Limitada Nueva Empresa (S.L.N.E.)**, debido a que gracias a ella se puede crear una sociedad en tan solo unos pocos días, con una sola comparecencia ante notario, el cual inscribirá la escritura de constitución en el registro mercantil correspondiente al domicilio social. Pese a esto, todos los trámites y gastos relacionados con registros, aranceles notariales o impuestos se gestionan de la misma forma que se haría si se hubiese tomado la forma de Sociedad Limitada (S.L.)

Queda claro por tanto que la ventaja más notoria reside en la reducción de plazos necesarios para la constitución de la sociedad pero también existen **diferencias** respecto a ella, por ejemplo:

- Los **requisitos de los socios**, los cuales solo pueden ser las personas físicas, además en su constitución no puede superarse el número de 5 socios, tan solo posteriormente en casos de transmisión de participaciones. Tampoco puede constituir ni adquirir la condición de socio único de este tipo de empresas quienes ya posean la condición de socios únicos en otra sociedad de esta índole. Por último, no se precisa la llevanza del libro de registro de socios, acreditándose dicha condición mediante el documento público en el que se hubiere constituido la misma.
- La **denominación social** estará formada por los dos apellidos y el nombre de uno de los socios fundadores seguidos de un código alfanumérico, donde deberá figurar además la indicación “Sociedad Limitada Nueva Empresa” o su abreviatura “SLNE” aunque este trámite solo será necesario en el momento de la constitución, posteriormente se podrá solicitar el cambio de denominación social, con la empresa ya en funcionamiento y serán necesarias dos escrituras, una la de constitución y la de cambio de denominación posterior y será gratuito en lo que respecta a aranceles notariales y registrales durante los tres primeros meses desde la constitución de la sociedad.
- Respecto al **objeto social**, se permite que esta tenga un objeto social amplio y genérico con el fin de evitar posteriores modificaciones estatutarias, y se si incluyese actividad que fuese de calificación negativa por el registrador, no se paralizaría su inscripción, si no que se practicará sin dicha actividad, siempre que los socios consientan.
- También sufre cambios respecto al **capital social**, el cual solo podrá hacerse mediante aportaciones dinerarias en el momento de la constitución, y una vez

resuelta la aportación mínima de 3.012€ se puede proceder a las aportaciones no dinerarias, y si con posterioridad los socios acuerdan aumentar el capital social por encima del límite máximo, en dicho acuerdo deberán establecer si optan por la transformación de la SLNE en cualquier otro tipo social o si continúan sus operaciones en forma de Sociedad de Responsabilidad Limitada.

- La **administración de la sociedad** se lleva mediante órgano pluripersonal con sólo dos posibles formas organizativas, una será la de administradores solidarios o mancomunados.
- Las **modificaciones, disoluciones y transformaciones** de la SLNE se acotan tan solo a su denominación y domicilio social, y al capital social. Se disolverá, entre otras causas, por consecuencia de pérdidas que dejen reducido el patrimonio neto a una cantidad inferior a la mitad del capital social durante al menos seis meses, a no ser que se restablezca el patrimonio neto en dicho plazo, Podrá transformarse en sociedad colectiva, sociedad civil, sociedad comanditaria, simple o por acciones, sociedad anónima, sociedad cooperativa, así como en agrupación de interés económico. Podrá continuar sus operaciones en forma de Sociedad de Responsabilidad Limitada, para lo cual exigirá acuerdo de la Junta General y adaptación de sus estatutos a la Ley de las Sociedades Limitadas. Posteriormente, la escritura de adaptación de los estatutos sociales deberá presentarse a inscripción en el Registro Mercantil en el plazo máximo de dos meses desde la adopción del acuerdo de la Junta General.
- También existen una serie de **medidas fiscales aplicables** a la sociedad de las que nos podemos beneficiar por ejemplo La Administración tributaria podrá conceder, previa solicitud, el aplazamiento o fraccionamiento de las cantidades derivadas de retenciones o ingresos a cuenta del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas que se devenguen en el primer año desde su constitución y el aplazamiento de las deudas tributarias del Impuesto sobre Sociedades correspondientes a los dos primeros períodos impositivos concluidos desde su constitución. En este último caso, el ingreso de las deudas del primer y segundo períodos deberá realizarse a los 12 y seis meses, respectivamente, desde la finalización de los plazos para presentar la declaración-liquidación correspondiente a cada uno de dichos períodos. Además, la SLNE no tendrá la obligación de efectuar los pagos fraccionados a cuenta de las liquidaciones correspondientes a los dos primeros períodos impositivos concluidos desde su constitución. También disfrutará del aplazamiento sin aportación de garantías del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (ITP/AJD), por la modalidad de operaciones societarias, derivada de la constitución de la Sociedad durante el plazo de un año desde su constitución.

En *Mar de VÍ* nos decantaremos finalmente por la constitución de una **Sociedad Limitada Nueva Empresa (S.L.N.E.)**, en el que incluiremos un logotipo conjuntamente que mostraremos en futuros capítulos, con dos participaciones de 10.000 euros cada una, la cual es prácticamente similar a la Sociedad Limitada pese a las diferencias anteriormente comentadas, y además tendrá una serie de ventajas y desventajas como veremos a continuación:

Respecto a las **ventajas**:

- Exige de un capital mínimo bastante reducido de 3.012€
- El número de socios para comenzar la sociedad es bajo.
- Puesta en punto burocrática mucho más sencilla
- Aceptación por parte de las entidades de crédito para recibir préstamos
- Mayor control ya que el número de socios es más reducido, en nuestro caso de dos personas

Respecto a las **desventajas**:

- Por lo general, requiere de un largo proceso para comenzar la actividad, menos que en el caso de la S.A, pero por suerte gracias a elegir SLNE estos tiempos se reducen drásticamente
- No se pueden emitir obligaciones ni cotizar en bolsa
- Obligación de pagar el impuesto sobre sociedades dependiendo de la base imponible impositiva.

Para finalizar con el punto referente a la forma jurídico fiscal de la empresa, diremos que respecto al régimen fiscal nuestra empresa será de **Reducida Dimensión (ERD)**, debido a que es una empresa de nueva creación y como requisito para acogerse a ella es no superar la cifra de negocio de 8 millones de €, además nos beneficiaremos de la libertad de amortización para el inmovilizado nuevo y bienes de escaso valor también cumplimos con los requisitos de empleados, ya que no tenemos pensado aumentar la plantilla en un futuro. Además las empresas de reducida dimensión pueden dotar una provisión global que no exceda del 1% sobre el saldo de deudores que tuviesen al final del ejercicio, y el tipo impositivo será del 25% sobre la base imponible, hasta los 120.202.41, donde pasaría a ser del 30%



## 5.5 EPÍLOGO

Tras haber establecido cual será la misión de la empresa, podemos redactar tanto los objetivos como la visión y los valores bajo los que se guiará la empresa en el futuro, y que serán el marco de evolución del negocio.

Tras este paso, podemos también escoger una de las formas jurídicas posibles, y en nuestro caso la que mas nos beneficia será la Sociedad Limitada Nueva Empresa (SLNE), ya que posee todos los beneficios de la Sociedad Limitada, con unos tiempos burocráticos mucho mas cortos, por lo que la apertura del negocio se hará de una forma mas rápida, también requiere de una inversión inicial no muy elevada.

Después de definir los puestos de trabajo de cada socio, y como se complementan, mostramos el organigrama organizacional de la empresa *Mar de VÍ*, donde establecemos cual es el director productivo, y cual es el director administrativo, concluyendo con



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

Capítulo 6  
**ANÁLISIS DEL COMERCIO EXTERIOR**



## 6. ANALISIS DEL COMERCIO EXTERIOR

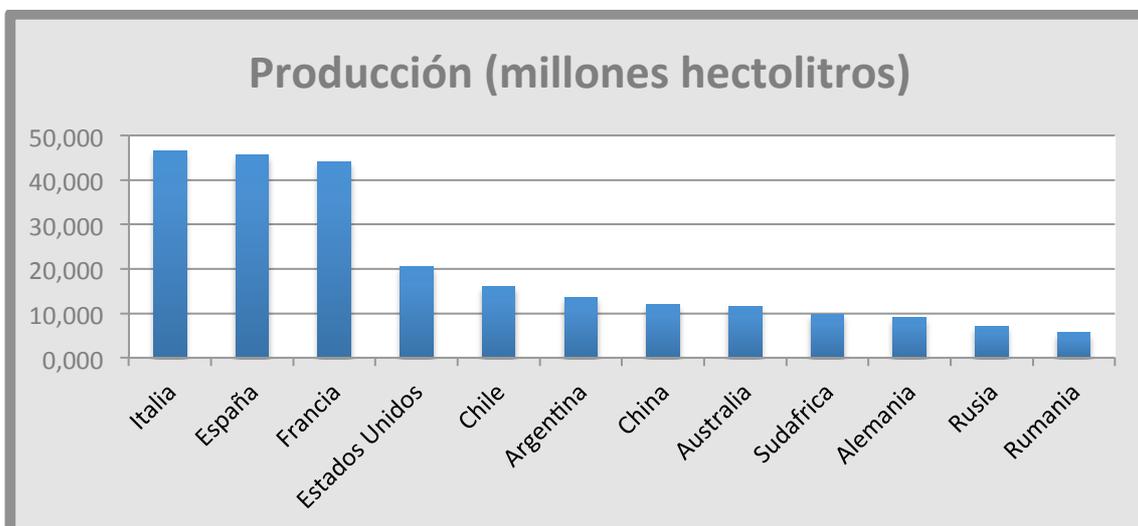
### 6.1 INTRODUCCION

Para analizar debidamente este sector, tendremos que tener en cuenta una vez mas en este proyecto la coyuntura económica en la que nos encontramos en el interior de Europa y como esta ha hecho disminuir el consumo medio de cualquier tipo de producto , sobre todo artículos de lujo en el ámbito de la alimentación. Pese a esto el sector vitivinícola se mantiene constante y con fuerza moviendo el mercado gracias a la motivación de sus consumidores por seguir probando sabores nuevos.

En los últimos años casi el 60% de la superficie de viñedos en la superficie mundial se encontraban situados en el interior de la Unión Europea, mientras que todo el continente americano, tanto norte como sur poseían tan solo el 12% de este suelo cultivado, mientras que la vid supone tan solo un 0,5 % del total de la superficie que es utilizada para cualquier tipo de fin agrícola.

En este aspecto nos beneficiamos de esta producción tan masiva y aunque en números generales el consumo de vino bajase desde los años 70 en sustitución de otro tipo de bebidas como las destiladas, pero en los últimos años se ha experimentado un aumento en la demanda general de vino y productos similares, y esto es gracias a la relación que tienen los consumidores con los productores. Se puede observar en el siguiente gráfico como ha habido un aumento en la producción de vino y como España es un lugar idílico para trabajar con este producto e intentar promoverlo, de esta forma se beneficiaria la industria entera.

Gráfico 15: Producción por países



Fuente: Organización Internacional del Vino, 2013. Elaboración Propia.

Podemos observar como Italia ocupa el primer lugar en el puesto de productor por millones de hectolitros fabricados pero esta dato indica producción de vino a granel, y no de vino embotellado, por lo que la información que debemos de interpretar es de alguna forma la dedicación que se le dedica a la fabricación del producto. En este caso Italia es un gran productor de vinos rosados, y tiene un fuerte mercado internacional en el que dar solución a una demanda estable y consumada en el tiempo. Por nuestra parte España supera a Francia por primera vez incluso como productora de vino embotellado por lo que tenemos que pensar que realmente la situación de la industria es buena en el interior del país, y que con las marcas que disponemos seremos capaces de salir adelante ofreciendo la calidad que nos caracteriza, pero nos perderíamos otros geniales vinos de países productores como Australia, Alemania, Chile, Estados Unidos, por lo que para ofrecer el mejor servicio al cliente seria conveniente estudiar cuales son las marcas de cada país por las que tendremos preferencia, y buscaremos los distribuidores que nos los proporcionen.

Es importante recalcar la distribución al detalle que en este tipo de comercialización es característico, por lo que en muchos casos vamos a poder adquirir muchos de los artículos directamente al fabricante, a través de internet comprando por volumen o estableciendo alguna relación de negocios con distribuidores extranjeros con los cuales pudiéramos tener una relación estable por ejemplo en países como Francia, pero no creemos que esto fuera tampoco posible; preferimos tener una política de importación selectiva en la que a pesar de perder margen de beneficio podamos ofrecer al cliente curiosas novedades de diferentes lugares del mundo.

Para nuestro producto, el canal de distribución comienza desde la tierra, y hasta llegar al consumidor final pasa por numerosos pasos y dueños, lo cual ha hecho que se intensifique la competitividad en los mercados libres, en parte por las políticas de calidad al detalle significativas que se implementan en las bodegas de mas éxito, y son como siguen el resto de fabricantes, abaratando progresivamente los precios y haciendo crecer el mercado.

## 6.2 LOCALIZACIÓN Y RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES

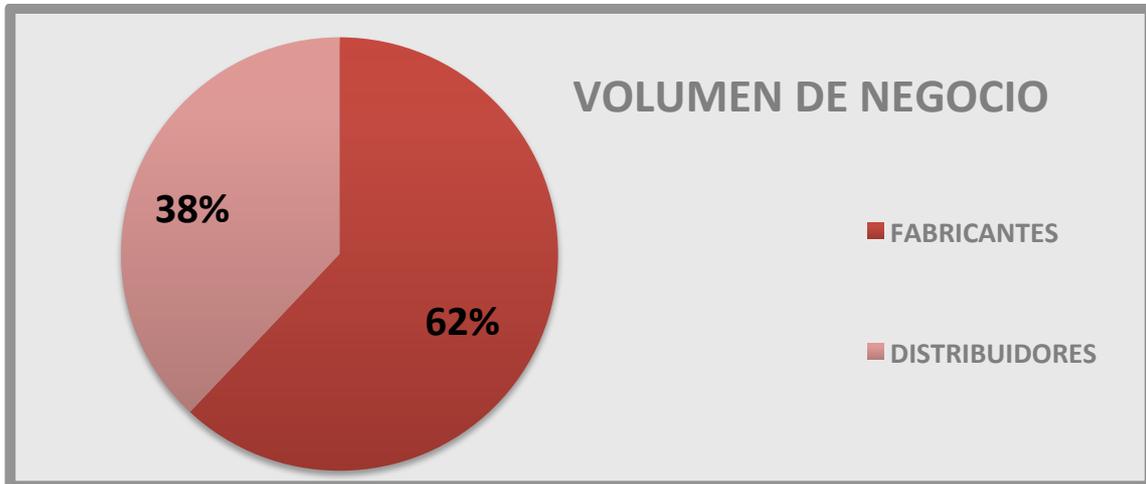
Como hemos argumentado anteriormente en otros capítulos, en nuestra empresa tendremos varios tipos de proveedores, unos serán los propios fabricantes, y otros serán distribuidores que manejan distintas marcas de diferentes puntos del territorio nacional así como del resto de la Unión Europea, y también del resto del mundo en el caso de algunas de ellas.

Respecto al tipo de relación que llevemos con **los fabricantes**, estos son los referentes a las bodegas que hemos analizado en el capítulo de Análisis de Operaciones y Procesos, y serán la base de nuestro negocio debido al nivel de fidelidad que alcanzaremos a tener con algunas de las marcas mas cercanas y con las que llegaremos a acuerdos que beneficien a ambas partes, por ello para mantener la competitividad deberemos de escoger a nuestros proveedores en base a los mejores acuerdos económicos a lograr.

Para esto la forma de conseguir los acuerdos deseados será un factor muy importante para obtener el material optimo al mejor precio. Existen diversas formas de crear asociación con los proveedores ya sean los productores o los distribuidores, que nos permitirán obtener descuentos sobre el volumen, y beneficios en las formas de pago y un servicio adicional en el caso de organizar visitas a posteriori.



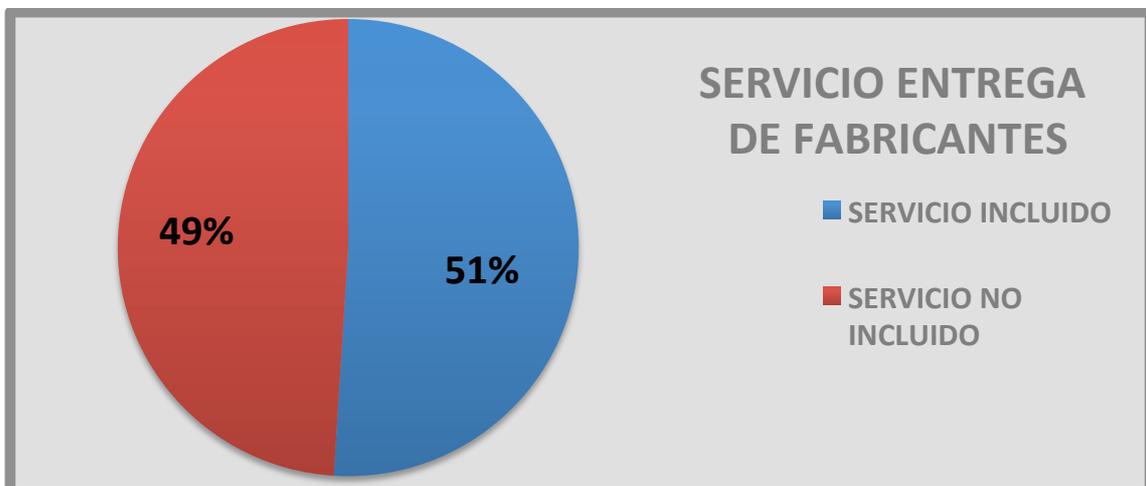
Gráfico 16: Vol. Negocio Fabricante/Distribuidores



Fuente: Elaboración Propia, 2014.

El otro tipo de proveedor con el que trabajaremos serán **los distribuidores** generales que ofrecen numerosas marcas representativas de cada zona, o por su tipología, o tipo de sabor. En el gráfico mostrado arriba se muestra la cuota de mercado que reservamos para cada tipo de proveedor a los que atenderemos nuestra atención, y es fácilmente observable como el trato directo con el fabricante es mucho más sustancial que con el distribuidor, ya que con trabajo duro resultará mucho más beneficioso a la larga para el negocio. Pero como decimos, por otra parte gracias a los distribuidores nos aseguramos la recepción en el local de los productos solicitados, además también nos proporcionarían descuentos de todo tipo y con algunos de ellos tendremos una relación laboral muy próxima.

Gráfico 17: Servicio de Entrega



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Según la información otorgada por el gráfico anterior, comparamos entre cuanta es la cantidad de fabricantes porcentuales que nos sirven la mercancía directamente al establecimiento. Es muy provechoso el intentar que sea el fabricante quien realice la entrega y tratar de establecer esto en los términos de contratación del producto.

Para el caso de los fabricantes que no sean proclives a hacerse cargo de los gastos de entrega o a gestionarlos por ellos mismos trataremos de sustituir este proveedor por uno similar pero si se haga cargo de ese tipo de gastos. Comenzar un pulso con los proveedores no será conveniente para mantener nuestra política de precios bajos, pero tras haber estudiado las condiciones de cada uno de ellos seleccionaremos los que mejor trato nos proporcionen, y mejores condiciones de entrega.

De entre todas las bodegas que comercian directamente con su producto, habrán de diferentes dimensiones e importancia, y de esta forma para una bodega muy pequeña quizás no será rentable enviarnos el producto por lo que bajo estas circunstancias y en caso de que deseemos establecer relaciones de confianza, nosotros seríamos los que acarrearíamos con los costes derivados del envío.

Entre los proveedores de este tipo que mas trabajaremos, por prospectiva serán las D.O. de Almansa y Jumilla en las que conoceremos a la perfección todos los fabricantes que existen en la escena, tratando de mejorar nuestra relación con las demás bodegas con las que estemos interesados en establecer relaciones laborales.

Para las D.O. menos trabajadas, también adquiriremos directamente a los productores, presenciándonos en las bodegas la primera vez para conocerles en persona y visitar las instalaciones, para así poder llegar a mejores términos, pero en multitud de ocasiones para las D.O. mas alejadas negociaremos con distribuidores los cuales manejan distintas marcas ay que están asociados a ella, o comprar el producto en mucha cantidad para así poder seguir obteniendo un beneficio al margen que le hayan puesto. Debido a la intensidad y el amplio campo que abarcan estas empresas, facilitan mucho las cosas para los minoristas como nosotros, entregándonos siempre el producto directamente en el establecimiento y poniéndonos en contacto también con otras bodegas desconocidas anteriormente por nosotros. Algunos de los distribuidores con los que trabajaremos dentro del ámbito nacional serán los siguientes:

- **Productos NavaRioja:** Empresa dedicada a la distribución de productos alimenticios de gran calidad, fundamentalmente de la zona Riojana-Navarra. Trabajan diferentes canales de venta entre mayorista y minorista y sirven a toda España y la Unión Europea. Esta empresa no ofrece facilidades de pago aparte de los descuentos pertinentes por volumen, pero disponen de ciertos productos de importación de los que podemos hacer uso.

- **Corporación Vinoloa:** dedicada a la distribución de vino Crianza Rioja Alavesa, y disponen de marcas propias de vino y mas referencias de alta calidad, y estando asociado con algunas de las bodegas mas importantes que operan en la zona por lo que obtendremos facilidades de pago en función de la cantidad adquirida aparte del descuento por volumen.
- **DLAMANCHA.ES:** Es una empresa situada en Tomelloso, Ciudad Real que ofrece una amplia variedad de vinos de las Denominaciones de Origen de alrededor, sirviendo los mejores productos al mejor precio. No ofrecen productos de importación pero si una amplia variedad de las marcas que representa y además una gran facilidad de pago.
- **Grupo COVIBE:** Negocio dedicado a la comercialización y distribución de vinos y bebidas a nivel nacional, ofreciendo su producto a clientes dedicados a la distribución alimentaria y hostelera, además sirven productos exclusivos de alta calidad y a un precio muy competitivo. El producto con el que trabajan será el moscatel, vermouth, sangrías, vinos de cocina, oportos, etc. Trabajando a nivel nacional distribuyendo a cualquier rincón de España.
- **Grupo Sanmara:** Empresa mayorista y de distribución de vino, licores, cavas y champagne, ubicada en Madrid, además haciendo el reparto a nivel nacional .Al comprar directamente a las bodegas asociadas a este distribuidor, nos ofrecerán precios excelentes. Ofrecen productos de primera calidad, así como productos importados de Portugal o Italia.

Para comerciar con productos extranjeros o de fuera de la Unión Europea, tendremos los siguientes distribuidores:

- **Productos Argentinos:** Es una empresa situada en Alicante que se dedica a la importación y distribución en España de una variedad de productos argentinos de calidad, desde bollería a carnes o como no vinos. Trabajan con marcas reconocidas del país de origen, y aunque quizás no consigamos obtener marcas independientes de calidad tendremos una amplia representación del lugar.
- **Grupo STIC:** Es una empresa situada en Francia, que se dedica a la distribución mayorista de una gran cantidad de vinos de diferentes partes de toda Francia. Ofrecen un trato favorable al cliente, así como servicio de reparto y facilidades de pago.
- **GlobalWineSpirits:** Es una empresa mayorista online, la cual tras hacerse socio puedes pasar a aprovecharte de las magnificas ofertas que se promocionan en ella. Distribuyen a cualquier lugar del mundo y se puede encontrar una amplia variedad de vinos de toda Europa, así como chilenos, australianos, norte americanos, y su precio es aceptable para la calidad con la que se trabaja.

- **WASG Services:** empresa española dedicada al a distribución de vinos tanto norte americanos como cualquier importación proveniente de este continente. Realizan una amplia clasificación gracias a la cantidad de producto con el que trabajan y esto permite poder obtener beneficios a la hora de negociar los descuentos que serán aplicados.

Con el paso del tiempo y la mejora en la experiencia adquirida, iremos trabajando con otros proveedores distribuidores más cualificados o que mas se acerquen a nuestras necesidades del momento.

### 6.3 GESTIÓN DE LA IMPORTACIÓN

Para tener éxito y colocar los productos fruto de la importación será primordial tener una buena política de gestión de la misma, en lo referente a la tramitación y la viabilidad económica que supondría adquirir productos del extranjero para venderlos uno vez aquí, independientemente del canal de distribución con el que se produzca la compra.

La importación de vino en España ha evolucionado favorablemente y no alcanza el consumo de vino extranjero en otros países precisamente debido a que la calidad del vino español es suficiente como para mantener alejado al consumidor de buscar interesarse en este producto. De todas formas es óptimo el crecimiento de las importaciones ya que pese a todo significa un aumento del valor añadido de todos los productos restantes.

Tabla 7: Evolución comercio exterior

EVOLUCION COMERCIO EXTERIOR DE VINO (Miles de euros)					
AÑO	2009	2010	2011	2012	2013
Exportación	1.884.177	1.893.608	2.178.260	2.424.239	2.548.393
Importación	126.092	123.457	134.638	165.574	181.495
Saldo	<b>1.758.085</b>	<b>1.770.151</b>	<b>2.043.622</b>	<b>2.258.666</b>	<b>2.366.898</b>

Fuente: Balanza de pagos agroalimentaria, 2013.

Por el contrario, para el resto de países en el ámbito global, los hábitos son muy distintos en este sentido y si que realizan importaciones de forma más continua. Estos serán los países en los que mas nos centraremos a la hora de buscar nuevos enclaves en los que penetrar en el mercado descubriendo vinos de otras partes del mundo para poder traerlos aquí

Tabla 8: Importación de vinos por países

IMPORTACIÓN DE VINO POR PAÍSES						
País	2012		2013		% variación 13/12	
	Miles de €	Toneladas	Miles de €	Toneladas	Valor	Peso
Francia	75.354,99	8.021,32	64.035,76	5.943,17	-15,02%	-25,91%
Chile	20.899,68	38.444,20	44.886,10	90.757,42	114,77%	136,08%
Italia	31.070,81	45.171,47	32.691,72	21.647,41	5,22%	-52,08%
Portugal	20.169,21	24.243,85	13.502,15	10.558,30	-33,06%	-56,45%
Argentina	3.032,21	4.832,88	6.611,65	10.650,27	118,05%	120,37%
Sudáfrica	2.016,61	4.128,23	6.414,08	12.659,28	218,06%	206,65%
Alemania	4.275,43	1.383,54	4.269,84	2.600,00	-0,13%	87,92%
Reino Unido	1.612,07	1.208,25	2.708,89	1.092,84	68,04%	-9,55%

Fuente: Balanza de pagos agroalimentaria, 2013.

Se puede comprobar como ya sea por el valor o por el peso de la cantidad de vino importado, que el consumo se ha visto afectado independientemente de los buenos valores que arrojan estas tablas. Es interesante el caso de Chile como aumenta su peso desproporcionadamente a las toneladas conseguidas o el caso de Alemania, que disminuyendo el gasto en importación de vino, las toneladas adquiridas han aumentado casi un 90% .

Tabla 9: Evolución comercio exterior bebidas.

CUADRO 53 EVOLUCION COMERCIO EXTERIOR DE BEBIDAS (Miles de euros)					
AÑO	2009	2010	2011	2012	2013
Exportación	2.767.946	2.882.222	3.357.656	3.758.219	4.011.292
Importación	1.552.207	1.691.003	1.801.545	1.803.213	1.771.637
Saldo	<b>1.215.739</b>	<b>1.191.219</b>	<b>1.556.111</b>	<b>1.955.007</b>	<b>2.239.655</b>

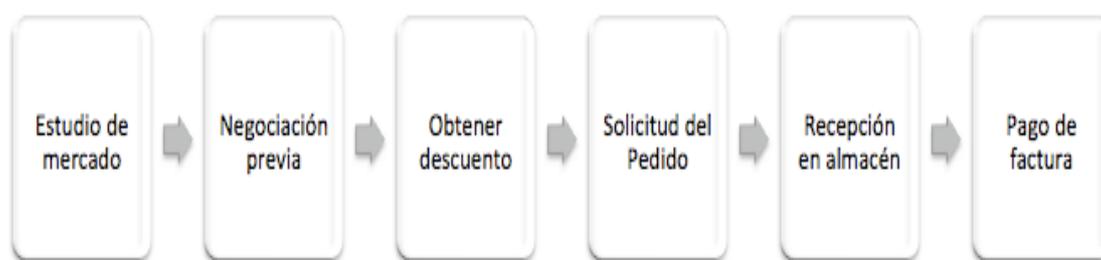
Fuente: Balanza de pagos agroalimentaria, 2013.

En esta tabla se observa como la importación del conjunto de todas las bebidas ha disminuido en el ultimo año estudiado, notificando la buena marcha del mercado del vino y los beneficios que reportará hacer uso de una importación de calidad.

La forma mas adecuada de llevar a cabo este tipo de adquisiciones será primeramente hacer un exhaustivo estudio de mercado sobre los diferentes proveedores de cada país en el que estemos interesados, habiendo previamente probado estos artículos en ferias especializadas internacionales, o de una forma más personal con algún contacto de las bodegas seleccionadas.

Tras esto nos pondremos en contacto con el intermediario que llevará el servicio de la importación, en el caso de que no hagamos una compra directa al fabricante, y este distribuidor, podrá encontrarse perfectamente en el interior del ámbito nacional, o situarse fuera de los límites de España aunque entregarían su producto de forma diligente ya que es una de las características más importantes a tener en cuenta, y realizaremos una negociación previa, en la que conoceremos el producto que se ofrece y cuales son las características de la compra, o cuales serán las promociones a las que tendremos acceso.

Figura 8: Proceso Importación



Fuente: Elaboración Propia, 2014.

Así intentaremos a toda costa cerrar la negociación asegurándonos primeramente un descuento por volumen el cual estará a la orden del día en estos casos, pero también intentaremos conseguir obsequios extras para utilizarlos como elementos de testeo. Además de esto también trataremos obtener todas las facilidades de pago posibles, así como el aplazamiento de estos si fuese posible.

Tras obtener el servicio deseado, solicitaremos el pedido que deseásemos, y el distribuidor nos lo mandara directamente a nuestro establecimiento en Valencia, lo almacenaríamos debidamente como en otros puntos hemos explicado, y pagaríamos la factura correspondiente.

Por ultimo, cabe comentar las leyes por las que se rige en la Unión Europea la comercialización libre del vino; a tener en cuenta:

- **REGLAMENTO (UE) 1308/2013** del Parlamento Europeo y del Consejo, de 17 de diciembre de 2013 (DOUE L 347, de 20.12.2013), por el que se crea la organización común de mercados de los productos agrarios y por el que se derogan los Reglamentos (CEE) no 922/72, (CEE) no 234/79, (CE) no 1037/2001 y (CE) no 1234/2007.
- **REGLAMENTO (CE) 555/2008** de la Comisión, de 27 de junio de 2008, por el que se establecen normas de desarrollo del Reglamento (CE) no 479/2008 (\*) del Consejo, por el que se establece la organización común del mercado vitivinícola, en lo relativo a los programas de apoyo, el comercio con terceros

países, el potencial productivo y los controles en el sector vitivinícola (DOUE L 170, 30.06.2008, p.1).

- **REGLAMENTO (CE) 606/2009** de la Comisión de 10 de julio de 2009 que fija determinadas disposiciones de aplicación del Reglamento (CE) no 479/2008 del Consejo en lo relativo a las categorías de productos vitícolas, las prácticas enológicas y las restricciones aplicables (DOUE L 193, de 24.07.2009, p.1).
- **REGLAMENTO (CE) 607/2009** de la Comisión de 14 de julio de 2009 por el que se establecen determinadas disposiciones de aplicación del Reglamento (CE) no 479/2008 del Consejo en lo que atañe a las denominaciones de origen e indicaciones geográficas protegidas, a los términos tradicionales, al etiquetado y a la presentación de determinados productos vitivinícolas (DOUE L 193, de 24.07.2009, p.60).
- **REGLAMENTO (CE) 436/2009** de la Comisión, de 26 de mayo de 2009 (DOUE L 128, de 27.05.2009), por el que se establecen disposiciones de aplicación del Reglamento (CE) no 479/2008 del Consejo en lo que respecta al registro vitícola, a las declaraciones obligatorias y a la recopilación de información para el seguimiento del mercado, a los documentos que acompañan al transporte de productos y a los registros que se han de llevar en el sector vitivinícola.
- **REGLAMENTO (UE) 251/2014** del Parlamento Europeo y del Consejo, de 26 de febrero de 2014 (DOUE L 84, de 20.03.2014), sobre la definición, descripción, presentación, etiquetado y protección de las indicaciones geográficas de los productos vitivinícolas aromatizados, y por el que se deroga el Reglamento (CEE) no 1601/91 del Consejo.

## 6.4 EPÍLOGO

Hemos comprobado como el comercio exterior es un factor muy importante a la hora de tener en cuenta con que países trabajaremos además de las marcas españolas habiendo estudiado cual ha sido la producción global, reflejo del consumo y la cultura que se ofrece en cada uno de los países que han sido analizados.

También hemos analizado cuales han sido las diferencias entre adquirir directamente al fabricante o a través de un intermediador distribuidor, los cuales tienen unas diferencias significativas como el reparto a domicilio, promociones especiales, o la posibilidad de optar a otro tipo de productos en este caso de importación para el caso de los distribuidores comerciales, los cuales hemos llevado a cabo un estudio de cuales serán los mejores para empezar con la actividad. Además gracias al estudio de la gestión de la importación comprobamos como el nivel general de importaciones ha crecido en nuestro país, pese a ostentar unos niveles realmente bajos en comparación con el conjunto de los países que también están involucrados en el sector vitivinícola.

Es importante siempre obtener la mejor condición posible a la hora de negociar el precio de compra con los distribuidores, ya que en la mayoría de los casos estos tienen mucho poder de negociación gracias al volumen de material que manejan y la gran cartera de clientes de la que disponen



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

Capítulo 7  
**ANÁLISIS DEL MARKETING**



## 7. ANALISIS DEL MARKETING

### 7.1 INTRODUCCION

Gracias a este apartado, pondremos solución a incertidumbres como el establecimiento de los precios, elegir cuales serán los canales de distribución y también las técnicas de comunicación que resulten mas beneficiosas a la hora de mostrar el producto al cliente y nazca el deseo de adquirirlo en este. Para cumplir con este objetivo deberemos de conocer cuales serán las preferencias y gustos de los consumidores para actuar en consecuencia, y para ello estudiaremos la segmentación de mercado apropiada para nosotros y seleccionaremos nuestro público objetivo.

Tras esto definiremos nuestra idea de imagen de marca para captar la atención del cliente donde presentaremos el logotipo creado para la ocasión y a continuación nos centraremos en el Marketing MIX y en sus representativos elementos como son el Precio, el Servicio, la Comunicación y la Distribución, herramientas que tras haber realizado su pertinente estudio, nos ayudaran a alcanzar los objetivos propuestos por la empresa.

Después de haber desarrollado todas estas utilidades, lograremos un mejor posicionamiento estratégico en nuestro mercado con el que con el debido esfuerzo conseguiremos mantenernos y llegar a ser líderes locales.

### 7.2 SEGMENTACIÓN Y PÚBLICO OBJETIVO

Este es uno de los puntos mas importantes a la hora de llevar a cabo un análisis del marketing, cuanto mas estratiquemos y fraccionemos nuestros niveles de clientes, mas fácil será saber a que grupos dirigirse, y tratar de ampliarlo para poder cubrir el mayor número posible de segmentos de mercado. Todos estos segmentos susceptibles de adquirir nuestros productos serán nuestro **público objetivo** y serán necesarios una serie criterios para poder identificarlos. Gracias a estas técnicas de segmentación, podremos detectar nuevos nichos de mercado, así como ganar ventaja competitiva, ya que de alguna forma quitas clientes a otra empresa, y también generaremos fidelidad con los clientes. A continuación dividiremos los estratos gracias a los **criterios**

pertinentes para ello:

Según los **criterios geográficos**, nos centraremos básicamente a la ciudad de Valencia en su totalidad, tratando de promocionarnos por toda ella, pero concretamente dedicaremos nuestro esfuerzo a centrar nuestra clientela más habitual en el propio barrio de Ruzafa donde se sitúa nuestra actividad y alrededores, en general la zona sur de Valencia y toda la gente que allí habite. El área da cobijo a todo tipo de gente, y nunca discriminaremos un cliente, pero es conveniente tener en cuenta que el poder adquisitivo de la zona es el correcto para poder pensar en futuro con nuestra empresa.

En principio, no pretendemos dar un servicio en red, por lo que en términos geográficos no tenemos nada más que añadir.

El siguiente de los criterios será **el criterio demográfico**, el cual se basa en el estado laboral y civil del individuo así como en su edad. Dependiendo de **la edad**, nuestro público lo formaran las personas que se encuentren en la franja **entre los 18 y los 85 años**. Todas estas personas serán susceptibles de percibir nuestros servicios. En concreto podremos definir 3 grupos potenciales según la edad, los cuales serian:

- El grupo de personas que se encuentran **entre los 27 y 39** años de edad, serán jóvenes bien retribuidos interesados por esta bebida, y dependiendo de otros factores como veremos a continuación es uno de los estratos a tener en cuenta en este aspecto, y será el público por el que más intentemos ampliar nuestro mercado
- La franja **entre los 40 y los 60** también es importante debido a que es la principal consumidora de vino, pero por motivos de comodidad en muchas ocasiones prefieren consumir el vino comprado en grandes superficies o consumirlo en un restaurante, o quizás porque no poseen del tiempo necesario para adquirir en una vinoteca. En el caso de que sean interesados en el tema, también tendremos que prestar atención a este grupo.
- Las personas **entre los 61-85** años de edad serán nuestro principal público objetivo y gracias al cual pretendemos facturar el máximo número de botellas vendidas. Gracias a nuestro modelo de negocio en el que bajaremos los márgenes para ofrecer un producto económico, existen muchas personas de esta edad que han perdido mucho poder adquisitivo pero les gusta poder comprar esta bebida, por lo que pensamos que acudirán a nosotros.

Respecto **al sexo** como variable a la hora de segmentar el mercado, pensamos que es indistinto diferenciar entre hombres y mujeres en este caso. Lógicamente durante la

historia sabemos que el hombre ha consumido mas vino, o ha sido la imagen que hemos percibido, y para el último de los estratos referentes a los grupos de edad de población notaremos una notable diferencia entre hombres y mujeres al entrar por las puertas de nuestro establecimiento. No siendo así para el estrato de las personas más jóvenes, que al ser más modernas de pensamiento las mujeres compran vino y cada vez son más las que se involucran en conocer el producto.

**El estado civil** también será importante, pues pese a que sea esto resulte indiferente frente al deseo de compra, se nota cierto aumento entre la gente soltera a entrar en este tipo de establecimiento. Trataremos de abarcar cualquier clase de consumidor indistintamente.

Otro criterio para estudiar la segmentación del público objetivo es **el criterio socioeconómico** que tendrá en cuenta la posición social del individuo y su poder económico. En este caso, la primera variable seria indiscutiblemente el **poder adquisitivo** del consumidor. Aunque tratemos de ofrecer los precios mas bajos en nuestro mercado potencial, la tipología del producto requiere en muchos de casos de un cierto nivel de poder económico, por lo que nuestro publico lo formaran las personas con una renta media- alta o alta. Aún así siempre intentaremos involucrar a todo cliente potencial de conocer nuestro producto y la diferencia de precios que existe con la competencia, para que al percibir esto se interese por la compra de alguno de los artículos que tenemos. En este sentido también el **tipo de cultura** que el cliente posea, será un factor clave para la selección de nuestro público ya que dependiendo de ella se consume más o menos vino, por lo que trataremos de acercar cada una de ellas a nuestro producto.

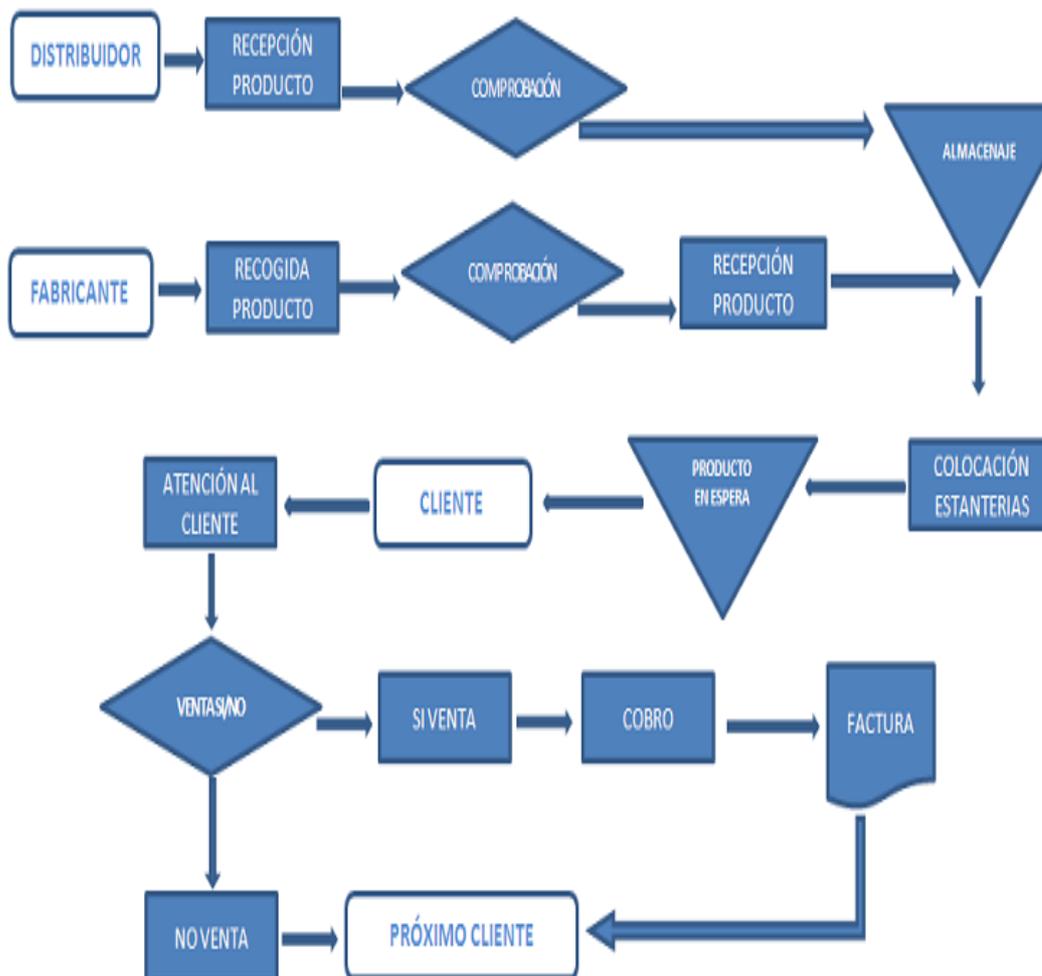
El siguiente será **el criterio psicológico** el cual se centra en los intereses y la personalidad del cliente. Para nuestro caso creemos que cualquier criterio psicológico es aceptable de ser parte de nuestro público objetivo. Según **la frecuencia de compra** por ejemplo, aquellos clientes que vengas más a menudo al establecimiento, sabemos que serán los más fieles y serán los que más tratemos de fidelizar, invitándoles a catas o realizando descuentos, y respecto a la personalidad del consumidor esta influye en su **estilo de vida**, el cual no será un factor a tener en cuenta ya que nuestro tipo de producto es una cuestión de **preferencia**.

## ANALISIS DEL SERVICIO Y DIAGRAMA DE FLUJOS

A la hora de crear valor añadido, es realmente significativo el hecho de ofrecer un servicio adicional a la mera compra del producto para satisfacer las necesidades de los clientes y que quieran repetir experiencia por lo que será imprescindible analizar todos los aspectos de nuestro servicio sobre todo aquellos en los que podemos mejorar y los que sean buenos ampliarlos.

El correcto asesoramiento y trato con el cliente será necesario para crear un ambiente familiar y de amistad, donde el consumidor se sienta en confianza de hacer las preguntas que mas le preocupen sobre el producto que está dispuesto a adquirir, o preguntas de otra índole relacionadas con el mundo del vino, a las cuales estaremos encantados de responder ya que es parte íntegra de nuestras tareas ofrecer un asesoramiento completo. Automatizar los procesos será básico para crear un valor añadido en el servicio, por lo que excelencia y rapidez serán las dos reglas que regirán nuestra estancia en el establecimiento, para poder transmitir al cliente el mejor servicio perceptible, y poder diferenciarnos del resto de tiendas similares de alrededor. Por ejemplo, si existe tan solo un cliente en el interior de la tienda, pasaremos todo el tiempo disponible ayudándole a elegir producto y transmitiendo confianza hacia el cliente, por el contrario, si se encontrara mas de un cliente, ayudaríamos a cada uno el tiempo necesario hasta que se hayan solventado las dudas de cada consumidor, para así poder pasar a asistir al siguiente. A continuación podemos ver el diagrama de flujos que representara nuestra actividad en el establecimiento.

Figura 9: Diagrama de flujos



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Un buen servicio comenzará desde el principio, y gracias a este diagrama de flujos tendremos más claro cuáles son las actuaciones a tomar en cada momento para así sistematizar estas acciones. Para empezar dependiendo de si nosotros traemos el producto o de si es el distribuidor el que nos lo trae lo más importante será cerciorarse de que recibimos lo acordado con el proveedor. Tras realizar esa tarea, llevaremos todo el material recibido al almacén clasificándolo como sea debido dependiendo de si es tinto, blanco, etc. Después tendremos que decidir cuáles de las botellas que hemos recibido serán las que lleven un descuento o promoción para colocarlas debidamente, o si directamente las pondremos en las estanterías de forma más estándar.

Tras realizar la actualización del inventario, el producto estará listo para la venta al cliente. Es imprescindible tratar de asistir a este de forma adecuada e intentar llevar a cabo la venta, cobrarle, entregarle la factura y dedicarnos a repetir este proceso.

También como dijimos anteriormente los tiempos de espera dependerán de la afluencia de la clientela, prestándole todo nuestro tiempo disponible al cliente en caso de que estuviera solo, y en caso de que hubiera más en la sala, se intentaría llevar a cabo la venta y pasar a atender a otro cliente.

### 7.3 IMAGEN DE MARCA

A la hora de presentarse como empresa al cliente, es imprescindible mostrar la imagen que se quiere proyectar con coherencia, retransmitiendo los valores por los que se mueven las personas que están detrás del proyecto.

Hemos diseñado un logotipo para el negocio *Mar de VÍ*, que presentamos a continuación:

Figura 10: Logotipo Mar de Vi



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Este diseño de alguna forma representa la sencillez con la que nos queremos presentar al público que será la base de nuestra supervivencia, para ello, hemos utilizado trazos de pincel, para resaltar el aspecto humilde con el que conceptualmente nos queremos identificar, para dar a entender que disponemos de los precios mas económicos comparativamente hablando. Tampoco hemos utilizado mas ornamentación, muy propio de este tipo de negocios e industria utilizar imágenes de tiempos pasados evocando de alguna forma poderío, nosotros intentaremos ofrecer la sencillez que demanda la clientela hoy en día, por lo que es un logotipo moderno y escueto, para una rápida aproximación a los ojos de quien este interesado en entrar al establecimiento. Toma la forma de caligrama, lo que significa proyectar un dibujo, y en lugar de tomar trazos, tomar texto para crear la silueta de la forma, por lo que concentras en una imagen, tanto el nombre de la empresa, como lo que vende. El nombre *Mar de Ví* da a entender, el mar como gran magnitud a la hora de elegir variedad entre los vinos, y está compuesto en idioma valenciano para aproximarnos mejor al público local.

## 7.4 PRECIO

Dentro del Marketing MIX, una de las variables, por no decir la mas importante es la del precio, y es la que reflejará nuestra estrategia de posicionamiento en el mercado. Será una variable a la que le prestaremos la máxima atención y será parte integral de nuestra política de marketing, que está enfocada hacia los precios económicos en lugar de del producto de lujo, aunque siempre dispondremos entre las existencias de las mejores botellas del mercado aunque sea en bajas cantidades para dar un servicio integral óptimo en todas las circunstancias.

En el momento de la fijación de precios, lo primero que hay que planificar es cuanto nos gastaremos nosotros en adquirir primeramente ese producto, y bajo que volumen nos realizarían descuentos para así poder comerciar con él. Cabe decir, que los precios de los que hablemos serán unitarios aunque habitualmente nos efectuasen descuentos por volumen, por todo esto, será parte de la fijación de precio **negociar con el proveedor** las mejores condiciones posibles para la compra, y poder negociar también los plazos de pago que trataremos de atrasar lo máximo posible para así hacer crecer nuestra tesorería de forma considerable.

Es muy importante además tener en cuenta el **factor climatológico** en este tipo de producto que es el vino, que al venir de un fruto depende de las inclemencias de la naturaleza, y lo que un año una marca puede ser un vino excepcional otro año quizás no contenga la calidad que se esperase de él, o incluso no obtener cosecha alguna en determinados años. En relación a este aspecto será importante siempre conocer el precio al que la competencia establece sus precios, para llevar a cabo nuestra política de precios bajos y así poder hacer frente a nuestros rivales, con los que comenzaremos una guerra de precios para posicionarnos en el mercado.

Nuestro producto se caracteriza por albergar marcas conocidas pero no muy exploradas por las Denominaciones de Origen que elegimos, por lo que mucha de nuestra variedad no se encontrará en otros establecimientos de la localidad, por lo que hemos elegido productos comparables con otro de los rivales para poder establecer los **precios en función de la competencia**. Para esto hemos elegido a uno de nuestros competidores más directos como es *Bodegas Biosca* para hacer una comparación directa y también el precio ofrecido por los intermediadores en Internet, que normalmente ofrecen los márgenes más bajos. Además, hemos incluido el precio de coste para hacernos una idea del precio de venta que nosotros fijaremos en nuestro establecimiento. En concreto, queremos establecer un margen porcentual del 30% sobre el precio de compra, que lógicamente será variable dependiendo del volumen o los descuentos que nos hayan ofrecido. De esta forma, la siguiente tabla representará los precios anteriormente comentados en función del tipo de producto con el que se va a trabajar, clasificándolo en vino **tinto de calidad, tinto económico, blanco, cerveza de importación, y otros productos** (Cavas, rosados, vinos de aguja, sidras, etc.)

Tabla 10: Precios Competencia

Vino Tinto Calidad	Competencia Directa	Venta On-Line	Precio de Coste
Vega Sicilia Valbuena 5º Año	96,00 €	90,00 €	73,00 €
Carmelo Roderer Crianza 2011	24,00 €	17,00 €	15,00 €

Vino Tinto Económico	Competencia Directa	Venta On-Line	Precio de Coste
Alceño Monastrell 12 meses 2011	16,00 €	9,95 €	8,50 €
Protos roble 2012	9,50 €	7,50 €	6,00 €

Vino Blanco	Competencia Directa	Venta On-Line	Precio de Coste
Pazo de Seoane 2013	12,00 €	8,60 €	7,40 €
Sanz verdejo blanco 2013	8,70 €	6,50 €	5,80 €

Cerveza Importación	Competencia Directa	Venta On-Line	Precio de Coste
Septem Friday's 33cl.	3,50 €	2,50 €	1,80 €
Galana Num. 5 75cl.	8,20 €	6,50 €	5,70 €

Otros	Competencia Directa	Venta On-Line	Precio de Coste
Viña sastre rosado 2012	16,00 €	9,95 €	8,00 €
Raventós i Blanc de la finca Cava 2009	19,20 €	15,80 €	14,20 €

Fuente: Bodegas Biosca, Distintas tiendas Online, Elaboración propia, 2014.

Dados estos precios, para nuestra política de establecer alrededor de un 30% de beneficio sobre el margen de ventas, que esta a camino medio entre lo que ofrece actualmente nuestro competidor físico mas directo, y la media de precios online , que son básicamente los mismos indistintamente la pagina web en la que nos encontremos. Muchas veces estas páginas web son llevadas por grupos de distribuidores que se benefician de las cantidades de stock que tienen disponible, de ahí que la venta resulte tan barata, ofreciendo en multitud de ocasiones descuentos por la venta de packs de 6, o 12, que nosotros para según que marcas también llevaremos a cabo.

De esta forma, para estos precios, el precio de venta aproximado que *Mar de VÍ* ofrecerá serán los siguientes:

Tabla 11: Precios de Venta Mar de VÍ

	<b>Precio de coste</b>	<b>P.V.P</b>
<b>Vega Sicilia Valbuena 5º Año</b>	73,00 €	94,90 €
<b>Carmelo Rodero Crianza 2011</b>	15,00 €	19,50 €
<b>Alceño Monastrell 12 meses 2011</b>	8,50 €	11,05 €
<b>Protos roble 2012</b>	6,00 €	7,80 €
<b>Pazo de Seoane 2013</b>	7,40 €	9,62 €
<b>Sanz verdejo blanco 2013</b>	5,80 €	7,54 €
<b>Septem Friday's 33cl.</b>	1,80 €	2,34 €
<b>Galana Num. 5 75cl.</b>	5,70 €	7,41 €
<b>Viña sastre rosado 2012</b>	8,00 €	10,40 €
<b>Raventós i Blanc de la finca Cava 2009</b>	14,20 €	18,46 €

Fuente: Elaboración Propia, 2014.

Como vemos nuestros precios serán lo mas competitivos posibles pese a que se traten de aproximaciones en este caso, y será la forma en la que penetremos en el mercado de una forma eficaz y rápida, conjuntamente con la apropiada publicidad, trataremos de posicionarnos como **líderes en precios**.

Cabe decir que los artículos mostrados en las tablas se tratan de productos representativos del tipo de vino o producto del que se está estudiando, dependiendo de la media de calidad relacionado con su precio, independientemente de la D.O. o la forma en la que la bebida ha sido producida.

## 7.5 COMUNICACION

Esta variable del marketing mix es la que se dedica a dar a conocer directamente el producto al público, con una serie de técnicas como pueden ser la publicidad, los descuentos, las promociones especiales, y ayuda a transmitir lo que la empresa quiere

promover y dar a conocer para así establecer relaciones con el cliente y comenzar así con las ventas.

Una buena estrategia de comunicación ha de ser llamativa para el cliente para que este así se percate de la imagen a mostrar, y mostrar nuestra política de precios para que este se inflencie de la imagen de la empresa y piense en adquirir nuestros artículos.

La primera forma de darnos a conocer será publicándonos en las paginas web sobre planes que hacer en la ciudad y similares redes sociales así como lugares a los que ir, por lo que será necesario crear **una página de Facebook** para así ponernos en contacto primeramente con nuestras personas conocidas, pero también crear una amplia red de contactos, ya que gracias a esta herramienta podremos ponernos en contacto con los amigos de nuestros amigos, por lo que la concienciación sobre la existencia de nuestra empresa se multiplicará rápidamente. Gracias a esto, quien entre en esta página podrá conocer rápidamente nuestra ubicación y las formas más rápidas de acceder, además actualizaremos constantemente, cargando fotos con las nuevas adquisiciones que estarán disponibles a la venta, o fotografías también de los escaparates de los que hablaremos a continuación. También realizaremos carteles con un diseño gráfico singular sobre las catas que vayan a ser organizadas y las publicaremos debidamente en esta página de *Facebook* para que todas las personas de nuestra red queden enteradas de este evento. También nos publicaremos en revistas especializadas y de hostelería, para darnos a conocer también a las personas anónimas que están interesadas en el vino y quieren probar cosas nuevas.

Respecto a las **catas de vino**, las organizaremos y las publicaremos a través de Internet y también asociándonos con los locales de alrededor de la calle como bares, panaderías, tiendas de ropa, locutorios, restaurantes, establecimientos de comida rápida, etc. Existirán catas bajo precio y otras que serán gratuitas para publicitarnos y en las cuales probaran vinos que se encuentren en promoción, de esta forma podrán adquirirlas al final del acto, en el cual compraremos o contrataremos un catering seleccionando alimentos que acompañen para cada tipo de vino. Segmentaremos estos eventos en función del público al que nos queremos centrar, de forma que si la cata se centra en un tipo de vino de un precio un poco mas elevado la promocionaremos entre los clientes que nosotros ya conocemos que están dispuestos a desembolsar esa cantidad dineraria, mientras que para las catas de vinos mas jóvenes, es decir mas económicos y por lo tanto dedicados a un público mas joven valga la redundancia, por lo que la publicidad se centrará mas en Internet y las redes sociales. En estas catas se comentara la calidad del vino, sobre su sabor, textura, y olfato en nariz, sobre su composición y la forma en la que ha sido producido, y en muchas ocasiones se acompañara de los propios fabricantes y gestores de la bodega los cuales serán ellos mismos quienes hablen de su propio producto, lo que será un valor añadido considerable que el consumidor sabrá apreciar.

Otra actividad que será de importancia para mantener la fidelidad de los clientes será organizar **cursos sobre producción, composición y concienciación del sector**, que tanto ha acompañado a este país durante toda su historia y tanta gente ha formado una vida alrededor de esta industria. En esta actividad, nuestro socio José Martínez López será el que conduzca estos cursos gracias a su experiencia en la producción de estos caldos y toda una vida de labor en el campo y habiendo estudiado la carrera de enología, es el perfecto candidato para ostentar este puesto. También tendremos a nuestro favor el poder llevar al establecimiento a otros enólogos, o personalidades del sector para llevar a cabo cursos y conversaciones, que siempre son del agrado del amante del vino.

Ya que en muchas ocasiones haremos visitas a ferias del sector, pese a que nosotros no seamos quienes se publiciten en esos eventos, si que podremos ponernos en contacto con todo tipo de gente de la industria que podrán ayudarnos en un futuro, y siempre que podamos ofreceremos nuestra tarjeta de empresa para que nos tengan presentes, por ejemplo un restaurante que quiera adquirir cierto artículo en concreto, o personas que estén interesadas en visitar nuestro local.

En **los escaparates** del establecimiento crearemos escenas con imágenes impactantes para el viandante, que llamen su atención y les apetezca quedarse parado y contemplarlo. Esta es la forma idónea para que se tome su tiempo y pueda observar así los precios que ofrecemos los cuales seguro le resultarán muy suculentos si divisa lo que andaba buscando. Disponemos de dos escaparates en la tienda, uno que mostrará la parte trasera de una de las estanterías del interior, donde mostraremos con motivos florales las botellas que están de oferta o descuento, situando carteles notoriamente mas grandes para la fácil percepción del consumidor, y conseguir así que se sienta atraído y lleve a cabo la compra. En el otro escaparate, se mostrarán imágenes mas elaboradas con alguna ornamentación y quizás alguna figura decorativa, también mostrando las cajas enteras que están en promoción, apilando estas una encima de la otra y también mostrando carteles con el precio de venta, antes, y después de la promoción.

También cabe decir que es vital en el aspecto de la comunicación la forma en la que trataremos con nuestro público, es decir, **la atención al cliente**. En nuestro caso es nuestra mejor baza, ya que si de algo nos distinguimos con el resto de nuestros competidores es en el precio, también deberemos de competir con las tiendas de venta online, por lo que el trato personal será de vital importancia para el éxito de nuestra empresa. Según el tipo de cliente que se aproxime al establecimiento, adoptaremos un rol u otro, tratando de usted a las personas de edad adulta o avanzada y tuteando a los jóvenes interesados en adquirir nuestros productos. En este sentido la educación es una premisa que deberemos de cuidar siempre, ya que pese a que solo estén echando una ojeada a la tienda y no quieran comprar nada, deberemos de intentar siempre adoptar una postura amigable, en la que demos a entender nuestra pasión por el producto, por lo que quizás un cliente que no estuviese

interesado en adquirir ningún producto acabe interesándose por algo en concreto. Esto se lleva a cabo gracias a técnicas de sutil persuasión, en las que sin llegar a agobiar o incomodar al cliente, intentaremos hacer ver la relación calidad-precio de la que disponemos, en el caso que veamos que no estuviese perceptivo, le invitaríamos a que se apuntara a alguna de nuestras catas, para que tenga presente nuestra oferta en caso de que quisiera proceder a una compra futura. Para los clientes ya conocidos, actuaremos también de la misma forma, siempre con un grado de confianza mayor y para aquellos asiduos siempre les proporcionaremos una pequeña cata, considerada como obsequio de prueba y testeo, para que viera si es de su agrado; esta será una técnica muy importante a llevar a cabo puesto que es una sugestión directa al cliente, pudiendo probar directamente el producto antes de consumirlo. Esta será una actividad que a la larga reportará beneficios, ya que se lo ofreceremos tan solo a clientes que tengan una frecuencia de compra relativa.

En relación a las **promociones de ventas**, diremos que estas se realizarán en función de la negociación previa con el proveedor en cuestión, que en muchos casos habrá que renegociar. Para adquirir unos buenos precios con los proveedores, es imprescindible tener un conocimiento total sobre el campo en el que se trabaja, por lo que si por ejemplo nosotros confiamos plenamente en que en cierta bodega en concreto, la añada será excelente gracias al seguimiento de sus viñedos, sus fincas, y su trayectoria, trataremos de hacer una oferta en una época muy temprana del año, donde el fabricante se asegure ya la venta de parte de su producto, y nosotros podamos abaratar nuestros costes gracias a las buenas predicciones. Los fabricantes bajarán sus precios para asegurarse un beneficio, debido a que en ocasiones el tiempo no acompaña las cosechas, y podría estropearlas o echarlas a perder.

Gracias a estas acciones podremos acceder a unos precios de venta realmente bajos, donde pese a que no sean productos tan reconocidos por el cliente estándar, serán vinos de calidad a precios bajos. El tipo de promoción que llevaremos a cabo será en la mayoría de los casos la de descuentos por volumen, en la que ofreceremos cajas de seis botellas del mismo artículo, a un precio mucho más reducido, llegando en algunos casos al 50% de su precio en el caso de que se contara de forma unitaria. Para los productos que sean más caros, se llevarán a cabo obsequios también, como copas de cristal especial para la degustación del vino, invitaciones a catas selectivas, u otro tipo de actividades. También realizaremos descuentos especiales para los restaurantes que estuviesen interesados en hacer compras más voluminosas, por lo que colocaríamos el producto del que más dispusiésemos, que serían las bodegas con las que más trabajásemos y más conociésemos debido a que serían con las que mejores precios conseguiríamos.

Además de todo esto cierto material lo reservaremos para sortearlo entre los clientes que desearan inscribirse en el, ya fueran cajas de madera conteniendo varias botellas, o vinos Gran Reserva o calidad superior.

Por último, también organizaremos **viajes y visitas a las bodegas** mas significativas y que mas experiencia ofrezcan a sus clientes. Pondremos en contacto a los interesados y los inscribiremos en una lista para la contratación de un autobús, y lo hablaremos con la bodega para proceder con la visita y establecer las condiciones y como se llevara a cabo el pago. También se organizará cuales serán las actividades a llevar a cabo, que en muchos casos se acompañara de excursiones por el campo, u otro tipo de actividades como senderismo, viajes culturales, gastronómicos, etc.

## 7.7 DISTRIBUCIÓN

Esta variable es la que se encarga de la manera en la que nuestro producto llega al consumidor final, pasando por todos los canales de distribución involucrados en este sistema, en el que cuanto mas corto sea, mas calidad se podrá ofrecer al menor precio, siempre que ello sea posible. En nuestro caso y como ya advertimos en capítulos anteriores, nuestro producto llegará a nosotros de dos formas muy diferenciadas. Para el primero de ellos seremos nosotros quienes vayamos en busca del producto al punto de fabricación en concreto, y de ahí tras haber realizado la negociación lo traeremos nosotros directamente, o lo contrataremos con una empresa de transporte, en la que dependiendo de los costes de llevarlo a cabo, lo contrataremos o no. La otra forma de hacer llegar el producto será mediante distribuidores oficiales, los cuales tienen una lista de los vinos mas reconocidos y significativos de todas las regiones de España y también del extranjero, por lo que su adquisición será mucho mas fácil de esta forma. El inconveniente radica en que esta forma de distribución hace que los precios se inflen y no podamos rebajar tanto los precios como seria de nuestro agrado, por lo que trataremos de minimizar esta forma de proveernos, optando por la adquisición directa cuando las circunstancias lo permitiesen, además que es la forma en la que mejores condiciones y precios podremos obtener. Así, hemos establecido que nuestra forma de distribución será el **canal indirecto** ya que nosotros ponemos en contacto el consumidor final con el fabricante, pudiendo haber mas intermediarios en el proceso.

El canal de distribución terminará pues en el cliente, el cual podrá divisar el producto final en la tienda directamente, en los escaparates o en nuestra página de *Facebook*, y pasará a decidir si está interesado en su compra o no.

## 7.8 EPÍLOGO

En este capítulo referente al marketing, hemos hablado primeramente sobre la selección de nuestro público objetivo el cual estará basado principalmente en personas adultas o de edad avanzada, los cuales tienen una cultura arraigada del vino, y también los jóvenes que quieran disfrutar de el a los económicos precios que nosotros ofertaremos. También hemos estratificado el público en una base de criterios tanto personales como objetivos como su situación económica, el estado civil o el tipo de cultura al cual pertenezca.

Después hemos analizado cual serán las pautas para el correcto servicio que debemos ofrecer al cliente, diseñando el diagrama de flujos que los trabajadores-socios harán uso para le correcto funcionamiento de la empresa y sea percibido por el cliente. La calidad máxima en el servicio será siempre una prioridad junto con el asesoramiento continuo.

Respecto a la política de precios que llevaremos a cabo en el marketing mix, hemos establecido que deberemos de fijar márgenes de alrededor del 30%, los cuales son mas bajos que los de nuestra competencia física mas directa, sin poder competir con los precios de internet, pero tratando a la clientela de la mejor forma posible con las debidas maneras para que estos quieran repetir experiencia. Para ello la promoción y la publicidad será esencial, habiendo comentado cuales serán las acciones que llevaremos en este aspecto para darnos a conocer al mayor numero de personas posibles y hacer crecer nuestro negocio.



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

## Capítulo 8 ANÁLISIS FINANCIERO

## 8. ANALISIS FINANCIERO

### 8.1 INTRODUCCION

En este apartado nos dedicaremos a realizar un análisis económico- financiero hipotético de la empresa *Mar de VÍ*, con ello conoceremos su viabilidad económica así como los datos relevantes para el buen funcionamiento de esta.

Se trata con ello de realizar un estudio que sirva no solo para conocer la inversión inicial y los métodos de financiación para llevarla a cabo sino además mantener un control sobre los diferentes ratios que nos ayudaran a comprender mejor la situación en lo referente a rentabilidad y solvencia, para ello dispondremos del balance de situación y la cuenta de pérdidas y ganancias para poder calcular dichos ratios, además para todo ello barajaremos tres escenarios distintos que son el realista, el optimista, y el pesimista.

También utilizaremos otras técnicas para la ayuda financiera de la empresa, calculando el umbral de rentabilidad, que nos indicará a partir de qué momento nuestras inversiones resultan provechosas, así como el análisis de VAN y TIR. con los que ampliaremos dicha información.

Por último, también confeccionaremos el calendario de implantación y el diagrama de Gantt que nos mostrará el tiempo de dedicación necesario en cada actividad en el lugar de trabajo desde el inicio del proyecto.

## 8.2 BALANCE Y CUENTA DE RDO. PROVISIONAL

### PREVISION DE VENTAS

Para conocer una previsión hipotética de los ingresos para confeccionar el balance de situación, debemos realizar una previsión de ventas con los productos que ofertamos en la tienda, con una aproximación de las ventas que tendremos dependiendo del artículo.

Por simplificar en este aspecto, dividiremos nuestros productos en cuatro categorías las cuales son: **Tinto Calidad, Tinto Económico, Blanco y Cerveza Importación**. Debido a la gran variedad de productos y precios de los que disponemos propondremos una aproximación del precio medio de estas cuatro categorías para proceder a su análisis.

También eliminaremos de la fórmula **Tinto Calidad** a los vinos selectos o de autor debido a que podrían desvirtuar el análisis que nos concierne, por lo que estos junto al cava y la sidra, los incluiremos en la quinta categoría de **Otros**, la cual también incluye otro tipo de vinos como el rosado o artículos como el champagne.

Así pues, nuestros costes aproximados vendrían dados por los siguientes datos:

Tabla 12: Precio de Venta aproximado

	Precio Coste	Precio Venta
<b>Tinto Calidad</b>	14,50	18,85
<b>Tinto Económico</b>	5,30	6,89
<b>Blanco</b>	6,20	8,06
<b>Cerveza importación</b>	2,50	3,25
<b>Otros</b>	9,00	11,70

Fuente: Elaboración Propia, 2014.

Para estas estimaciones hemos supuesto un margen en el comercio minorista del 30% con el cual intentaremos hacer frente para así poder ofrecer caldos de calidad a precios económicos.

Hemos calculado las previsiones mensuales de ingresos que supondrían la venta de estos productos y esta ascendería a un total de unos 1450 artículos vendidos por mes, los cuales se desglosarían de la siguiente forma:

Tabla 13: Composición Producto

	TOTAL
<b>Tinto Calidad</b>	35%
<b>Tinto Económico</b>	20%
<b>Blanco</b>	20%
<b>Cerveza importación</b>	15%
<b>Otros</b>	10%

Fuente: Elaboración Propia, 2014.

De esta forma, proponemos 3 escenarios, **Realista, Optimista y Pesimista** para conocer la previsión de ventas de “Mar de VÍ”:

**Escenario Realista:** En este sentido, podremos realizar una previsión de los futuros ingresos que obtendremos de nuestra actividad económica. Así para una venta de 1450 artículos en general, 507, serán de Tinto de Calidad, 290 de Tinto económico, 290 de Vino Blanco, 208 de Cervezas de Importación y para finalizar con el resto de los productos arrojaría una cifra de 145 artículos vendidos según un escenario realista.

Por lo tanto, multiplicando por sus precios de Ventas obtendremos una aproximación mensual de los ingresos:  $(507*18,85)+(290*6,89)+(290*8,06)+(208*3,25)+(145*11,7)=$  **16.294,95**

**Escenario Optimista:** Para esta situación, nos centramos en el aumento de las ventas si hubiera una afluencia de clientes mayor dispuestos a comprar por un cambio en la voluntad de consumo, por una razón u otra. Estimamos que este aumento en las ventas en una situación optimista será alrededor del 20%, con lo cual, mensualmente se alcanzarían unos ingresos de aproximadamente unos:  $(16.264,95*1.2)=$  **19.517.94**

**Escenario Pesimista:** En el peor de los casos, podría suceder que no existiera un éxito en las ventas como el que esperamos, de esta forma las ventas disminuirían un 20% a partir del escenario realista que anteriormente realizamos:  $(16.264,95*(1-0,2))=$  **13.011,95**

También es de importancia para la inversión, los activos que la empresa utilizará en su actividad y detallaremos a continuación.

Respecto al alquiler del local, cabe destacar que este no formará parte del activo por lo que sería un inmovilizado inmaterial. Los que si incluiremos serán entre otros la licencia de actividades, los gastos de constitución, y notaria que según nuestras previsiones ascenderían a 1600€. También es importante el mobiliario para la tienda, así como los equipos para procesos de información y su software correspondiente por lo que ascenderá a un total de 5.200€.

Para calcular la amortización supondremos los límites fiscales establecidos por el impuesto de sociedades, así para el mobiliario supondremos una vida útil de 10 años y para los equipos para procesos de información de 5 años. Además también realizaremos una reforma sistemática del local debido a su condición no funcional, entre la puesta a punto y las instalaciones técnicas, como por ejemplo las neveras especializadas para la manutención adecuada de ciertos vinos supondrán un coste de 8.500 € y formarán parte de la partida “Otro inmovilizado material” y en este caso también será amortizado a 10 años.

Para calcular las existencias iniciales hemos hecho una aproximación para una semana, ver cómo evolucionan las ventas y en consecuencia ir haciendo pedidos, también es cierto que los primeros pedidos no serán la realidad de la empresa *Mar de Vi*, ya que para adquirir las mejores botellas será necesario tiempo y dedicación, por ello, con esta aproximación, obtendremos una inversión de 2.660,44 € solo para comerciar con los primeros productos. En cualquier caso la inversión inicial la calcularemos mensualmente.

Para finalizar, recordaremos que también debemos de tener en cuenta otros gastos como serían los sueldos y salarios, los cuales serían de 1.980 € el suministro de agua y luz, el cual ascendería a 375 €, el alquiler del local, 500 € y los seguros necesarios para la actividad económica, cifrados en 450 €

Es importante también como vamos a gestionar nuestro marketing, ya que es un apartado importante para nuestra empresa también lo dotaremos con un presupuesto holgado, destinados a la promoción del local, los cuales serán de 700 €

Así pues, el total de nuestra inversión sería la suma de estos gastos:

Gastos primer establecimiento ->	1.600 €
Mobiliario ->	3.625 €
Otro Inmovilizado Material ->	8.500 €
Equipos procesos información ->	1.575 €
Existencias ->	10.641 €
Promoción ->	700 €
Sueldos y Salarios ->	4.100 €
Suministros ->	375 €
Seguros ->	450 €
Alquiler ->	500 €

El cual ascendería a un total de 29.946 € de Inversión Inicial, los cuales haremos frente con el capital propio de los socios por una parte, y estudiaremos formas de financiación como veremos a continuación.

## FUENTES DE FINANCIACION

Una buena financiación puede suponer el éxito o fracaso de una empresa desde que es concebida, en este caso es importante conseguir la mejor financiación posible desde el principio para no acarrear problemas de liquidez y poder poner la actividad en funcionamiento de la forma más correcta posible, por lo que aparte de la inversión propia de los dos socios, deberemos de buscar fuentes de financiación alternativas.

De esta forma, **la financiación interna de los socios será de 10.000 €** cada uno, lo que supondrá un total de 20.000 €. Recordemos que la inversión inicial requerida será de 29.946 € por lo que será necesario además una financiación externa, como puede ser un préstamo ICO.

El instituto de Crédito Oficial es un banco público con forma jurídica de entidad pública empresarial, adscrita al Ministerio de Economía y Competitividad a través de la Secretaria de estado de Economía y Apoyo a la Empresa. El nacimiento del ICO tuvo lugar en 1971 como entidad responsable de coordinar los bancos públicos existentes en ese momento. Su estructura y funcionamiento se reguló en la Ley 13/1971, de 19 de junio, sobre Organización y Régimen del Crédito Oficial.

Nos disponemos a pedir un **préstamo a largo plazo de otros 20.000 €**, de esta forma excluimos los problemas de liquidez que pueda ocasionar la apertura de un negocio de estas características.

En nuestro caso optamos por un préstamo a cinco años con un año de carencia con un tipo de interés anual del 5,461% el cual arrojaría este cuadro de amortización.

Tabla 14: Amortización Préstamo

Año	Cuota	Interés	Amortización	Amortizado	Pendiente
0					20.000,00
1	1.092,20	1.092,20	0,00	0,00	20.000,00
2	6.092,20	1.092,20	5.000,00	5.000,00	15.000,00
3	5.819,15	819,15	5.000,00	10.000,00	10.000,00
4	5.546,10	546,10	5.000,00	15.000,00	5.000,00
5	5.273,05	273,05	5.000,00	20.000,00	0,00

Fuente: Elaboración Propia, 2014.

Conociendo estos datos, pasaremos a detallar el balance de situación así como la cuenta de pérdidas y ganancias de la empresa, aunque antes deberemos de conocer cuales serán tanto los cobros y los pagos de la empresa totales para poder confeccionar dichos elementos.

Lo primero que debemos conocer será la caja o presupuesto de Tesorería , por lo que para ello pasaremos a conocer cuáles son los cobros y pagos de la empresa, comenzaremos con los **cobros**.

Como ya especificamos anteriormente en nuestro escenario realista las ventas mensuales se estiman en 16.264,95 €. A la hora realizar previsiones para los siguientes años, supondremos que gracias a la recuperación económica y la correcta gestión de la empresa, las ventas crecerán un 10% cada año, como reflejaremos más en los distintos estados financieros.

Respecto a los **pagos** se han tenido en cuenta todos los factores que afectan al cálculo de este factor, como son principalmente las existencias, los sueldos y salarios, los gastos financieros , el pago de los impuestos...También suponemos que los precios se elevaran debido a la evolución del mercado por lo que también será reflejado en las tablas. Estimamos que este aumento en los precios será alrededor de un 2%. en los siguientes años.

Dicho esto, así quedaría la tabla con los **Cobros** y los **Pagos** reflejados

Tabla 15: Cobros y Pagos

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>COBROS</b>	<b>235.179,40</b>	<b>214.697,34</b>	<b>236.167,07</b>
Ventas	195.179,40	214.697,34	236.167,07
Capital	20.000,00	0,00	0,00
Prestamos	20.000,00	0,00	0,00
<b>PAGOS</b>	<b>188.542,00</b>	<b>192.323,84</b>	<b>196.164,81</b>
SyS	49.200,00	50.184,00	51.187,68
Existencias	127.692,00	130.245,84	132.850,75
Promoción	700,00	725,00	734,00
Alquiler	6.000,00	6.120,00	6.242,40
Suministros	4.500,00	4.590,00	4.681,80
Seguros	450,00	459,00	468,18
<b>OTROS PAGOS</b>	<b>27.294,43</b>	<b>30.000,39</b>	<b>39.308,13</b>
Amortización	0,00	5.000,00	5.000,00
Gto.Financieros	1.092,20	1.092,20	819,15
Inv. Activo	13.700,00	0,00	0,00
IVA	8.943,35	15.333,47	19.248,21
Imp. Sociedades	1.958,88	8.574,72	14.240,77
Comienzo Act.	1.600,00	0,00	0,00
<b>TOTAL PAGOS</b>	<b>215.836,43</b>	<b>222.324,23</b>	<b>235.472,94</b>
<b>SALDO NETO</b>	<b>19.342,97</b>	<b>-7.626,88</b>	<b>694,13</b>
<b>SALDO ACUMULADO</b>	<b>19.342,97</b>	<b>11.716,08</b>	<b>12.410,22</b>

Fuente: Elaboración Propia, 2014.

Como vemos en la tabla las ventas han sido estimadas multiplicando los ingresos esperados anualmente por 12, esto nos da una idea del volumen de negocio con que el que vamos a trabajar en el futuro, además de esto contamos el primer año con el préstamo obtenido así como la inversión interna efectuada por los propios socios.

En los pagos vemos como la cuenta más abultada representa la de existencias debido a la fuerte inversión que ha de realizarse continuamente y esperando tener una rotación de activos

favorable para poder rentabilizar y dinamizar estas existencias. Por su parte, los gastos como suministros, seguros, alquiler, se han estimado linealmente respecto al año.

La inversión en activo y los gastos de comienzo de la actividad se realiza tan solo el primer año y tiene un valor de 13.700 y 1.600 respectivamente que es compensado por el cobro del préstamo, también cabe destacar que el primer año no se amortiza este préstamo como se ve en la tabla.

El impuesto de sociedades es considerablemente más reducido que el resto de los años debido a que el primer año de actividad se disminuye a un 15% sobre la Base Imponible que en nuestro primer año será de 13.059,20 como veremos en adelante. El resto de años se impondrá un tipo de gravamen del 25 %.

Más considerable resulta sin embargo, el impuesto sobre el IVA, que debido a la gran rotación de activo que esperamos obtener se sitúa a unos niveles a tener en cuenta, en este caso el IVA con el que tratamos es el Tipo General al 21% para las bebidas alcohólicas.

## BALANCE PREVISIONAL

Gracias a estos documentos que se integran en las cuentas anuales de la empresa, se puede conocer la **situación patrimonial** en la que se encuentra la empresa a final de cada año, y contiene tanto los derechos y bienes de esta, así como sus obligaciones.

El balance está formado por dos ideas bien diferenciadas, **el Activo y el Pasivo**. El primero es donde se refleja lo que la empresa posee o dispone, tales como las existencias o el mobiliario, dinero del que pueda disponer en un futuro, o el propio efectivo, por ello, son bienes y derechos de los que se espera obtener un beneficio. Por otra parte, el pasivo refleja lo que la empresa debe a otros, ya sean préstamos o impuestos, deudas con proveedores, etc. Es decir, la forma en la que financiamos el activo del que disponemos.

Existe una parte adicional, llamada **Patrimonio Neto** que nos dice el Capital Social, que es lo que los socios aportan, así como otras fuentes de las que dispone la empresa como podrían ser determinadas subvenciones, las reservas, o los beneficios de ejercicios anteriores. Este se calcula como la diferencia entre los Activos y los Pasivos.

Dentro de estos apartados existen clasificaciones más exhaustivas, y realizando un análisis de la composición de estos apartados se puede hacer una valoración de la situación patrimonial de la empresa con la que poder tomar decisiones de ayuda o poder hacer cálculos como los

ratios financieros que son de gran utilidad para llevar un control adecuado del trabajo realizado.

De esta forma, mostramos el **Activo del balance previsional** de la empresa “Mar de Vi” para los primeros tres años de su actividad.

Tabla 16: Activo previsional

	2015	2016	2017
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>			
Inmovilizado Intangible	0,00	0,00	0,00
Inmovilizado material	13.700,00	12.173,00	10.646,00
Inversiones financieras a l/p	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL ANC</b>	<b>13.700,00</b>	<b>12.173,00</b>	<b>10.646,00</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			
Existencias	21.250,00	20.400,00	31.008,00
Deudores comerciales	0,00	0,00	0,00
Inv. Financieras c/p	0,00	0,00	0,00
Periodificaciones c/p	0,00	0,00	0,00
Efectivo	31.480,00	42.080,00	45.100,00
<b>TOTAL AC</b>	<b>52.730,00</b>	<b>62.480,00</b>	<b>76.108,00</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>66.430,00</b>	<b>74.653,00</b>	<b>86.754,00</b>

Fuente: Elaboración Propia, 2014.

Comenzamos con el Inmovilizado material correspondiente al activo no corriente, el cual es el que tiene una duración de más de un año en el horizonte temporal de la empresa. Este tiene un valor de 13.700 y vemos como disminuye cada año debido a la amortización y que está reflejado con estas ya restadas. Recordemos que este está formado por el mobiliario, como mesas, sillas, estanterías, aire acondicionado, etc., así como los equipos informáticos y demás utensilios. El Inmovilizado material supone la tercera masa patrimonial más grande dentro del activo.

Por otra parte, las existencias, vemos que se sitúan con un valor de 21.250 para el primer año, lo que supone una buena cifra muestra de la buena gestión del producto a la hora de moverlo y obtener una rentabilidad por él.

En el último apartado de “Efectivo y otros Activos Líquidos Equivalentes”, en el apartado de Tesorería observamos un valor de 31.480, en parte por la inyección de efectivo del primer año así como por los buenos resultados obtenidos el primer año. Es conveniente recordar la fuerte inversión inicial con la que ponemos en marcha el proyecto, en un afán de obtener la mayor cuota de mercado desde el principio para obtener beneficios desde el primer año.

Por su parte, el **Pasivo del Balance Previsional** sería:

Tabla 17: Pasivo previsional

	2015	2016	2017
<b>PATRIMONIO NETO</b>			
Capital Social	18.000,00	18.000,00	18.000,00
Reserva Legal	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Rdo. Del ejercicio.	11.100,32	22.796,48	36.222,83
<b>TOTAL PN</b>	<b>31.100,32</b>	<b>42.796,48</b>	<b>56.222,83</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>			
Deudas a l/p ent. Crédito.	15.000,00	10.000,00	5.000,00
<b>TOTAL PNC</b>	<b>15.000,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>5.000,00</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>			
Deudas a c/p ent. Crédito	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Proveedores	6.386,33	1.523,05	1.282,96
Otros Acreedores	0,00	0,00	0,00
Hacienda Pública IVA	8.943,35	15.333,47	19.248,21
Periodificaciones a c/p	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL PC</b>	<b>20.329,68</b>	<b>21.856,52</b>	<b>25.531,17</b>
<b>TOTAL PN Y PASIVO</b>	<b>66.430,00</b>	<b>74.653,00</b>	<b>86.754,00</b>

Fuente: Elaboración Propia, 2014.

En este apartado divisamos primeramente la sección del Patrimonio Neto en el que encontramos primeramente el Capital Social, en nuestro caso de 18.000; de los 20.000 aportados por los socios en primera instancia se destina el 10% a las reservas legales, así como los gastos de apertura que estarán incluidos en este caso.

Observamos como la cuenta “Rdo. Del Ejercicio” va aumentando progresivamente año a año presumiblemente por las ventas incrementales y las buenas estrategias de promoción.

A continuación, en el apartado de deudas a largo plazo del Pasivo No Corriente tenemos un valor el primer año de 15.000 correspondiente con el préstamo recibido por parte de la entidad financiera para la puesta en marcha de la actividad económica; también encontramos este valor disminuido a la cuota anual, en este caso de 5.000 en el Pasivo Corriente, donde también se sitúan las deudas con los Proveedores, que son realmente mínimas sobre todo para el año 2016 y 2017 donde se ha mejorado considerablemente la relación con los proveedores así como la rotación del activo y la logística a la hora de realizar pedidos.

Para finalizar, Existen deudas con la administración en este caso por el IVA con un valor incremental cada ejercicio económico.

Cabe destacar el aumento progresivo del Patrimonio Neto gracias al Resultado del Ejercicio de cada año, que resulta realmente positivo para este escenario realista. En los Anexos se pueden encontrar los balances para tanto para el escenario Optimista, como para el Pesimista, los cuales son proporcionalmente similares partiendo de unas ventas más o menos abultadas en consecuencia de cada escenario.

## FONDO DE MANIOBRA

El fondo de maniobra se utiliza para conocer la situación de liquidez de la empresa a grandes rasgos, restando de la parte del Activo Corriente, el Pasivo Corriente, los recursos de los que dispondríamos para saber si podemos hacer frente a todas las deudas que la empresa tiene

Tabla 18: Fondo de Maniobra

<b>FONDO DE MANIOBRA</b>		
<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
32.400,32	40.623,48	50.576,83

Fuente: Elaboración Propia, 2014.

Puesto que nuestros valores son positivos, significan que la empresa puede hacer frente a sus deudas a corto plazo con los activos a corto plazo de los que dispone, ya que el Activo corriente es superior al Pasivo corriente, además al ser una diferencia considerable, nos proporciona una situación de confianza para proseguir con el negocio.

## CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Supone una parte realmente importante de las cuentas anuales y su objetivo es el de dar información sobre los resultados económicos de la empresa al momento de cierre del ejercicio, y nos da una previsión de los beneficios o pérdidas que se obtendrán.

Partiendo de un valor como es el Importe Neto de la Cifra de Negocios, que representan los ingresos obtenidos por ventas en el periodo, se van restando los diferentes gastos que la empresa ha soportado como pueden ser las existencias, los pagos de los salarios, los gastos financieros, etc. Generalmente, se muestran los Resultados de Actividades Ordinarias, que son los que genera la empresa con la actividad normal a la que se ocupa, y el Resultado de Actividades Extraordinarias, que son todos aquellos movimientos originados por otras cuestiones como inversiones u otras actividades no relacionadas. Ahora pasaremos a analizar la **Cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional**:

Tabla 19: Pérdidas y Ganancias

	2015	2016	2017
INCEN	195.179,40	214.697,34	236.167,07
Aprovisionamientos	127.692,00	130.245,84	132.850,75
Var.Existencias	-10.641,00	-10.641,00	-10.641,00
Gtos.Personal	49.200,00	50.184,00	51.187,68
Gtos.Explotación	13.250,00	11.894,00	12.126,38
Amort.Inmov.	1.527,00	1.527,00	1.527,00
<b>RDO.EXPLOTAION</b>	<b>14.151,40</b>	<b>31.487,50</b>	<b>49.116,26</b>
Ing.Financieros	0,00	0,00	0,00
Gtos.Financieros	1.092,20	1.092,20	819,15
<b>RDO.FINANCIERO</b>	<b>1.092,20</b>	<b>1.092,20</b>	<b>819,15</b>
<b>R.A.I.</b>	<b>13.059,20</b>	<b>30.395,30</b>	<b>48.297,11</b>
Imp. s/Sociedades	1.958,88	7.598,83	12.074,28
<b>RDO.EJERCICIO</b>	<b>11.100,32</b>	<b>22.796,48</b>	<b>36.222,83</b>

Fuente: Elaboración Propia, 2014.

Tal como se puede apreciar en la cuenta de Pérdidas y Ganancias, se observa como los beneficios comienzan siendo positivos y se convierten realmente provechosos conforme pasa cada periodo estudiado, esto es debido a una política de rotación de activos bien concebida desde el comienzo de la actividad, de ahí que las cuentas de importe neto de la cifra de negocios y la de aprovisionamientos sean tan elevadas.

La primera cuenta, que vendría a reflejar las ventas del primer año representa realmente una parte importante de la tabla debido a la gran inversión continua en existencias y al valor que se le da a estas a la hora llevar a cabo políticas de mejora. Todo se basa en un aumento de las ventas sistemático haciéndose con una red de clientes fieles que sigan adquiriendo en nuestra tienda periodo a periodo, gracias a los buenos precios y la calidad ofrecida.

Para conseguir este movimiento de productos por lo tanto habrá que disponer de ellos, por ello que la cuenta de Aprovisionamientos sea la segunda más elevada en esta cuenta. Por lo demás, se observan los gastos que ya se han visto como los gastos de Personal los cuales simbolizan el sueldo de los dos socios de la empresa, así como los gastos a la seguridad social los de explotación, que son los de comienzo de la actividad, así como los gastos fijos varios o los gastos financieros, propios del préstamo al que nos hemos acogido.

También apreciamos la amortización del inmovilizado, que se obtiene dividiendo el valor de estos por su máximo de años de amortización, y permanecen constantes debido a que no se han realizado nuevas inversiones en este aspecto.

Tras haber echado un vistazo al balance de situación así como a la cuenta de pérdidas y ganancias, podremos llevar a cabo un análisis más exhaustivo gracias a los ratios de liquidez y endeudamiento.

### 8.3 ANALISIS RATIOS

Existen multitud de ratios para conocer la situación económico-financiera y patrimonial de la empresa, todos ellos son útiles y dan información sobre distintos aspectos del negocio que acontece, en nuestro caso nos centraremos en los ratios de liquidez y de endeudamiento, y también estudiaremos la rentabilidad económica y financiera de la empresa.

## RATIOS LIQUIDEZ

Los **ratios de liquidez** sirven para conocer la situación de liquidez inmediata de la empresa, y se detallan a continuación:

Tabla 20: Ratios Liquidez

	RATIOS LIQUIDEZ		
	2015	2016	2017
<b>LIQUIDEZ</b>	2,59	2,86	2,98
<b>TESORERIA</b>	1,55	1,93	1,77
<b>DISPONIBILIDAD</b>	1,55	1,93	1,77
<b>FM/ACTIVO</b>	0,49	0,54	0,58
<b>FM/PASIVO C.</b>	1,59	1,86	1,98

Fuente: Elaboración Propia, 2014.

Con los primeros datos, nos damos cuenta de que seguramente nuestra empresa sufra de ociosidad, que sería que nuestro líquido está perdiendo rentabilidad ya que podría ser invertido. Esto lo observamos primeramente gracias al ratio de liquidez, el cual es de 2.59 para el primer año, cuando unos valores medios favorables vienen a estar entre 1,5 y 1,9.

Puesto que no disponemos de deudas con clientes, nuestro ratio de Tesorería será similar al ratio de Disponibilidad, que pese a ser muy elevados, no son del todo favorables ya que nos hacen ver que con una inversión de efectivo seguramente mejoraría nuestra rentabilidad.

Cabe destacar que un valor normal para el ratio de disponibilidad sería de 0,3. En nuestro caso, al ser de 1.55, nos damos cuenta de la mala situación en ese sentido para la empresa, que debería de tratar menos líquido y colocarlo o invertirlo en otro lugar

## RATIOS ENDEUDAMIENTO

Gracias a los **ratios de endeudamiento**, conoceremos la situación a la que se encuentra nuestra empresa en lo que a devolver la deuda se refiere:

Tabla 21: Ratios Endeudamiento

	RATIOS ENDEUDAMIENTO		
	2015	2016	2017
<b>ENDEUDAMIENTO</b>	0,53	0,43	0,35
<b>AUTONOMIA</b>	0,88	1,34	1,84
<b>SOLVENCIA</b>	1,88	2,34	2,84
<b>CALIDAD DEUDA</b>	0,58	0,69	0,84
<b>GF S/ VENTAS</b>	0,01	0,01	0,00
<b>COSTE DEUDA</b>	0,58	0,69	0,84
<b>COBERTURA GF</b>	12,96	28,83	59,96

Fuente: Elaboración Propia, 2014.

Para conocer si la estructura financiera de la empresa es o no adecuada nos centraremos en estos ratios, el cual el primero de todos, nos indica la cantidad de deuda que la empresa se puede permitir para ese momento determinado, en nuestro caso, es un valor bastante correcto, 0,53, ya que el resultado óptimo para este ratio en concreto se sitúa entre 0,4 y 0,6, por lo que en este sentido no es mejorable, no pudiendo decir lo mismo de los años sucesivos, que vemos como poco a poco decrece suponemos porque la deuda dejara de ser necesaria, y la ociosidad a la que se enfrenta la empresa gracias a los buenos resultados que obtiene.

El ratio de autonomía, indica el nivel de independencia de la empresa frente a las deudas, es decir lo que puede avanzar sin ayudas exteriores, en este caso los valores óptimos se sitúan entre 0,7 y 1,5 y observamos como para el primer año, con un valor de 0,88 es un resultado realmente ajustado, debido al préstamo obtenido que se refleja directamente en este ratio, y que mejora en el siguiente ejercicio con creces, otra vez gracias al resultado de la empresa desde el primer año y en especial el segundo

Por su parte, el ratio de solvencia indica la capacidad de la empresa para hacer frente a todas sus deudas y debería situarse en valores aproximados a 1,5. Obteniendo valores por debajo de

1, sería preocupante porque se estaría cerca de la quiebra técnica de la empresa. Con un valor de 1,88, sobrepasamos la media en este ratio, mejorando también en los siguientes años.

Respecto a la calidad de la deuda, obtenemos unos valores normales para la cantidad de deuda que tenemos y los valores a los que nos enfrentamos, teniendo una deuda a corto plazo relativamente abultada, pero sin interferir en la marcha de la empresa, además los gastos financieros sobre ventas, resultan ínfimos, por lo que lo mala que pudiera resultar la calidad de la deuda queda compensado por la cantidad de ventas que se realizan.

Para finalizar el último de los ratios de cobertura de los gastos financieros resalta el hecho de que estos gastos financieros sobre el préstamo están bien gestionados, con un valor de 12,96 por ciento aumentando progresivamente cada periodo.

## RENTABILIDAD ECONOMICA

La **rentabilidad económica** trata de comparar los resultados del ejercicio antes de intereses e impuestos con el activo total, para conocer la capacidad que tiene la empresa de generar beneficios sin tener en cuenta los resultados financieros, por lo que a mayor rendimiento, más productivo es el activo. Mide la tasa de devolución producida por un beneficio económico, anterior a los intereses e impuestos

Para conocer estos valores, habrá que multiplicar la Rotación del Activo, por el Margen de Ventas.

**Rotación de Activo** será igual a las Ventas/Activo Total, y el **Margen de Ventas** será el resultado de Beneficio Antes de Impuestos e Intereses/Ventas:

Tabla 22: Rentabilidad Económica

	RENTABILIDAD ECONOMICA		
	2015	2016	2017
<b>ROTACION ACTIVO</b>	2,94	2,88	2,72
<b>MARGEN DE VENTAS</b>	0,07	0,15	0,21
<b>RENTABILIDAD ECONOMICA</b>	0,21	0,42	0,57

Fuente: Elaboración Propia, 2014.

El primer elemento de la tabla, **Rotación de Activo**, supone la piedra angular de nuestro modelo de negocio, representa lo que la empresa ingresa en relación a los activos de los que dispone, y gracias a estos niveles es por lo que se sustenta la actividad, por lo que se puede

afirmar que la empresa “Mar de Vi” sigue una estrategia de **liderazgo de costes**, ya que se sitúa muy por encima del ratio de **Margen de Ventas** el cual tiene unos valores mínimos ya que supone la diferencia entre el beneficio obtenido antes de intereses e impuestos entre las ventas realizadas.

Por otra parte, la **rentabilidad económica** se sitúa a unos niveles nada despreciables, incrementándose en el tiempo de forma favorable, no obstante, comparándolo con el coste de la deuda, es mejorable ya que se sitúa por niveles inferiores a este.

En el futuro se implementarán programas de mejora para mejorar la rotación de activo e implementar paulatinamente un aumento del margen sobre ventas, acomodándolo en una situación de beneficio buscando seguir siendo altamente competitivo en lo que a precio de venta se refiere.

## RENTABILIDAD FINANCIERA

Este es uno de los ratios que mejor representa la situación en la que se encuentra la empresa debido a que nos da información sobre el beneficio que se ha obtenido y los capitales propios que han sido necesarios para ello. Esto puede ser de interés para accionistas que quisieran invertir en un futuro en participaciones a la hora de expandir el negocio, si los resultados lo permitiesen.

Puesto que se trata de una empresa de nueva creación, su **rentabilidad financiera** no será muy alta al comienzo, pero aumentará tras cada periodo mientras existan unas buenas ventas.

Tabla 23: Rentabilidad Financiera

	RENTABILIDAD FINANCIERA		
	2015	2016	2017
<b>ROTACION ACTIVOS</b>	2,94	2,88	2,72
<b>MARGEN DE VENTAS</b>	0,07	0,15	0,21
<b>APALANCAMIENTO FINANCIERO</b>	1,97	1,68	1,52
<b>EFFECTO FISCAL</b>	0,85	0,75	0,75
<b>RENTABILIDAD FINANCIERA</b>	0,36	0,53	0,64

Fuente: Elaboración Propia, 2014.

En este caso para proceder al análisis descompondremos la fórmula a través del método París, el cual descompone la rentabilidad en cuatro elementos, que son: Rotación de Activos, Margen de Ventas, el Apalancamiento Financiero y el Efecto Fiscal

El **Apalancamiento financiero** también es conveniente diferenciarlo en las dos partes que se compone su fórmula, que sería:  $(\text{Activo}/\text{Fondos Propios}) * (\text{BAI}/\text{BAII})$

Este tendría un valor de 1'97 para el primer año, algo elevado, el cual disminuye con los años debido al aumento de los resultados del ejercicio. En nuestro caso pese a ser favorable, no interesaría endeudarnos en exceso debido a que nuestra rentabilidad económica no es superior al coste de la deuda, por lo que sería conveniente realizar un estudio más adelante en el tiempo para ver si pasaría a ser una decisión a tomar.

En cualquier caso, los valores obtenidos para la **Rentabilidad Financiera** son óptimos desde el primer periodo, incrementándose considerablemente en parte por los buenos resultados económicos.

## UMBRAL DE RENTABILIDAD

Gracias a esta utilidad conoceremos aquel punto en el volumen de ventas el cual cubre todos los costes fijos además de los costes variables de producción, por lo que nos indica cual es el punto mínimo a partir del cual la empresa comienza a obtener beneficios.

Tabla 24: Punto de Equilibrio

	PUNTO DE EQUILIBRIO		
	2015	2016	2017
<b>IMPORTE VENTAS</b>	195.179,4	214.697,34	236.167,07
<b>COSTES VARIABLES</b>	123.478,82	133.566,42	135.879,19
<b>COSTES FIJOS</b>	61.475,28	60.478,97	64.371,97
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	167.344,647	160.045,935	151.589,001

Fuente: Elaboración Propia, 2014.

Como se puede observar el volumen de ventas para el primer año en el que la empresa comenzaría a generar beneficios, **su umbral de rentabilidad**, se sitúa en 167.344,65, es decir

que a partir de ese nivel de “ingresos” cubre los costes generados para su obtención. En este caso, la empresa “Mar de VÍ” se sitúa 27.834 € por encima de su objetivo de ventas, esto significaría que aunque la empresa vendiera menos, seguiría generando ganancias, aunque nunca es una estrategia recomendable.

## 8.4 ANALISIS DE VIABILIDAD

A continuación estudiaremos la rentabilidad de la inversión realizada con dos herramientas muy utilizadas como son el VAN y el TIR

El primero de ellos, el **VAN**, es un procedimiento con el que podremos calcular un determinado número de flujos de efectivo estimados originados por una inversión, y los iremos actualizando a una tasa determinada, en nuestro caso la misma que se dio para el préstamo obtenido para el comienzo de la actividad. A este valor, se le restaría el valor de la inversión inicial, con lo que tendríamos el Valor Actual Neto.

Por otra parte, el **TIR** significa la Tasa Interna de Retorno o Tasa Interna de Rentabilidad, y representa la tasa de interés con la que el VAN se iguala a cero, por lo que indica la rentabilidad de un proyecto, entonces cuanto mejor TIR, mejor será la inversión a realizar.

Estas herramientas se utilizan para conocer la aceptación o rechazo de un proyecto Con unos **Flujos de Caja esperados**, en este caso:

Tabla 25: Flujos de Efectivo

	<b>FLUJO EFECTIVO</b>
	-29.946,00
<b>1</b>	19.342,00
<b>2</b>	20.400,00
<b>3</b>	21.200,00
<b>4</b>	20.413,00
<b>5</b>	19.300,00
<b>6</b>	20.000,00
<b>7</b>	19.450,00
<b>8</b>	19.600,00
<b>9</b>	18.970,00
<b>10</b>	19.200,00
<b>Tasa Actualización</b>	5,461%

Fuente: Elaboración Propia, 2014.

Para nuestro caso, el **horizonte temporal** se situará en 10 años debido a que son los años de amortización máxima para el mobiliario, y los flujos de efectivo han sido estimados acorde a los resultados del ejercicio con los datos anteriormente mostrados representando la diferencia entre los cobros y los pagos que se producen con la actividad normal llevada a cabo por la empresa.

La **inversión inicial** es el primer parámetro necesario, calculado anteriormente con un valor de 29.946 € y la **tasa de actualización** se corresponde con la tasa de interés con la que nos fue otorgado el préstamo ICO a través de la entidad financiera, en este caso de 5,461%.

Tabla 26: VAN y TIR

<b>VAN</b>	119.896,16 €
<b>TIR</b>	66,31%

Fuente: Elaboración Propia, 2014.

Obteniendo unos resultados para el VAN de 119.986,16€ y para el TIR de 66,31% se puede aceptar el proyecto ya que se sitúa por valores por encima de 0 para el VAN, por lo que la inversión producirá ganancias por encima de la rentabilidad exigida. Además, el TIR se sitúa muy por encima del valor de la tasa de actualización, lo que también son datos favorables a tener en cuenta..

## 8.5 CALENDARIO DE IMPLANTACIÓN

Para realizar el Calendario de implantación, utilizaremos el **Diagrama de Gantt**, una útil herramienta gráfica que tiene por objetivo exponer el tiempo de dedicación previsto para una serie de tareas o actividades a lo largo de un horizonte temporal total, generalmente en semanas. Esta es una herramienta básica en la gestión de proyectos de todo tipo haciendo que estos sean mucho más eficientes a la hora de gestionar el tiempo dedicado a la puesta a punto de una empresa.

Tabla 27: Calendario de Implantación

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
<b>Investigación Mercado</b>	X	X	X	X											
<b>Constitución Empresa</b>				X	X										
<b>Obras e Inversión</b>					X	X	X	X							
<b>Montaje Mobiliario y E. Informático</b>								X	X						
<b>Acondicionamiento</b>									X	X					
<b>Promoción y Publicidad</b>										X	X	X	X	X	X
<b>Comienzo de la Actividad</b>													X		
<b>Control y Gestión de la Inversión</b>													X	X	X

Fuente: Elaboración Propia, 2014.

Lógicamente, la investigación y estudio del mercado será la parte más importante del proyecto. Antes de comenzar cualquier plan es indispensable realizar una buena estrategia, cuanto más tiempo dediques a la idea, menos contratiempos con los que lidiar después, por lo que tendrá un seguimiento de cuatro semanas, momento en el que se constituirá la empresa.

Para las Obras del local así como la adquisición de todo el mobiliario para comenzar la actividad también se estiman unas cuatro semanas en total, debido a que hay que aclimatar el local y reformarlo para que tenga un aspecto como el que queremos transmitir.

También comenzaremos a promocionar el negocio semanas antes de la apertura de este, para concienciar al público objetivo de las fechas para poder adquirir nuestros

productos. Además, la promoción continuará pasado el comienzo de la actividad, ya que nos publicitaremos de forma continua, y realizando actividades en el local.

Por último, el control de la Inversión, que como no podría ser de otra forma será constante durante toda la vida de la empresa, buscando mejorar en cada aspecto posible.

## 8.6 EPÍLOGO

En el último capítulo del proyecto al fin hemos llevado a cabo el estudio sobre la viabilidad económica, calculando cual será la inversión inicial teniendo en cuenta todos los elementos que serán adquiridos para la puesta en marcha del negocio.

Para esto hemos confeccionado unas previsiones de ventas para los escenarios posibles a los que nos enfrentamos y gracias a estos valores estimados hemos sido capaces también de hacer un balance y un pérdidas y ganancias previsional, con el que comenzar a estudiar la empresa de una forma mas orientada a los costes analíticos, y al estudio de los ratios involucrados, para los que también hemos realizado un exhaustivo análisis comparativo.

Se desprende de este estudio financiero que la principal baza de Mar de Vi es su política de precios la cual nos hará situarnos en una posición de líder en la estrategia de precios, logrando así uno de los objetivos mas importantes para nuestra empresa.



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

## Capítulo 9 CONCLUSIONES

## 9. CONCLUSIONES

Concluiremos este trabajo concluyendo con las conclusiones y pensamientos acerca de los puntos que han sido analizados a lo largo del proyecto. Tras haber estudiado los factores económicos, estratégicos, políticos, y conocer el sector en el que estamos actuando, podemos decir que gracias a nuestra propuesta sería posible conseguir una cuota de mercado decente y con trabajo duro lograr los objetivos marcados en otros capítulos. En concreto, la política de precios bajos sería la correcta a seguir por no decir la única debido a la configuración del barrio en el que va a ser implementado el negocio, ya que existen una variedad significativa de rivales que ofrecen características similares. En concreto sobre **el estudio del sector** podemos concluir con que:

- Existe realmente una cultura del consumo para el mercado del vino, lo que será una ventaja a la hora de comenzar un negocio de este tipo en nuestro país.
- Existe un mercado exterior vivo en el que se desarrolla el mercado de forma natural, factor beneficioso del que todas las partes salen beneficiadas.
- El descenso en el consumo de bebidas fermentadas de los últimos años en concreto del vino se ve equilibrada por el aumento de la producción y del mercado y por un aumento paulatino del interés del consumidor.

También deberemos de tener en cuenta los aspectos sobre **el entorno** que nos rodea y las conclusiones que extraemos son las siguientes:

- El gobierno actual junto con los reglamentos europeos tratan de proteger nuestro sector gracias a políticas de apoyo al mercado.
- Debido a la crisis económica que nos ocupa, el poder adquisitivo de los consumidores se ve reducido de forma considerable.
- Fuerte competencia en nuestro mercado local, debiendo fijar nuestro público objetivo fijándonos en su tipología

Todas estas suposiciones se harán posibles gracias al arduo trabajo que ha de ser promovido por los socios de la empresa y que la máxima calidad sea premisa en todas las acciones del negocio, por lo **que las operaciones y procesos** nos ayudaran a

establecer la posición deseada . Estos son los puntos mas importantes a destacar respecto a esta cuestión:

- La opción de situarnos en el barrio de Ruzafa pese a parecer arriesgada pensamos que es acertada porque es importante situarse en donde existe movimiento de producto y concentración de clientes potenciales.
- Nuestro diseño de producto nos permite seleccionar mayoritariamente proveedores pequeños pero de calidad que gracias a realizar ofertas en épocas tempranas serán propensos a aceptarlas para asegurar el cobro , lo que nos permitirá conseguir costes ajustados para poder fijar márgenes reducidos, y nos fijaremos básicamente en las zonas de acción mas cercana para poder controlarlas mas de cerca.
- Las promociones, las catas, y los cursos, serán parte clave de nuestro modelo de negocio, y crear red un objetivo primordial de la empresa por lo que la distribución en planta y los procesos dedicados para ello serán parte sistemática de nuestras tareas.

Respecto a la **organización de los recursos humanos**, cabe decir que es básico la experiencia que los dos socios aportan al negocio y que todas las tareas que se realicen han sido pensadas con l fin de minimizar los tiempos y maximizar las ventas. Se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- Hemos elegido para comenzar nuestra actividad la forma jurídica de Sociedad Limitada Nueva Empresa (SLNE) la cual es similar a la SL pero con menores tiempos de tramitación.
- Debido a que en parte la propuesta del negocio es una forma de salir del de la crisis que acontece, no vemos necesario la necesidad de contratar a mas personas para la consecución de la empresa.

Otras conclusiones son arrojadas gracias al análisis sobre el **comercio exterior**:

- Que tendremos un mayor volumen de negocio con los pequeños proveedores como los propios fabricantes que con los grandes distribuidores.
- Para la importación de productos será muy importante planificar correctamente a que distribuidores adquiriremos nuestros productos

solicitados, a que cada uno ofrecerá unas facilidades de pago distintas así como unas calidades distintas también.

Será clave la política **de marketing** en nuestro proyecto para que los clientes perciban nuestra imagen de marca y quieran acercarse a nuestro establecimiento, por lo que trataremos de establecer relaciones con ellos gracias a las herramientas utilizadas para ello:

- Nuestro nicho de mercado estará formado por personas de edad media-avanzada y serán nuestro colchón económico pero desempeñaremos nuestro esfuerzo por ganar atención del público mas joven recientemente interesado en este producto.
- Estableceremos una fuerte política de bajos márgenes, fijándonos en los de la competencia mas directa, y tratando de ser líderes en este aspecto.
- Gracias a las catas de vino , las visitas a bodegas y los cursos conseguiremos que la frecuencia de paso de los clientes crezca de forma exponencial.

Para finalizar, comentaremos las conclusiones en lo referente al **análisis económico financiero** de este proyecto :

- Gracias a las políticas de pago con proveedores hemos conseguido posicionarnos en el mercado y conseguir una buena rotación de activo gracias a los bajos márgenes aplicados.
- Lo que nos ha hecho obtener unos resultados del ejercicio óptimos para seguir invirtiendo en la empresa.
- El fondo de maniobra es positivo pero tampoco de forma abultada, lo que indica una buena gestión de la empresa.
- Según los valores del VAN y el TIR, estos nos dicen que el proyecto que hemos diseñado es apto para ser llevado a cabo mediante las pautas establecidas.

## BIBLIOGRAFIA

- AMAT, J. ,1992. Contabilidad de costes. Barcelona: Gestió 2000.
- AMAT, O. ,2004. Análisis económico financiero. Barcelona: Gestió 2000.
- ARROYO, A. ,1996. Dirección financiera. Bilbao: Deusto.
- BATALLER, J., PLAZA, J., & ALCOVER, C. ,2004. Curso práctico de derecho de la empresa. Madrid: Marcial Pons.
- COHEN , WILLIAM A. ,2002. El plan de marketing: procedimiento, formularios, estrategia y técnica. Ediciones Deusto.
- DAVID, F. ,2008. Conceptos de Administración estratégica. México: Pearson Prentice Hall.
- GERRY JOHNSON; KEVAN SCHOLLES; RICHARD WHITTINGTON, 2006. Dirección Estratégica. Pearson Education (Séptima edición).
- GIMENO ULLASTRES, JUAN A. GONZALEZ RABANAL, CONCEPCIÓN. RUIZ-HUERTA CARBONELL, JESÚS ,2000. Introducción a la economía. Macroeconomía. McGRAW-HILL INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S.A.U.
- GRANT, RM. ,2006. Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones. Madrid: Thompson-Civitas
- JIMENEZ, F. ,2005. Apuntes Dirección de Proyectos Empresariales. Valencia. Editorial de la UPV.
- JULIÁ, J.F. ,2002. Contabilidad Financiera. Introducción a la contabilidad. Editorial de la UPV. SPUPV-963.
- MARÍ VIDAL, S. MATEOS RONCO, A. POLO GARRIDO, F. SEGUÍ MAS, E. .2003. Análisis económico-financiero: supuestos prácticos. Editorial de la UPV. Ref.: 2003.4002.
- OLTRA CLIMENT, F. ,2006 Dirección de recursos humanos. Editorial de la UPV. Ref.: 2006.845.
- SAINZ DE VICUÑA, JOSE MARIA. ,2007. El plan de Marketing en la práctica. ESIC.
- SENENT I MORENO, JOAN J. ,2005. Renaixença i futur. Editorial de la UPV. Ref.: 2005.3007

## CONSULTAS ELECTRÓNICAS

Agencia Tributaria AEAT, , Documento online

Disponible en: <http://www.agenciatributaria.es> Fecha de consulta [Octubre, Noviembre 2014].

Bodegas Biosca, , Documento online.

Disponible en: <http://www.bodegasbiosca.es> Fecha de consulta [Octubre, Noviembre 2014].

Cámara de comercio Valencia, , Documento online Octubre.

Disponible en: <http://www.camaravalencia.com> Fecha de consulta [Octubre 2014].

Denominación de Origen Almansa, Documento online.

Disponible en: <http://www.vinosdealmansa.com> Fecha de consulta [Octubre 2014].

Denominación de Origen Jumilla, Documento online

Disponible en: <http://www.vinosdejumilla.org> Fecha de consulta [Octubre 2014].

Denominación de Origen La Mancha, Documento online.

Disponible en: <http://www.lamanchawines.com> Fecha de consulta [Octubre 2014].

Denominación de Origen Ribera del Duero, Documento online.

Disponible en: <http://www.riberadelduero.es> Fecha de consulta [Octubre 2014].

Denominación de Origen Rioja, Documento online.

Disponible en: <http://www.riojawine.com> Fecha de consulta [Octubre 2014].

Denominación de Origen Toro, Documento online

Disponible en: <http://www.dotoro.es> Fecha de consulta [Octubre 2014].

Denominación de Origen Valdepeñas, Documento online

Disponible en: <http://www.vinosvaldepeñas.com> Fecha de consulta [Octubre 2014].

Denominación de Origen Valencia, Documento online

Disponible en: <http://www.dovalencia.info> Fecha de consulta [Octubre 2014].

Despensa de Valdes, , Documento online

Disponible en: <http://www.despensavaldes.es> Fecha de consulta [Octubre 2014].

EUROSTAT, , Documento online

Disponible en: <http://www.ec.europa.eu/eurostat> Fecha de consulta [Octubre, Noviembre 2014].

Enoarquia, Documento online

Disponible en: <http://www.enoarquia.com>. Fecha de consulta [Octubre 2014].

Instituto Nacional de Estadística, INE, , Documento online

Disponible en: <http://www.ine.es> Fecha de consulta [Octubre, Noviembre 2014].

Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, , Documento online

Disponible en: <Http://www.magrama.gob.es> Fecha de consulta [Octubre, Noviembre 2014].

Ministerio de Economía y Competitividad. , Documento online

Disponible en: <http://www.mineco.gob.es> Fecha de consulta [Octubre, Noviembre 2014].

Organización Mundial del Vino, , Documento online

Disponible en: <http://www.oiv.int/oiv/cms/index?lang=es> Fecha de consulta [Octubre, Noviembre 2014].

Wines from Spain, Documento online

Disponible en: <http://www.winesfromspain.com> Fecha de consulta [Octubre 2014].



## ANEXOS

Balance previsional para **escenario optimista**:

Anexo 1. Activo optimista

	2015	2016	2017
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>			
Immovilizado Intangible	0,00	0,00	0,00
Immovilizado material	13.700,00	12.173,00	10.646,00
Inversiones financieras a ltp	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL ANC</b>	<b>13.700,00</b>	<b>12.173,00</b>	<b>10.646,00</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			
Existencias	25.942,22	32.754,70	49.629,19
Deudores comerciales	0,00	0,00	0,00
Inv. Financieras cfp	0,00	0,00	0,00
Periodificaciones cfp	0,00	0,00	0,00
Efectivo	68.945,59	72.281,00	74.525,68
<b>TOTAL AC</b>	<b>94.887,81</b>	<b>105.035,70</b>	<b>124.154,87</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>108.587,81</b>	<b>117.208,70</b>	<b>134.800,87</b>

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 2. Pasivo e. optimista

	2015	2016	2017
<b>PATRIMONIO NETO</b>			
Capital Social	18.000,00	18.000,00	18.000,00
Reserva Legal	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Rdo. Del ejercicio.	<b>44.271,23</b>	<b>54.991,77</b>	<b>71.637,66</b>
<b>TOTAL PN</b>	<b>64.271,23</b>	<b>74.991,77</b>	<b>91.637,66</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>			
Deudas a ltp ent. Crédito.	15.000,00	10.000,00	5.000,00
<b>TOTAL PNC</b>	<b>15.000,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>5.000,00</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>			
Deudas a cfp ent. Crédito	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Proveedores	8.564,90	2.452,60	2.343,48
Otros Acreedores	0,00	0,00	0,00
Hacienda Publica IVA	15.751,68	24.764,33	30.819,73
Periodificaciones a cfp	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL PC</b>	<b>29.316,58</b>	<b>32.216,93</b>	<b>38.163,21</b>
<b>TOTAL PN Y PASIVO</b>	<b>108.587,81</b>	<b>117.208,70</b>	<b>134.800,87</b>

Fuente: Elaboración propia, 2014.



Balance previsional para el **escenario pesimista**:

Anexo 3. Activo pesimista

	2015	2016	2017
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>			
Immovilizado Intangible	0,00	0,00	0,00
Inmovilizado material	13.700,00	12.173,00	10.646,00
Inversiones financieras a lfp	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL ANC</b>	<b>13.700,00</b>	<b>12.173,00</b>	<b>10.646,00</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			
Existencias	7.282,44	8.402,99	8.513,86
Deudores comerciales	0,00	0,00	0,00
Inv. Financieras c/p	0,00	0,00	0,00
Periodificaciones c/p	0,00	0,00	0,00
Efectivo	24.186,64	27.623,12	30.413,90
<b>TOTAL AC</b>	<b>31.469,08</b>	<b>36.026,11</b>	<b>38.927,76</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>45.169,08</b>	<b>48.199,11</b>	<b>49.573,76</b>

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 4. Pasivo pesimista

	2015	2016	2017
<b>PATRIMONIO NETO</b>			
Capital Social	18.000,00	18.000,00	18.000,00
Reserva Legal	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Rdo. Del ejercicio.	-7.403,33	1.052,82	5.374,47
<b>TOTAL PN</b>	<b>12.596,67</b>	<b>21.052,82</b>	<b>25.374,47</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>			
Deudas a lfp ent. Crédito.	15.000,00	10.000,00	5.000,00
<b>TOTAL PNC</b>	<b>15.000,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>5.000,00</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>			
Deudas a c/p ent. Crédito	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Proveedores	6.386,33	1.523,05	1.282,96
Otros Acreedores	0,00	0,00	0,00
Hacienda Publica IVA	6.186,08	10.623,24	12.916,33
Periodificaciones a c/p	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL PC</b>	<b>17.572,41</b>	<b>17.146,29</b>	<b>19.199,29</b>
<b>TOTAL PN Y PASIVO</b>	<b>45.169,08</b>	<b>48.199,11</b>	<b>49.573,76</b>

Fuente: Elaboración propia, 2014.



Cuenta de Cobros, y Pérdidas y Ganancias para **escenario optimista**:

Anexo 5. cobros optimista

	2015	2016	2017
<b>COBROS</b>	<b>274.204,00</b>	<b>257.624,40</b>	<b>283.386,84</b>
Ventas	234.204,00	257.624,40	283.386,84
Capital	20.000,00	0,00	0,00
Prestamos	20.000,00	0,00	0,00
<b>PAGOS</b>	<b>195.146,00</b>	<b>190.342,00</b>	<b>188.282,06</b>
SyS	49.200,00	50.184,00	51.187,68
Existencias	134.296,00	128.264,00	124.968,00
Promoción	700,00	725,00	734,00
Alquiler	6.000,00	6.120,00	6.242,40
Suministros	4.500,00	4.590,00	4.681,80
Seguros	450,00	459,00	468,18
<b>OTROS PAGOS</b>	<b>39.956,45</b>	<b>49.187,12</b>	<b>60.518,10</b>
Amortización	0,00	5.000,00	5.000,00
Gto.Financieros	1.092,20	1.092,20	819,15
Inv. Activo	13.700,00	0,00	0,00
IVA	15.751,68	24.764,33	30.819,73
Imp. Sociedades	7.812,57	18.330,59	23.879,22
Comienzo Act.	1.600,00	0,00	0,00
<b>TOTAL PAGOS</b>	<b>235.102,45</b>	<b>239.529,12</b>	<b>248.800,16</b>
<b>SALDO NETO</b>	<b>39.101,55</b>	<b>18.095,28</b>	<b>34.586,68</b>
<b>SALDO ACUMULADO</b>	<b>39.101,55</b>	<b>57.196,83</b>	<b>91.783,50</b>

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 6. pyg optimista

	2015	2016	2017
INCN	234.204,00	257.624,40	283.386,84
Aprovisionamientos	127.692,00	130.245,84	132.850,75
Var.Existencias	-10.641,00	-10.641,00	-10.641,00
Gtos.Personal	49.200,00	50.184,00	51.187,68
Gtos.Explotación	13.250,00	11.894,00	12.126,38
Amort.Inmov.	1.527,00	1.527,00	1.527,00
<b>RDO.EXPLOTAION</b>	<b>53.176,00</b>	<b>74.414,56</b>	<b>96.336,03</b>
Ing.Financieros	0,00	0,00	0,00
Gtos.Financieros	1.092,20	1.092,20	819,15
<b>RDO.FINANCIERO</b>	<b>1.092,20</b>	<b>1.092,20</b>	<b>819,15</b>
<b>R.A.I.</b>	<b>52.083,80</b>	<b>73.322,36</b>	<b>95.516,88</b>
Imp. s/Sociedades	7.812,57	18.330,59	23.879,22
<b>RDO:EJERCICIO</b>	<b>44.271,23</b>	<b>54.991,77</b>	<b>71.637,66</b>

Fuente: Elaboración propia, 2014.



Cuenta de Cobros, y Pérdidas y Ganancias para **escenario pesimista**:

Anexo 7 cobros pesimista

	2015	2016	2017
<b>COBROS</b>	<b>196.143,40</b>	<b>171.757,74</b>	<b>188.933,51</b>
Ventas	156.143,40	171.757,74	188.933,51
Capital	20.000,00	0,00	0,00
Prestamos	20.000,00	0,00	0,00
<b>PAGOS</b>	<b>162.635,90</b>	<b>171.813,90</b>	<b>179.083,06</b>
SyS	49.200,00	50.184,00	51.187,68
Existencias	101.785,90	109.735,90	115.769,00
Promoción	700,00	725,00	734,00
Alquiler	6.000,00	6.120,00	6.242,40
Suministros	4.500,00	4.590,00	4.681,80
Seguros	450,00	459,00	468,18
<b>OTROS PAGOS</b>	<b>24.537,16</b>	<b>25.290,16</b>	<b>32.976,25</b>
Amortización	0,00	5.000,00	5.000,00
Gto.Financieros	1.092,20	1.092,20	819,15
Inv. Activo	13.700,00	0,00	0,00
IVA	6.186,08	10.623,24	12.916,33
Imp. Sociedades	1.958,88	8.574,72	14.240,77
Comienzo Act.	1.600,00	0,00	0,00
<b>TOTAL PAGOS</b>	<b>187.173,06</b>	<b>197.104,06</b>	<b>212.059,31</b>
<b>SALDO NETO</b>	<b>8.970,35</b>	<b>-25.346,32</b>	<b>-23.125,80</b>
<b>SALDO ACUMULADO</b>	<b>19.342,97</b>	<b>-16.375,97</b>	<b>-39.501,77</b>

Fuente: Elaboración propia, 2014.

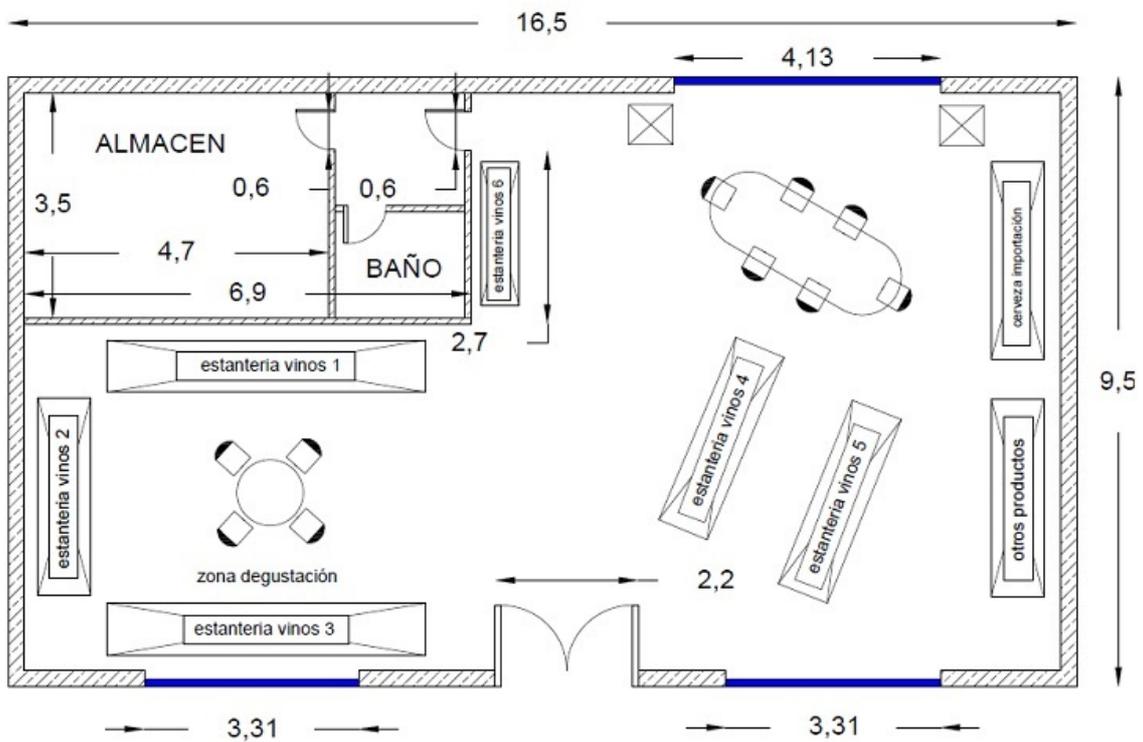
Anexo 8. pyg pesimista

	2015	2016	2017
INCEN	156.143,40	171.757,74	188.933,51
Aprovisionamientos	110.425,00	116.297,78	126.748,34
Var.Existencias	-10.641,00	-10.641,00	-10.641,00
Gtos.Personal	49.200,00	50.184,00	51.187,68
Gtos.Explotación	13.250,00	11.894,00	12.126,38
Amort.Inmov.	1.527,00	1.527,00	1.527,00
<b>RDO.EXPLOTACION</b>	<b>-7.617,60</b>	<b>2.495,96</b>	<b>7.985,11</b>
Ing.Financieros	0,00	0,00	0,00
Gtos.Financieros	1.092,20	1.092,20	819,15
<b>RDO.FINANCIERO</b>	<b>1.092,20</b>	<b>1.092,20</b>	<b>819,15</b>
<b>R.A.I.</b>	<b>-8.709,80</b>	<b>1.403,76</b>	<b>7.165,96</b>
Imp. s/Sociedades	-1.306,47	350,94	1.791,49
<b>RDO:EJERCICIO</b>	<b>-7.403,33</b>	<b>1.052,82</b>	<b>5.374,47</b>

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Plano Distribución en Planta:

Anexo 9. Distribución en planta horizontal



Fuente: Elaboración propia, 2014.