

Grado en Dirección y Administración
de Empresas (TFG)

Plan de Negocio:

“Creación de empresa importadora de vinos chilenos”

Autor de TFG:

D. Cristián Lucero Requesens

2023/2024

Tutor de TFG:

D. Javier Iborra Casanova

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradecer a Dios por darme salud y fuerza para realizar mis estudios y formación académica. También agradecer el incondicional apoyo de mi familia y amigos que me dieron motivación para alcanzar mis objetivos, mencionando en especial a mi padre que me ha inspirado para ser en el futuro un empresario con valores y honesto para aportar nuestro conocimiento y habilidades en la comunidad que nos desarrollemos.

Por último, agradecer a todo el cuerpo docente y compañeros de esta universidad que sin ellos no hubiese sido posible el grato camino de mi época universitaria.

RESUMEN EJECUTIVO

En el siguiente plan de negocios se detalla y explica el desarrollo de la fundación y puesta en marcha de una empresa con sede en Valencia, España dedicada a la importación de vinos chilenos para su posterior comercialización en el mercado europeo.

Para llevar a cabo este plan de negocios se realizó un estudio de mercado tomando en cuenta los factores de consumo de vino a nivel europeo, la procedencia de producción del vino, cepas más consumidas, rango de precios y certificados de calidad.

Southern Wine Selection es una empresa importadora de vinos chilenos de selección, enfocado en vinos de producción boutique o artesanal con altos estándares de calidad, cuya selección y compra de inventario es respaldada por enólogos especializados de la zona de producción. La empresa entrara en el mercado europeo satisfaciendo la demanda de consumo de vinos únicos y de alta calidad ofreciendo diversas alternativas de cepas, zonas de producción y precio.

Palabras clave: vino, importación, calidad, mercado europeo

INDICE

1.	INTRODUCCIÓN	10
1.1.	Southern Wine Selection	10
1.2.	Descripción de Southern Wine Selection	11
1.3.	Objetivos y propuesta	12
1.4.	Southern Wine Selection: Misión, visión y valores	14
2.	ANÁLISIS DEL ENTORNO	15
2.1.	Visión general del mercado y tendencias de consumo de vino en la Unión Europea	15
2.2.	Competencia en el mercado del vino de la Unión Europea	16
2.3.	Canales de distribución del vino de la Unión Europea	21
2.4.	Comercio de vino chileno en la Unión Europea	22
2.5.	Bodegas y marcas de vino chileno presentes en el mercado de la Unión Europea	23
2.6.	Análisis del Aumento del Mercado Online de Vinos en la Unión Europea	25
2.7.	Oportunidades y amenazas del mercado europeo para los vinos chilenos	27
3.	ACTIVIDAD EMPRESARIAL	29
3.1.	Servicio de Southern Wine Selection	29
3.2.	Criterio de diferenciación	30
3.3.	Requisitos legales para el plan de negocios	32
3.4.	Competencia directa	34
3.5.	Definición de Target	35
3.6.	Previsión de ventas	36
4.	MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN	39
4.1.	Política de precios	39
4.2.	Política de marca	41
4.3.	Política de marcas de proveedores	43
4.4.	Comunicación, imagen y promoción	44
4.5.	Canal de distribución	48
4.6.	Servicio Postventa	49
5.	LOGÍSTICA Y OPERACIONES	51
5.1.	Fecha de constitución de la empresa y calendario de actividades	51

5.2.	Instalaciones, transporte y otros recursos	52
5.3.	Costes	57
5.4.	Cadena de Logística	58
5.5	Control de la calidad	59
5.6	Tramitación aduanera	60
5.7	Aranceles UE	61
6.	RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL	62
6.1	Estructura organizativa de la empresa	62
6.2	Descripción de los puestos de trabajo y análisis (DAPT)	62
-	Gerente de RR. HH	67
7.	FINANCIACIÓN Y ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO	71
7.1	Necesidades económicas del proyecto y financiación	71
7.2	Escenarios posibles de ventas	72
7.3	Cuadro de Pérdidas y Ganancias	74
8.	ASPECTOS FORMALES Y LEGALES	78
8.1	Accionistas y elección de la condición jurídica de la empresa y justificación	78
9.	IMAGEN CORPORATIVA	80
9.1	Página Web	80
9.2	Responsabilidad Social Corporativa	81
9.3	Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) – Agenda 2030	82
10.	MODELO DE NEGOCIO SOUTHERN WINE SELECTION	84
11.	Referencias	88

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Resumen de ventajas competitivas competencia	19
Tabla 2: Resumen de ventaja competitiva competidores directos	34
Tabla 3: Calendario de actividades de constitución	50
Tabla 4: Costes	56

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Nombre de la empresa	10
Ilustración 2: Castel Frères	16
Ilustración 3: Caviro	18
Ilustración 4: E&J Gallo	18
Ilustración 5: Torres Bodegas	19
Ilustración 6: Constellation Brands	19
Ilustración 7: Pernod Ricard	20
Ilustración 8: Treasury Wine Estates	20
Ilustración 9: Concha y Toro	24
Ilustración 10: Casillero del Diablo	25
Ilustración 11: Marqués de Casa Concha	25
Ilustración 12: Santa Rita	25
Ilustración 13: 120 Barrels	26
Ilustración 14: Casa Real	26
Ilustración 15: Imagotipo	42
Ilustración 16: Isotipo	42
Ilustración 17: Imagotipo con colores invertidos	43
Ilustración 18: Logotipo	43
Ilustración 19: Anagrama	43
Ilustración 20: Perfil de Instagram	47
Ilustración 21: Ejemplo de banner para publicidad online	48
Ilustración 22: Esquema de canal de distribución	50
Ilustración 23: Humidificador industrial	54
Ilustración 24: Sistema de control de temperatura	54
Ilustración 25: Instalaciones físicas	55
Ilustración 26: Transporte internacional	56
Ilustración 27: Transpaleta	57
Ilustración 28: Carretilla elevadora	57
Ilustración 29: Organigrama	63
Ilustración 30: Presupuesto de Capital Inicial	72
Ilustración 31: Punto de equilibrio pesimista	73

Ilustración 32: Punto de equilibrio conservador	74
Ilustración 33: Punto de equilibrio optimista	75
Ilustración 34: Cuadro de Pérdidas y Ganancias	76
Ilustración 35: Tesorerías mensuales años 2025, 2026 y 2027	77
Ilustración 36: Flujos de caja años 2025, 2026 y 2027	78
Ilustración 37: VAN-TIR	78
Ilustración 38: Página web southernwineselection.es	81
Ilustración 39: Adquisición de dominio web	82
Ilustración 40: Modelo de negocios	85

1. INTRODUCCIÓN

En el apasionante mundo de la industria vinícola, la excelencia y la distinción se encuentran en los viñedos boutique, donde cada botella cuenta una historia única y cautivadora. En este contexto, nuestra empresa se embarca en la emocionante travesía de importar vinos exclusivos desde los pintorescos viñedos de Chile hacia el sofisticado mercado europeo.

La diferenciación será nuestra piedra angular. Trabajaremos en estrecha colaboración con viñedos reconocidos por su compromiso con la excelencia y la sostenibilidad, ofreciendo a los consumidores europeos una experiencia vinícola única que va más allá de lo convencional.

Desde Southern Wine Selection queremos ser el puente desde lo más profundo de los valles de Chile donde se cultivan una variedad magnífica de cepas de vid, hasta las mesas de restaurantes y hogares de Europa. Expandir y dar una propuesta única de productos al mercado de vino es nuestro objetivo para consolidarnos como una empresa de renombre en el mercado de productos vitivinícolas boutique en el mundo del vino.

1.1. Southern Wine Selection

Ilustración 1: Nombre de la empresa



Fuente: ARMARIA S.p.A

1.2. Descripción de Southern Wine Selection

El plan de creación de la empresa Southern Wine Selection nace con la idea de ofrecer vinos de selección chilenos que den una alternativa diferenciada y de alta calidad en el mercado europeo. El objetivo de la empresa es impulsar la importación de vinos chilenos de producción boutique para su comercialización y distribución en Europa mediante la alianza y cooperación con bodegas chilenas que quieran expandir su actividad en este mercado, siendo Southern Wine Selection un representante, comercializador y distribuidor fiel de su marca y productos en el mercado de la Unión Europea.

Mi motivación para la realización de este proyecto es el conocimiento y contactos que tengo en el mundo vitivinícola de Chile. Al crecer en una ciudad situada en un importante valle de producción de vinos, que es el Valle de Colchagua, me ha permitido adquirir conocimientos y tener una visión general del mercado del vino chileno en el exterior. Conozco a los exportadores más importantes, los márgenes de comercialización, los costes de producción y las variables económicas que afectan a la industria.

El mundo del vino chileno en el exterior ha tenido un crecimiento importante en las últimas décadas, pero son las bodegas más grandes y que funcionan como grandes corporaciones las que han podido consolidarse en el exterior. Por ello, considero crucial dar a conocer a bodegas boutique o familiares que realizan una labor de excelentísima calidad, entregando un producto excepcional en el mercado chileno pero que no tienen la capacidad para internacionalizarse por sus medios. Es aquí donde nace la idea de crear una empresa que pueda ser parte del proceso de comercialización y exportación de estas bodegas en el mercado europeo.

Southern Wine Selection se posicionará como un socio estratégico para estas bodegas boutique, facilitando su entrada y expansión en el mercado europeo. La empresa se encargará de la selección y compra de inventario, trabajando en estrecha colaboración con enólogos especializados de la zona de producción para garantizar la calidad de los vinos. También nos ocuparemos de todo el proceso logístico y aduanero, asegurando que los vinos lleguen a Europa en las mejores condiciones.

Además, Southern Wine Selection desarrollará una red de distribución efectiva que abarcará restaurantes, tiendas especializadas, distribuidores mayoristas y minoristas, complementada por una estrategia de marketing y promoción que aumentará el conocimiento y la demanda de los vinos chilenos en el mercado europeo. A través de la participación en ferias comerciales, eventos de degustación y otras actividades promocionales, daremos a conocer los productos a potenciales clientes y posicionaremos a Southern Wine Selection como una marca de confianza y prestigio en el mercado de vinos boutique.

1.3. Objetivos y propuesta

Objetivo General

El objetivo de Southern Wine Selection es seleccionar una cartera de vinos de autor de origen chileno para su comercialización y distribución en Europa. La empresa se encargará de gestionar la importación, distribución, comercialización y representación de la marca en Europa.

Objetivos Específicos

- **Seleccionar Vinos de Alta Calidad:** Identificar y seleccionar vinos de autor provenientes de bodegas boutique chilenas que se destaquen por su alta calidad y características únicas, asegurando una oferta diferenciada en el mercado europeo.
- **Gestión Integral de la Cadena de Suministro:** Implementar y gestionar todo el proceso de importación y logística, desde la compra en Chile hasta la entrega en los puntos de venta europeos, asegurando el mantenimiento de la calidad del producto en todas las etapas.
- **Posicionamiento de Marca en Europa:** Desarrollar estrategias de marketing y comunicación para posicionar a Southern Wine Selection y las marcas de sus

proveedores en el mercado europeo, aumentando su visibilidad y reconocimiento entre los consumidores y distribuidores.

Propuesta

La propuesta de Southern Wine Selection para los proveedores consiste en la comercialización de sus productos complementada con un servicio integral de gestión de marca y apoyo en los procesos burocráticos relacionados con la exportación e importación en la Unión Europea. Este servicio incluye:

- **Gestión de Marca:** Trabajar estrechamente con las bodegas para promover sus marcas en el mercado europeo, utilizando campañas de marketing, participando en ferias comerciales y organizando eventos de degustación.
- **Procesos Burocráticos Simplificados:** Manejar todos los aspectos legales y administrativos de la exportación e importación, asegurando que los productos cumplan con las normativas de la UE y facilitando el acceso al mercado europeo sin complicaciones para las bodegas.
- **Sinergias entre Bodegas:** Fomentar la colaboración entre diferentes bodegas para crear una oferta diversificada y atractiva de vinos, logrando sinergias que permitan aprovechar al máximo las fortalezas de cada bodega y ofrecer una amplia variedad de productos a los consumidores europeos.

De esta manera, Southern Wine Selection busca no solo introducir vinos de alta calidad al mercado europeo, sino también construir relaciones sólidas y beneficiosas con los productores chilenos, asegurando el éxito y crecimiento conjunto en este competitivo mercado.

1.4. Southern Wine Selection: Misión, visión y valores

Misión

Ser el puente entre bodegas boutique y familiares chilenas con los amantes del vino europeo, ofreciendo una experiencia única que celebra la diversidad y la calidad.

Visión

Convertirnos en el importador y distribuidor líder de vinos chilenos exclusivos en Europa, reconocidos por nuestra selección cuidadosa, nuestra pasión por la calidad y nuestro compromiso con el desarrollo sostenible de la industria vitivinícola.

Valores

- **Pasión por el vino:** Creemos en el poder del vino para unir a las personas y crear experiencias memorables. Estamos comprometidos a compartir nuestra pasión por los vinos chilenos con nuestros clientes.
- **Calidad excepcional:** Nos esforzamos por ofrecer vinos chilenos de la más alta calidad que representen la diversidad y el terroir únicos de Chile.
- **Compromiso con el origen:** Trabajamos en estrecha colaboración con bodegas chilenas boutique y familiares para garantizar la autenticidad y la sostenibilidad de nuestros productos.
- **Innovación y creatividad:** Buscamos constantemente nuevas formas de presentar nuestros vinos a nuestros clientes y de ofrecer experiencias únicas y memorables.
- **Excelencia en el servicio:** Nos comprometemos a brindar un servicio al cliente excepcional que supere las expectativas de nuestros clientes.
- **Sostenibilidad:** Operamos de manera responsable y sostenible, minimizando nuestro impacto ambiental y apoyando prácticas vitivinícolas sostenibles.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1. Visión general del mercado y tendencias de consumo de vino en la Unión Europea

El mercado del vino en la Unión Europea es el más importante en términos de consumo, producción y comercialización, está regulada por la Organización Común de Mercado (OCM) del Vino que tiene como objetivo garantizar estándares de calidad en el consumo de vino en Europa y velar por un mercado justo y competitivo.

Según la Comisión Europea esta región concentra el 64% de la producción mundial, llegando a producir 165 millones de hectolitros dentro del territorio, los principales países productores de este son Italia (32%), Francia (27%), España (16%), Alemania (10%) y Portugal (5%). A su vez la UE es también el mayor consumidor de vino del mundo, con alrededor del 48% del consumo mundial, en 2020, el consumo medio per cápita en la UE fue de 46 litros y el consumo varía considerablemente entre países:

- **Francia:** 61 litros per cápita
- **Italia:** 52 litros per cápita
- **Portugal:** 55 litros per cápita
- **España:** 42 litros per cápita
- **Alemania:** 13 litros per cápita

En términos de comercio la UE cubre el 70% de las exportaciones totales del vino en el mundo e importa el 30% del vino que consume, siendo Chile, Estados Unidos, Australia, Sudáfrica y Nueva Zelanda los principales países exportadores a la UE.

Las tendencias del mercado europeo prevén una baja del consumo de vino en un ritmo del 1% anual impulsado por los cambios las preferencias cambiantes de consumo de alcohol entre los más jóvenes y la competencia de otras bebidas, sin embargo, la demanda del segmento de vinos blancos y rosados viene creciendo y se espera que continúe quitando terreno a los vinos rojos.

2.2. Competencia en el mercado del vino de la Unión Europea

En este apartado identificaremos los principales productores y distribuidores de vinos y espumantes en el mercado de la Unión Europea, las siguientes empresas las identificamos en base a su presencia en el mercado europeo según la empresa consultora Mordor Intelligence y su variedad de vinos que ofrece y los países donde mayor presencia tienen. Vamos a diferenciar dos tipos de empresas que dominan el mercado actualmente en Europa, el primero es el de bodegas de origen tradicional que están directamente involucrados en la producción de sus productos y que a través de los años han logrado innovar y desarrollar diversas marcas para la comercialización de diversos tipos de vinos, dichas estas Castel Frères, Caviro, E&J Gallo y Familia Torres. En segundo lugar, identificamos a un tipo de empresa más corporativo y de capital abierto en donde su principal actividad es la distribución y comercialización de estos productos mediante la representación y gestión de marca, en este caso, Constellation Brands, Pernod-Ricard y Treasury Wines Estates. A continuación, detallaremos y analizaremos cada una de estas empresas.

Ilustración 2: Castel Frères



Fuente: Página web de Castel Frères

Castel Frères: Empresa familiar fundada en 1949 en París, es la empresa número uno en producción y distribución de vino en Francia y la número tres en el mundo. Trabaja directamente con 20 viñedos propios que le permite la distribución a más de 6000 clientes y una facturación de 750 millones de euros durante el año 2022. Los productos que se destacan de esta casa son los vinos varietales elaborados de uvas Cabernet Sauvignon, Merlot, Chardonnay, Sauvignon Blanc y Pinot Noir. Teniendo en su cartera una amplia gama de sabores y precios en sus productos.

Ilustración 3: Caviro



Fuente: Página web de Caviro

Caviro: Empresa fundada y con sede en 1966 en Faenza, Italia, es la empresa número uno en su país de origen, trabaja con 37500 hectáreas de viñedos de sus 26 socios y tiene ingresos de 423 millones de euros. Esta destaca la distribución de vinos a través de diferentes marcas que le permite ofrecer una amplia variedad de uvas, siendo principalmente las más destacadas la Sangiovese, Montepulciano, Chardonnay, Sauvignon Blanc y Pinot Grigio.

Ilustración 4: E&J Gallo



E&J. Gallo Winery

Fuente: Página web de E&J Gallo

E & J Gallo: Fundada y con sede principal en 1933 en Modesto, California, es la productora número uno del mundo y controla la producción de todos sus productos mediante una fuerte inversión a través de los años en la adquisición de viñedos en diferentes partes del mundo. Esta empresa posee filiales en Francia, España e Italia y posee la variedad de producto vitivinícolas más amplia del mundo ofreciendo 97 marcas de vino con diversas tipologías de uva. La empresa ha logrado penetrar fuertemente el mercado europeo con la oferta de vinos de origen californiano a una relación calidad-precio muy atractiva, además de la exitosa innovación con productos externos a la uva.

Ilustración 5: Torres Bodegas



Fuente: Página web de Torres Bodegas

Torres Bodegas: Fundada y con sede principal en 1870 en Vilafranca del Penedès, España, opera a través de producción propia mediante viñedos localizados en España, Chile y Argentina. Esta empresa familiar tiene un prestigio por su calidad de vinos y su tradición intachable en la producción que le ha permitido lograr cinco marcas de prestigio que se comercializan de forma muy exitosa en la Unión Europea, el fuerte de esta empresa radica en el éxito de ventas con sus productos premium gracias a la demanda que estos tienen sobre todo en Europa.

Ilustración 6: Constellation Brands



Constellation
Brands

Fuente: Página web de Constellation Brands

Constellation Brands: Esta importante empresa fundada en 1945 ha logrado mediante estratégicas alianzas con productores y viñedos de alrededor de todo el mundo distribuir exitosas marcas de vino, sobre todo en Europa en donde el 14% de sus ventas corresponden de esta región. Se destaca la exitosa comercialización de su Cabernet Sauvignon, Merlot y Chardonnay. La empresa en 2023 logro un récord en ventas de 9.96 mil millones de euros en ventas. Destacamos que esta empresa a diferencia de las mencionadas anteriormente opera mayoritariamente como distribuidora, delegando su producción a bodegas independientes y está limitándose a principalmente al área comercial y marketing.

Ilustración 7: Pernod Ricard



Fuente: Página web de Pernod Ricard

Pernod Ricard: Empresa de capital abierto-francesa con sede en París que se especializa en la producción, distribución y venta de bebidas alcohólicas. Logró ventas en Europa por un valor de 3,130 millones de euros, destacamos su gran variedad de vinos que ofrece, siendo estos de origen español, francés e italianos, además con una amplia diversidad de precios, estas razones convierten a Pernod Ricard una de las más importantes empresas dentro del mercado.

Ilustración 8: Treasury Wines Estates



**TREASURY
WINE ESTATES**

Fuente: Página web de Treasury Wines Estates

Treasury Wines Estates: Con sede en Melbourne, Australia, y fundada en 1843, TWE cuenta con una larga trayectoria y una sólida reputación en la industria vinícola. Esta presente con sedes en España, Italia y Francia, esta empresa de capital abierto tiene una diversa gama de vinos. Sus ventas en Europa corresponden al 32% de las ventas totales.

Tabla 1: Resumen de ventajas competitivas competencia

Empresa	Ventaja competitiva
Castel Frères	Empresa número uno en producción y distribución de vino en Francia y número tres en el mundo. Trabaja con 20 viñedos propios y tiene una amplia gama de productos varietales.
Caviro	Principal empresa vinícola en Italia, con 37,500 hectáreas de viñedos de 26 socios. Ofrece una variedad de uvas destacadas y tiene ingresos significativos en el mercado italiano.
E&J Gallo	Productora de vino más grande del mundo, con 97 marcas de vino y una fuerte presencia en Europa gracias a su relación calidad-precio y su innovación en productos.
Torres Bodegas	Empresa familiar con una larga tradición y prestigio, opera viñedos en España, Chile y Argentina. Destaca por sus productos premium y éxito de ventas en Europa.
Constellation Brands	Líder en alianzas estratégicas globales, distribuye exitosamente Cabernet Sauvignon, Merlot y Chardonnay. Alcanzó un récord de ventas de 9.96 mil millones de euros en 2023.
Pernod Ricard	Empresa francesa de capital abierto, ofrece una amplia variedad de vinos de origen español, francés e italiano. Logró ventas en Europa por 3,130 millones de

	euros, destacándose por su diversidad de precios.
Treasury Wines Estates	Empresa con una sólida reputación en la industria, con sedes en España, Italia y Francia. Sus ventas en Europa representan el 32% del total, ofreciendo una diversa gama de vinos.

Fuente: Elaboración propia

2.3. Canales de distribución del vino de la Unión Europea

El mercado del vino en la Unión Europea se desarrolla en diversos tipos de canales de distribución, ahora vamos a identificar y analizar estos canales mediante la investigación en base de datos estadísticos encontrados en diversos informes aportados tanto por empresas privadas, organizaciones sin fines de lucro y la Comisión Europea. Supermercados:

Supermercados

Los supermercados son uno de los canales de distribución más importantes para el vino en la Unión Europea. La conveniencia y la accesibilidad de los supermercados los convierten en un punto de venta clave para los consumidores que buscan una amplia variedad de vinos a precios competitivos. Grandes cadenas de supermercados, como Carrefour, Tesco y Lidl, tienen una presencia significativa en el mercado europeo y ofrecen una extensa selección de vinos nacionales e internacionales.

Tiendas Especializadas

Las tiendas especializadas en vinos juegan un papel crucial en la distribución de vinos de alta calidad y de nicho. Estas tiendas suelen contar con personal experto que puede ofrecer asesoramiento detallado a los clientes sobre la selección de vinos. Además, estas tiendas se enfocan en ofrecer vinos boutique, orgánicos y de producción limitada que no se encuentran fácilmente en supermercados. Ejemplos de tiendas especializadas incluyen La Vinoteca y The Wine Shop.

Distribuidores Mayoristas

Los distribuidores mayoristas actúan como intermediarios entre los productores de vino y los minoristas, incluyendo supermercados, tiendas especializadas y restaurantes. Estos distribuidores tienen una amplia red de contactos y capacidad logística para manejar grandes volúmenes de vino. Empresas como Metro Cash & Carry y Makro son ejemplos de distribuidores mayoristas que operan en el mercado europeo.

Restaurantes y Hoteles

El canal HORECA (Hoteles, Restaurantes y Cafeterías) es fundamental para la distribución de vinos de alta gama y premium. Los restaurantes y hoteles seleccionan cuidadosamente sus vinos para ofrecer maridajes con sus menús, proporcionando una experiencia gastronómica completa a sus clientes. Las catas de vinos y las cartas de vinos extensas son comunes en este canal, lo que permite a los consumidores experimentar y descubrir nuevos vinos.

Comercio Online

El mercado online de vinos ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, impulsado por la comodidad de las compras desde casa y la capacidad de acceder a una amplia gama de productos. Plataformas como Vivino, Wine.com y Decántalo han facilitado el acceso a vinos de todo el mundo, permitiendo a los consumidores comparar precios, leer reseñas y realizar compras con facilidad. La pandemia de COVID-19 ha acelerado esta tendencia, ya que más consumidores optan por comprar vino en línea en lugar de visitar tiendas físicas.

Clubs de Vino y Suscripciones

Los clubs de vino y las suscripciones mensuales han ganado popularidad, ofreciendo a los miembros una selección curada de vinos entregados directamente a sus puertas. Este modelo de negocio permite a los consumidores descubrir nuevos vinos y disfrutar de una experiencia personalizada. Empresas como The Wine Society y Vinoselección son ejemplos destacados en este segmento.

2.4. Comercio de vino chileno en la Unión Europea

El vino chileno, es un gran competidor dentro del mercado, el acuerdo de asociación entre Chile y la Unión Europea el año 2002, puede entrar al mercado común europeo sin arancel y libre de cupos. El 70% de la producción chilena termina en mercados fuera de su frontera, y dentro hacia Europa es el 30% de la exportación total, los principales países que representan su cuota de mercado dentro del territorio son: Alemania, Holanda y Dinamarca. Y las importaciones de vino chileno en la UE, alcanzaron en 2023 los 843 millones de euros, que es un 14% respecto al anterior año 2022. Además, el año 2023 se modernizó el acuerdo vigente agregando cuestión contemplando el avance en materia de medio ambiente y sostenibilidad en los procesos productivos y de cultivo, además para hacer frente a la falta de agua que han afectado la producción tanto en Chile como en otras regiones del mundo.

2.5. Bodegas y marcas de vino chileno presentes en el mercado de la Unión Europea

Ahora identificaremos y haremos una breve descripción de las principales bodegas presentes en Europa, estas son las pioneras en exportación de vino chileno y tienen una consolidada cuota de mercado dentro de este mercado.

Ilustración 9: Concha y Toro



CONCHA Y TORO®

Fuente: Página web de Concha y Toro S.A

Concha y Toro: Fundada en 1883, es el principal productor de vinos de Latinoamérica y con una destacada posición internacional, presente en 130 países y con 13 oficinas comerciales alrededor del mundo. Sus ingresos provenientes de la Unión Europea y Reino Unido corresponden a 330 millones de euros, siendo los principales países consumidores Reino Unido, Suecia, Alemania y Finlandia. Sus principales marcas que se comercializan en estos mercados son:

Ilustración 10: Casillero del Diablo



Fuente: Página web de Concha y Toro S.A

Ilustración 11: Marqués Casa Concha



Fuente: Página web de Concha y Toro S.A

Ilustración 12: Santa Rita



Vina Santa Rita

Fuente: Página web de Viña Santa Rita

Viña Santa Rita: Otra bodega chilena icónica, conocida por sus vinos de alta calidad elaborados con uvas de sus propios viñedos en el Valle del Maipo. Sus marcas más populares incluyen 120 Barrels, Casa Real y Reservado de Santa Rita. Según ProChile, en 2022, las exportaciones de Viña Santa Rita a la Unión Europea alcanzaron los US\$ 25 millones, lo que representa un 20% del total de sus exportaciones.

Ilustración 13: 120 Barrels



Fuente: Página web de Viña Santa Rita

Ilustración 14: Casa Real



Fuente: Página web de Viña Santa Rita

Estas marcas tienen diversas versiones dependiendo del año y cosecha, dando una variada oferta de tipos de uva con la que pueden entregar una variedad constante dentro de una misma marca que ya tiene un reconocimiento internacional.

2.6. Análisis del Aumento del Mercado Online de Vinos en la Unión Europea

El crecimiento del comercio online de vinos en la Unión Europea ha sido notable en los últimos años. Este aumento ha sido impulsado por varios factores que han transformado la forma en que los consumidores adquieren vino. A continuación, se detallan estos factores y su impacto en el mercado.

- **Conveniencia:** Una de las principales razones del aumento del mercado online de vinos es la comodidad que ofrece a los consumidores. La posibilidad de comprar vino desde la comodidad del hogar y recibirlo directamente en la puerta ha sido un factor decisivo, especialmente durante la pandemia de COVID-19,

cuando las restricciones de movilidad y el cierre de tiendas físicas impulsaron a muchos consumidores a buscar alternativas online.

- **Variedad:** Las tiendas online de vinos suelen ofrecer una gama mucho más amplia de productos en comparación con las tiendas físicas. Esto permite a los consumidores acceder a vinos de regiones y bodegas que no están disponibles en sus tiendas locales. La diversidad de opciones en línea ha atraído a los entusiastas del vino que buscan experimentar con diferentes variedades y estilos.
- **Información:** Internet proporciona a los consumidores acceso a una gran cantidad de información antes de realizar una compra. Las tiendas online de vinos suelen incluir reseñas, calificaciones y descripciones detalladas de cada vino, lo que ayuda a los compradores a tomar decisiones informadas. Además, muchos sitios web ofrecen recomendaciones personalizadas basadas en las preferencias del usuario, lo que mejora la experiencia de compra.
- **Promociones y Descuentos:** Las tiendas online a menudo pueden ofrecer promociones exclusivas y descuentos que no están disponibles en tiendas físicas. Estas ofertas pueden incluir descuentos por volumen, envíos gratuitos, y promociones temporales, lo que resulta atractivo para los consumidores que buscan obtener el mejor valor por su dinero.
- **Acceso Global:** El comercio online permite a los consumidores comprar vinos de cualquier parte del mundo, rompiendo las barreras geográficas que limitan las opciones en las tiendas locales. Esto ha permitido a los amantes del vino explorar vinos exóticos y de pequeñas bodegas que de otro modo no tendrían la oportunidad de conocer.
- **Tendencias del Mercado:** Según un informe de IWSR Drinks Market Analysis, el comercio online de vinos en la Unión Europea ha mostrado un crecimiento significativo, y se espera que continúe expandiéndose en los próximos años. El informe destaca que la pandemia aceleró esta tendencia, y muchas de las nuevas

conductas de compra se han mantenido incluso después de la reapertura de las tiendas físicas.

2.7. Oportunidades y amenazas del mercado europeo para los vinos chilenos

Oportunidades:

- **Creciente demanda de vinos chilenos:** La popularidad de los vinos chilenos está en aumento en Europa, lo que representa una oportunidad de crecimiento para la empresa.
- **Tendencia hacia productos sostenibles:** Los consumidores europeos están cada vez más interesados en productos sostenibles y respetuosos con el medio ambiente, lo que puede ser una ventaja para los vinos chilenos producidos de forma responsable.
- **Diversificación de la oferta:** La empresa puede ampliar su cartera de productos ofreciendo vinos de diferentes regiones de Chile y variedades de uva.
- **Colaboración con otras empresas:** La colaboración con otras empresas del sector, como restaurantes, tiendas especializadas y agencias de viajes, puede ayudar a promocionar los vinos chilenos y llegar a nuevos mercados.
- **Ubicación estratégica:** Valencia es un importante puerto y centro logístico en el Mediterráneo, lo que facilita la importación y distribución de vinos en toda Europa.
- **Acceso a vinos de calidad:** Chile es un reconocido productor de vinos de alta calidad a precios competitivos, lo que ofrece una ventaja competitiva frente a otros vinos importados.
- **Acuerdos comerciales:** El acuerdo de libre comercio entre Chile y la Unión Europea facilita la importación de vinos chilenos sin aranceles, lo que reduce los costos y aumenta la competitividad de la empresa.

Amenazas:

- Volatilidad del mercado: El mercado de vinos puede verse afectado por factores económicos, políticos y climáticos, lo que puede generar incertidumbre y afectar la demanda.
- Competencia de otros países productores: Otros países productores de vino, como Argentina, Australia y Sudáfrica, también están aumentando su presencia en el mercado europeo.
- Fluctuaciones del tipo de cambio: Las fluctuaciones en el tipo de cambio entre el euro y el peso chileno pueden afectar los costos de importación y la rentabilidad de la empresa.
- Competencia: El mercado de vinos en la Unión Europea es muy competitivo, con una amplia oferta de vinos nacionales e importados.
- Dependencia de proveedores: La empresa depende de sus proveedores chilenos para la calidad y disponibilidad de los vinos, lo que puede ser un riesgo en caso de problemas de producción o transporte.

3. ACTIVIDAD EMPRESARIAL

3.1. Servicio de Southern Wine Selection

La empresa Southern Wine Selection se especializará en la importación de vinos chilenos de bodegas con poca presencia internacional para su distribución y comercialización en España y el resto de la Unión Europea. Ofrecemos una gama completa de servicios para satisfacer las necesidades del cliente. Con nuestro conocimiento en el mercado vitivinícola chileno, seleccionamos cuidadosamente vinos de alta calidad provenientes de bodegas artesanales y familiares con poca o nula presencia en la UE. Nos encargaremos de mantener un portafolio diverso de vinos que representen la variedad de los terruños, uvas y estilos de producción del país de origen. La empresa se responsabiliza de ejecutar el proceso de importación del vino a la UE, incluyendo el trámite aduanero en el puerto de destino y el posterior almacenamiento para su futura comercialización.

Estableceremos una red de distribución efectiva para llegar a una amplia gama de clientes, incluyendo restaurantes, tiendas especializadas, distribuidores mayoristas y minoristas. Complementaremos esto con una estrategia de marketing y promoción dirigida a aumentar el conocimiento y la demanda de los vinos chilenos en el mercado europeo, participando en ferias comerciales, eventos de degustación y cata, y otras actividades promocionales del rubro para dar a conocer los productos a potenciales clientes.

Ofreceremos soporte al cliente mediante asesoramiento experto sobre la selección de vinos, maridajes y tendencias del mercado vitivinícola chileno, proporcionando información detallada sobre los vinos que ofrecemos, incluyendo características organolépticas, origen, premios y reconocimientos. Además, ofreceremos guías de formación al personal de nuestros clientes sobre los vinos chilenos, estrategias de venta y formas de consumo del producto.

Adicionalmente, Southern Wine Selection ofrecerá servicios complementarios a sus clientes, tales como la organización de eventos de degustación y catas de vinos, y

viajes a Chile para visitar bodegas y viñedos. Con esta gama completa de servicios, nos proponemos no solo introducir vinos de alta calidad al mercado europeo, sino también construir relaciones sólidas y beneficiosas con los productores chilenos y nuestros clientes, asegurando el éxito y crecimiento conjunto en este competitivo mercado.

3.2. Criterio de diferenciación

Southern Wine Selection se destacará en el competitivo mercado europeo de vinos mediante una cuidadosa selección de vinos provenientes de bodegas con alto potencial que aún no tienen presencia en el mercado europeo. Esta estrategia nos permitirá ofrecer a nuestros clientes una propuesta única y diferenciada, con vinos exclusivos que no se encuentran en los grandes distribuidores.

Nuestro enfoque en la calidad y autenticidad será infaltable en la oferta de productos. Trabajaremos en estrecha colaboración con las bodegas asociadas para garantizar que los vinos se produzcan de una manera que represente fielmente la visión y los estándares de nuestra empresa. Este proceso de selección meticuloso nos permitirá mantener un portafolio de vinos que no solo destaque por su excelencia, sino que también cuente con historias y tradiciones únicas que resuenen con los consumidores.

Además de la calidad intrínseca de nuestros vinos, Southern Wine Selection se diferenciará por sus estrategias de marketing y promociones creativas e innovadoras. Utilizaremos una variedad de canales de comunicación para llegar a nuestro público objetivo de manera efectiva y memorable. Estas estrategias incluirán, pero no se limitarán a:

- **Marketing Digital:** Utilizaremos plataformas digitales como redes sociales, correo electrónico y publicidad en línea para crear conciencia de marca y promover nuestros productos. Publicaremos contenido visualmente atractivo y educativo que destaque las características únicas de nuestros vinos y las historias de las bodegas que los producen.

- **Eventos de Degustación y Catas:** Organizaremos eventos de degustación y catas de vinos tanto para consumidores finales como para profesionales del sector. Estos eventos no solo permitirán a los participantes experimentar de primera mano la calidad de nuestros vinos, sino que también servirán como una plataforma para educar y construir relaciones duraderas con nuestros clientes.
- **Ferias y Exposiciones:** Participaremos en las principales ferias y exposiciones de vinos en Europa. Estas ferias no solo nos proporcionarán una oportunidad para mostrar nuestros productos a un público amplio y variado, sino que también nos permitirán establecer contactos con distribuidores, minoristas y otros actores clave de la industria.
- **Colaboraciones Estratégicas:** Estableceremos colaboraciones con restaurantes, tiendas especializadas y otros establecimientos de alta gama que compartan nuestra pasión por los vinos de alta calidad. Estas colaboraciones nos permitirán llegar a un público que valora la exclusividad y la autenticidad de nuestros productos.
- **Contenido Educativo y Promocional:** Crearemos material educativo y promocional que incluya guías de maridaje, perfiles de bodegas, entrevistas con enólogos y más. Este contenido no solo enriquecerá la experiencia del cliente, sino que también fortalecerá nuestra posición como expertos en vinos chilenos de boutique.
- **Programa de Fidelización:** Desarrollaremos un programa de fidelización que recompense a nuestros clientes recurrentes con ofertas exclusivas, acceso a eventos especiales y descuentos en compras futuras. Este programa incentivará la lealtad del cliente y fomentará una relación continua y positiva con nuestra marca.

Mediante la implementación de estas estrategias, Southern Wine Selection no solo destacará por la calidad superior de sus vinos, sino también por su capacidad para conectarse con los consumidores de manera significativa y memorable. Este enfoque

integral asegurará que nuestra empresa no solo ingrese al mercado europeo de vinos, sino que se establezca como un líder en la importación y comercialización de vinos chilenos boutique.

3.3. Requisitos legales para el plan de negocios

Para que Southern Wine Selection opere legalmente como una empresa de importación y distribución de vinos en la Unión Europea, debe cumplir con varios requisitos legales y regulatorios. A continuación, se detallan los pasos y las leyes relevantes que deben seguirse:

Constitución Legal de la Empresa

Constitución como Sociedad Mercantil:

La empresa debe estar legalmente constituida como una sociedad mercantil de acuerdo con la legislación española. Este proceso incluye:

- Registro Mercantil: La inscripción de la empresa en el Registro Mercantil.
- Número de Identificación Fiscal (NIF): Obtención del NIF que identifica fiscalmente a la empresa.

Licencias y Permisos

- Licencias y Permisos Necesarios:

La empresa debe obtener todas las licencias y permisos necesarios para operar como importador y distribuidor de bebidas alcohólicas en la UE. Esto incluye:

- Registro General Sanitario de Empresas Alimentarias y Alimentos: Inscripción en este registro es obligatoria para garantizar que la empresa cumple con las normativas sanitarias y de seguridad alimentaria.
- Cumplimiento del Reglamento (CE) N° 852/2004: Este reglamento establece las normas de higiene para los productos alimentarios. La empresa debe asegurarse de que todos los productos importados cumplan con estos estándares.

- Certificados de Origen:

Es necesaria la inscripción en el Registro de importadores y la presentación de certificados de origen para los vinos importados, emitidos por las autoridades chilenas. Estos certificados garantizan el origen de los vinos y permiten su libre circulación en la Unión Europea.

Etiquetado de los Vinos

- Requisitos de Etiquetado:
-

El etiquetado de los vinos debe cumplir con todos los requisitos establecidos en la legislación de la Unión Europea. Esto incluye:

- Información sobre el origen del vino.
- Tipo de uva utilizada.
- Contenido alcohólico.
- Volumen del vino.
- Condiciones de almacenamiento.

Aranceles y Trámites Aduaneros:

Finalmente, la empresa deberá pagar los aranceles correspondientes en aduanas, que varían según el tipo de vino importado y su graduación alcohólica. Es fundamental entender y cumplir con los procedimientos aduaneros para evitar problemas legales y retrasos en la importación.

Referencias Legales

A continuación, se citan las leyes y reglamentos relevantes que deben tenerse en cuenta:

- Registro Mercantil: Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización.
- Número de Identificación Fiscal (NIF): Ley 58/2003, de 17 de diciembre, General Tributaria.

- Registro General Sanitario de Empresas Alimentarias y Alimentos: Real Decreto 191/2011, de 18 de febrero, sobre el Registro General Sanitario de Empresas Alimentarias y Alimentos.
- Reglamento (CE) N° 852/2004: Reglamento del Parlamento Europeo y del Consejo de 29 de abril de 2004 relativo a la higiene de los productos alimenticios.
- Etiquetado de Vinos: Reglamento (UE) N° 1169/2011 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 25 de octubre de 2011, sobre la información alimentaria facilitada al consumidor

Aranceles

Aranceles y Trámites Aduaneros: Reglamento (UE) No 952/2013 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 9 de octubre de 2013, por el que se establece el Código Aduanero de la Unión.

3.4. Competencia directa

- Grupo Meddis

Es una empresa fundada en 1984, dedicada a la importación y exportación de vinos Premium alrededor del mundo, representa 120 bodegas de 25 países. Las bodegas chilenas que representa y comercializa en Europa son de 3 bodegas: Ventisquero, Viña Undurraga y Domus Aurea, estas tres bodegas si bien no destacan por su gran volumen de producción, si destaca por su calidad y reconocimiento de vinos alrededor del mundo.

- Decántalo

Empresa dedicada a la comercialización web de vinos con envíos a toda Europa, esta empresa maneja grandes volúmenes de comercialización de orígenes de todo el mundo,

esta empresa está más enfocada a la venta de productos al cliente final, tiene una gran presencia online.

- Andenweine

Empresa alemana dedicada a la comercialización web de vinos exclusivamente chilenos en Alemania y en toda Europa, tiene una amplia variedad de vinos de diferentes valles de Chile, esta empresa además tiene alto volumen de ventas B2B.

Tabla 2: Resumen de ventaja competitiva competidores directos

Empresa	Ventaja Competitiva
Grupo Meddis	Empresa con alta presencia internacional, experiencia de importación desde diversos países del mundo. Tiene una cadena logística consolidada en Europa.
Decántalo	Comercialización web, principal tienda online de ventas de vino B2C, con atención especial para B2B, promociones y planes de fidelización para clientes.
AndenWine	Principal comercializador de vinos en Alemania y Europa Central, gran distribuidor para empresas de hostelería.

Fuente: Elaboración Propia

3.5. Definición de Target

En un enfoque B2B, el público objetivo de la empresa se centraría en los siguientes segmentos:

- **Distribuidores y mayoristas de vino:** Especializados en vinos internacionales que buscan ampliar su portafolio con vinos de calidad, de diferentes orígenes y abiertos a incorporar vinos chilenos por su buena relación calidad-precio y creciente popularidad. Tienen buena capacidad de distribución ya que cuentan

con una red de clientes (tiendas, restaurantes, etc.) para comercializar los vinos importados.

- **Tiendas especializadas:** Estas ofrecen vinos de alta calidad y buscan diferenciarse con productos únicos, reconocen el potencial de los vinos chilenos y su creciente demanda entre los consumidores. Además, estas se dirigen a clientes con conocimientos sobre vinos y dispuestos a pagar por productos de calidad.
- **Restaurantes y hoteles:** Buscan vino de calidad para maridar con sus platos y ofrecer una experiencia gastronómica completa, están abiertos a incorporar a sus cartas de vinos denominaciones de origen diferentes y únicas para mejorar la experiencia de sus clientes.
- **Empresas de catering y eventos:** Organizadores de eventos corporativos y sociales, buscan vinos para ofrecer en sus eventos, y están interesados en que estos cumplan con calidades que superen las expectativas de los invitados.
- **Tiendas online especializadas en vinos:** Plataformas de comercio electrónico que buscan ampliar su catálogo y ofrecer diferentes orígenes, se enfocan en la calidad y se dirigen a un público exigente que busca productos con buena calidad y una experiencia de compra online satisfactoria.

3.6. Previsión de ventas

La previsión de ventas es un componente crítico del plan de negocio de Southern Wine Selection, ya que nos permite estimar los ingresos futuros y planificar nuestras estrategias de marketing, producción y distribución en consecuencia. A continuación, se presenta una previsión de ventas basada en un análisis detallado del mercado, la competencia y nuestras capacidades internas.

Para realizar la previsión de ventas, utilizamos una combinación de análisis de mercado, estudios de tendencias de consumo, y datos históricos de ventas de empresas similares. Además, consideramos factores como la estacionalidad, las promociones planificadas, y las estrategias de marketing y distribución.

Proyección de Ventas por Año

Año 1:

- Vinos Importados y Vendidos: 50,000 botellas
- Precio de Venta Promedio por Botella: 15 EUR
- Ingresos Totales: 750,000 EUR

Año 2:

- Vinos Importados y Vendidos: 75,000 botellas
- Precio de Venta Promedio por Botella: 16 EUR
- Ingresos Totales: 1,200,000 EUR

Año 3:

- Vinos Importados y Vendidos: 100,000 botellas
- Precio de Venta Promedio por Botella: 17 EUR
- Ingresos Totales: 1,700,000 EUR

Año 4:

- Vinos Importados y Vendidos: 130,000 botellas
- Precio de Venta Promedio por Botella: 18 EUR
- Ingresos Totales: 2,340,000 EUR

Año 5:

- Vinos Importados y Vendidos: 160,000 botellas
- Precio de Venta Promedio por Botella: 19 EUR
- Ingresos Totales: 3,040,000 EUR

Factores Considerados en la Proyección

El crecimiento del mercado europeo de vinos continúa, especialmente en el segmento de vinos de alta calidad y boutique. Este crecimiento está impulsado por una mayor apreciación de los vinos artesanales y la búsqueda de experiencias vinícolas únicas por parte de los consumidores. Con el creciente interés y comodidad del comercio online, esperamos que una parte significativa de nuestras ventas provenga de nuestra plataforma de comercio electrónico y asociaciones con tiendas online. La implementación de estrategias de marketing creativas e innovadoras, así como promociones especiales, ayudará a aumentar la visibilidad de nuestra marca y atraer a más clientes. A medida que establecemos y expandimos nuestra red de distribución, llegaremos a más restaurantes, tiendas especializadas, y distribuidores mayoristas en Europa, lo que contribuirá a un aumento en las ventas. Consideramos que las ventas de vino tienden a aumentar durante ciertas épocas del año, como las festividades y temporadas de verano, y hemos ajustado nuestras proyecciones para reflejar estos picos de demanda.

4. MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN

4.1. Política de precios

Para la política de precios, Southern Wine Selection seguirá una estrategia de precios de diferenciación, fijando diferentes precios para distintos segmentos de mercado o canales de distribución. Para determinar los precios de venta óptimos, se considerarán los siguientes factores:

a) Costes:

- **Costos de Adquisición:** El coste de compra directo en Chile al productor será el primer factor para considerar. A este se sumarán los costes de transporte internacional, aranceles, derechos de aduana y seguros. Estos elementos constituyen la base del precio final del producto.
- **Costos de Logística:** Incluirán el almacenamiento y distribución del producto en el mercado europeo. Además, se sumarán los costes de publicidad y marketing, esenciales para posicionar nuestros vinos en el mercado.
- **Costos Financieros:** Considerarán los costes de préstamos por intereses y comisiones bancarias, así como las variaciones en el tipo de cambio entre el peso chileno (CLP) y el euro (EUR). Estos factores pueden afectar significativamente los márgenes de beneficio.

b) Competencia:

Se analizarán los principales competidores, es decir, otros vinos chilenos que se comercialicen en el mercado europeo. Además de los precios de venta, se estudiarán sus estrategias de marketing y posicionamiento de marca. Esto nos permitirá ajustar nuestros precios de manera competitiva, manteniendo al mismo tiempo la percepción de alta calidad.

c) Demanda:

Estudiaremos las tendencias del mercado y identificaremos los segmentos de mercado objetivo. Este es un factor fundamental para nuestra estrategia de precios, ya que una buena definición del mercado objetivo nos permitirá aumentar los márgenes de

beneficio por producto. Definiremos la demanda según precios, calidad, denominaciones de origen, certificados, tipo de uva, y otros factores relevantes.

d) Objetivo de la Empresa:

Además de los factores mencionados anteriormente, el establecimiento de precios se guiará por el objetivo de la empresa, que será mantener un margen de beneficio mínimo del 20%. Esto significa que ningún producto se venderá a un precio que margine menos de este porcentaje.

Datos Adicionales para la Política de Precios

Segmentación del Mercado:

- Alta Gama: Vinos de alta calidad y exclusividad, dirigidos a consumidores que buscan productos premium y están dispuestos a pagar un precio superior.
- Gama Media: Vinos de buena calidad, accesibles para un público más amplio, que buscan un equilibrio entre precio y calidad.
- Gama Básica: Vinos económicos, dirigidos a consumidores que buscan productos asequibles sin comprometer demasiado la calidad.

Estrategias de Promoción y Descuento:

- Descuentos por Volumen: Ofrecer descuentos a clientes que compren grandes cantidades, incentivando las ventas al por mayor.
- Promociones Temporales: Descuentos en determinadas épocas del año, como festividades y eventos especiales, para impulsar las ventas.
- Programas de Fidelización: Crear programas que recompensen a los clientes recurrentes con descuentos y ofertas exclusivas.

Análisis de Precios Competitivos:

- Benchmarking: Comparar nuestros precios con los de los competidores directos en el mercado europeo.

- **Análisis de Sensibilidad al Precio:** Evaluar cómo diferentes niveles de precios afectan la demanda de nuestros productos.

Costes Adicionales:

- **Certificaciones y Denominaciones de Origen:** Costes asociados a obtener y mantener certificaciones de calidad y denominaciones de origen que garanticen la autenticidad y calidad de nuestros vinos.
- **Costes Ambientales:** Incluir los costes relacionados con prácticas sostenibles y ecológicas en la producción y distribución de vinos.

4.2. Política de marca

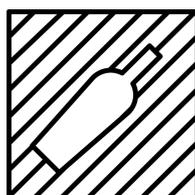
Southern Wine Selection es un nombre que nace de la idea de transmitir un viaje desde el hemisferio sur mediante una selección especial y exclusiva de vinos. Esta marca tiene como objetivo representar calidad, exclusividad y compromiso con el cliente. La elección de los colores blanco y negro para la marca ayuda a transmitir seriedad y elegancia, elementos clave que queremos que nuestros clientes asocien con nuestros productos.

Ilustración 15: Imagotipo



Fuente: Armaria S.p.A

Ilustración 16: Isotipo



Fuente: Armaria S.p.A

Ilustración 17: Imagotipo con colores invertidos



Fuente: Armaria S.p.A

Ilustración 18: Logotipo

**SOUTHERN
WINE
SELECTION**

Fuente: Armaria S.p.A

Ilustración 19: Anagrama



Fuente: Armaria S.p.A

Elementos Visuales de la Marca:

Imagotipo: El imagotipo de Southern Wine Selection combina una botella de vino inclinada en diagonal hacia la derecha con el nombre de la empresa a la derecha de la botella. La botella inclinada simboliza el trayecto de importación de nuestros productos

desde Chile hasta Europa, visualizando el movimiento y el viaje que cada botella realiza.

- **Isotipo:** El isotipo es una versión simplificada de la marca que utiliza solo la botella inclinada, sin el texto. Este elemento puede ser utilizado en aplicaciones donde el espacio es limitado o cuando se desea una representación más abstracta de la marca.
- **Imagotipo con Colores Invertidos:** En ciertas aplicaciones, utilizamos una versión del imagotipo con colores invertidos, donde el fondo es negro y los elementos del logotipo son blancos. Esta versión puede ser empleada en contextos donde un alto contraste es necesario para asegurar la visibilidad y legibilidad de la marca.
- **Logotipo:** El logotipo incluye tanto la botella inclinada como el nombre de la empresa, con un énfasis en negrita en "Southern Wine". Este diseño resalta el origen de los productos de la marca y subraya nuestra especialización en la selección de vinos exclusivos. La tipografía utilizada es moderna y elegante, reforzando la percepción de calidad y exclusividad.
- **Anagrama:** El anagrama de Southern Wine Selection puede incluir las iniciales "SWS" combinadas con elementos del isotipo. Este diseño se utiliza en contextos más informales o como un elemento decorativo adicional en el embalaje y otros materiales de marketing.

4.3. Política de marcas de proveedores

Para una adecuada ejecución del plan de ventas, la empresa contará con una política de marca cuyo objetivo es el establecer condiciones para el tratamiento de las marcas de los productos de los proveedores que serán comercializadas en el mercado UE. Se especificarán estas condiciones en los siguientes puntos:

- **Uso de Imagen y Promociones:** Southern Wine Selection puede utilizar la imagen de las bodegas y sus productos de los proveedores para promociones publicitarias, campañas de marketing y cualquier evento relacionado con la promoción de la cartera de productos.
- **Integridad de la Marca:** Southern Wine Selection se compromete a no modificar ni alterar la marca de ninguna manera sin el consentimiento previo del proveedor.
- **Mantenimiento de Estándares de Calidad:** Es responsabilidad de Southern Wine Selection mantener los estándares de calidad de los productos y su tratamiento para no afectar la imagen de sus marcas. Además, garantizará que se cumplan todas las normativas y requisitos legales desde la llegada al puerto de destino.
- **Material Promocional del Proveedor:** El proveedor se compromete a aportar material, ya sea audiovisual o infográfico, para la promoción de su marca en el mercado de la UE.
- **Registro de Marcas:** Southern Wine Selection se encargará del registro de las marcas de sus proveedores en la “European Union Intellectual Property Office” (EUIPO), siendo SWS el representante de las marcas de sus proveedores.

Esta política de marcas garantiza que Southern Wine Selection y sus proveedores mantengan una relación clara y mutuamente beneficiosa, asegurando la integridad y el reconocimiento de las marcas en el mercado europeo.

4.4. Comunicación, imagen y promoción

El objetivo es posicionar la empresa como un actor emergente e innovador en el mercado del vino, estacando su origen, sabor y valor cultural. Para esto utilizaremos 3 diferentes canales de distribución para la comunicación de la marca hacia el público.

- **Relaciones Públicas:**

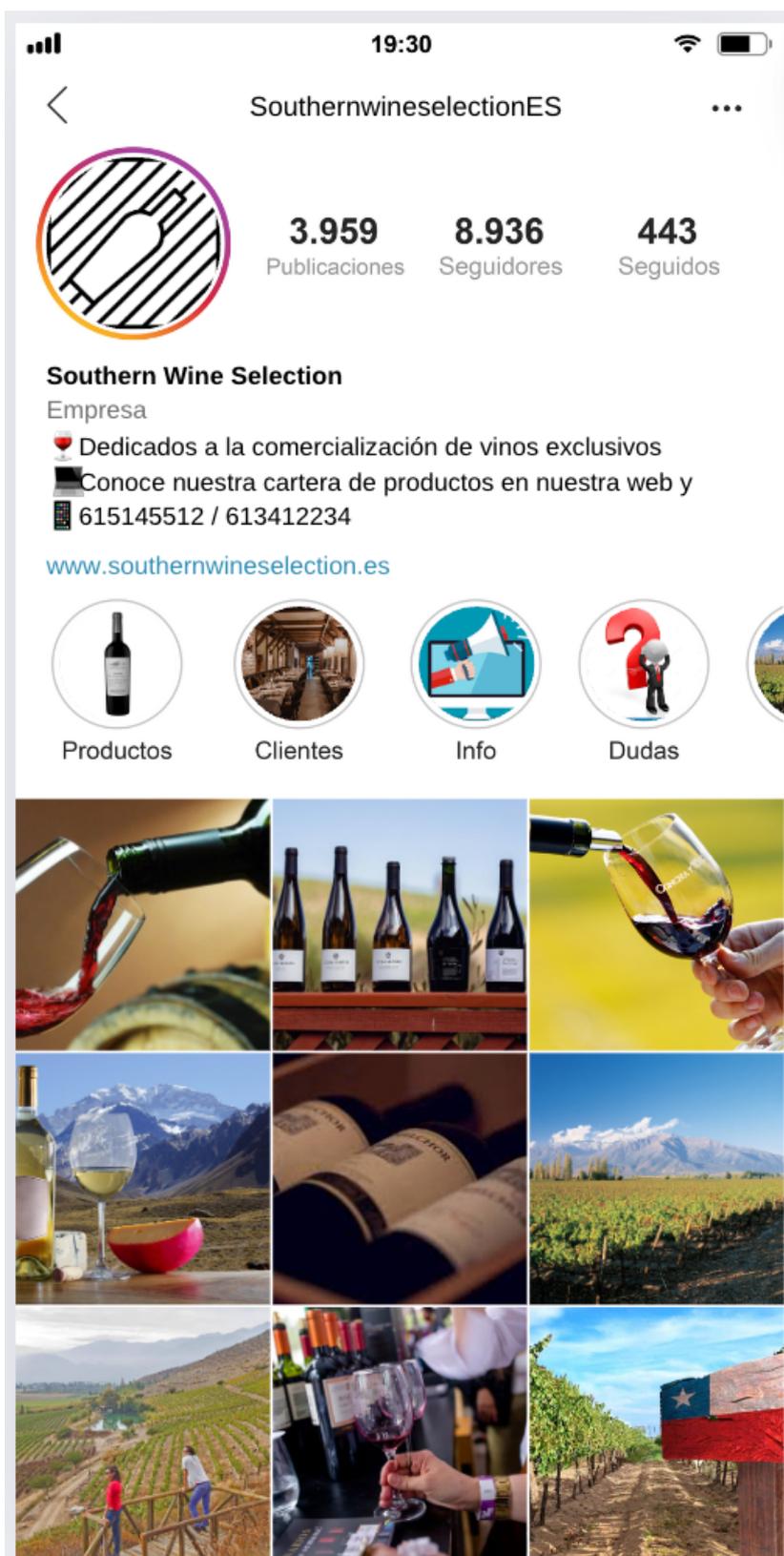
Notas de prensa en medios especializados, participación en ferias y eventos del sector, organización de catas y degustaciones para profesionales y público general.

La empresa tendrá como objetivo asistir a las tres ferias más importantes en Europa, la “Barcelona Wine Week”, celebrada a principios de febrero cada año, “Prowein Dusseldorf” celebrada la segunda semana de marzo cada año y finalmente la “Wine Paris” de Inexpo.

- **Marketing Digital:**

Redes sociales (Instagram, Facebook, LinkedIn) para compartir contenido visualmente atractivo, interactuar con la comunidad y dar a conocer nuestros productos a posibles clientes, además de usar email marketing para mantener informados a los suscriptores sobre novedades, eventos y ofertas especiales. El objetivo final es la redirección a la página web de la empresa, para que el posible cliente pueda acceder a toda la información mejor especificada y posteriormente realizar un contacto directo con el equipo de ventas de la empresa.

Ilustración 20: Perfil de Instagram



Fuente: Elaboración propia

- **Publicidad:**

Anuncios en revistas especializadas y publicidad online segmentada, orientada a ofrecer nuestros productos a nuestro público, es decir, publicidad que sea dirigida a empresas y negocios ya establecidos que puedan ofrecer nuestros productos.

Ilustración 21: Ejemplo de banner para publicidad online



Fuente: Elaboración propia

Según lo mencionado anteriormente, la empresa dispondrá de un presupuesto anual de 50 mil euros en comunicación, imagen y promoción.

4.5. Canal de distribución

Southern Wine Selection utilizará tanto canales directos como indirectos para distribuir sus productos en la Unión Europea, asegurando una cobertura amplia y eficiente del mercado.

La empresa establecerá acuerdos directos con distribuidores y mayoristas especializados en vinos en diferentes países de la UE. Estos distribuidores y mayoristas se encargarán de la venta a minoristas y otros canales de distribución, permitiendo a Southern Wine Selection llegar a un amplio número de puntos de venta con eficiencia y eficacia.

Además, la empresa contactará directamente con restaurantes y hoteles para ofrecer sus vinos y establecer acuerdos de suministro. Este enfoque permitirá a Southern Wine Selection posicionar sus productos en establecimientos de alto perfil, incrementando la visibilidad y prestigio de la marca.

Por otro lado, la empresa aprovechará diversas plataformas de venta online exclusivas del sector vinícola, donde podrá ofrecer sus productos a través de páginas web con alto tráfico de visitas y grandes volúmenes de ventas. Este canal indirecto permitirá a Southern Wine Selection expandir su alcance y captar clientes en toda la Unión Europea de manera eficaz y rentable.

Estos canales de distribución combinados permitirán a Southern Wine Selection maximizar su presencia en el mercado europeo, asegurando que sus vinos lleguen a una amplia variedad de consumidores a través de múltiples puntos de contacto.

Ilustración 22: Esquema del canal de distribución



Fuente: Elaboración propia

4.6. Servicio Postventa

El servicio postventa es fundamental para fidelizar a los clientes y consolidar la imagen de marca. En este caso, se propone un enfoque que combine atención personalizada, formación y experiencias exclusivas.

- Atención al cliente personalizada: Mantener activos canales de contacto (teléfono, correo electrónico, chat en vivo en el sitio web, redes sociales.) para dar un seguimiento activo e interactuar con los clientes tras la compra para conocer su opinión, ofrecer ayuda y resolver posibles incidencias.
- Formación y asesoramiento: Realización de catas y talleres presenciales para clientes, donde se profundice en el conocimiento de los vinos chilenos, sus variedades, regiones y maridajes, complementándolo con material informativo: Elaborar guías, fichas técnicas y contenido digital sobre los vinos, su historia, elaboración y características organolépticas.
- Experiencias exclusivas: Incluyendo organización de viajes a visitas de bodegas chilenas para clientes y, donde puedan conocer de primera mano el proceso de elaboración, la cultura del vino chileno y disfrutar de experiencias enoturísticas. Y además de eventos temáticos como cenas maridaje, degustaciones exclusivas, presentaciones de nuevos productos, concursos y sorteos para premiar la fidelidad de los clientes.
- Y por último y no menos importante la gestión de incidencias y devoluciones: Establecer una política de devoluciones clara y transparente, dar un

procedimiento sencillo y ágil para gestionar cambios y devoluciones de productos defectuosos o que no cumplan las expectativas del cliente con el objetivo de dar una resolución rápida de problemas atendiendo las quejas y reclamaciones de forma eficiente y proactiva, buscando siempre con prioridad la satisfacción del cliente.

5. LOGÍSTICA Y OPERACIONES

5.1. Fecha de constitución de la empresa y calendario de actividades

Para esquematizar este punto, realizaremos un calendario de actividades que describa el proceso de constitución de la empresa y los registros de dominio y marca. Cabe recalcar que el calendario se comprende durante el año 2024.

Tabla 3: Calendario de actividades de constitución

Mes	Día	Descripción de la actividad	Tiempo estimado de resolución
Septiembre	02	Solicitud de reserva de denominación de la sociedad al registro mercantil central. Obtención del correspondiente certificado del nombre.	2 a 3 días hábiles
Septiembre	05	Apertura de cuenta bancaria a nombre de la sociedad en base al certificado de nombre.	1 día hábil
Septiembre	05	Depósito del capital social.	Inmediato
Septiembre	09	Redacción de estatutos.	2 días hábiles
Septiembre	12	Firma en notaría de la escritura de constitución	Inmediato con cita previa
Septiembre	12	Solicitud de CIF provisional. (Es simultaneo a la firma de la escritura de constitución).	2 días hábiles
Septiembre	16	Confección y presentación del modelo 600 (Impuesto a transmisiones patrimoniales) ante la AEAT. Si bien el pago está exento, hay que declararlo para su posterior presentación en el registro mercantil provincial.	1 día hábil
Septiembre	17	Inscripción de la escritura de constitución en el registro mercantil de la provincia.	15 días

Octubre	07	Alta fiscal y solicitud de CIF definitivo. El alta se realizará a través de la AEAT presentando el modelo 036 y se proporcionará un CIF definitivo. La empresa se adscribirá al CNAE 4617 y 4634	3 días hábiles
---------	----	--	----------------

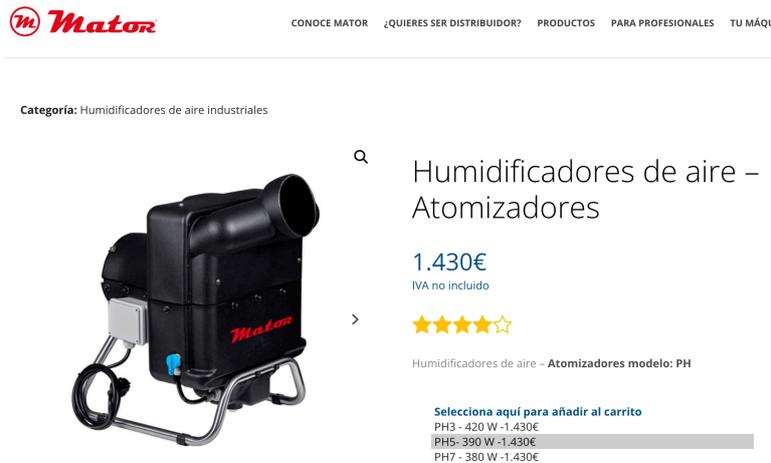
Desde el primer paso de actividad hasta la resolución de AEAT en emitir el CIF definitivo con el alta censal transcurrirán 31 días si es que se cumplen los plazos establecidos, por lo tanto, podremos comenzar las actividades con la empresa desde la segunda semana de octubre aproximadamente.

5.2. Instalaciones, transporte y otros recursos

Lo primero que va a necesitar la empresa para el comienzo de su funcionamiento es disponer de un almacén, este tiene que ser un espacio adecuado para almacenar el vino en condiciones óptimas de temperatura y humedad para así garantizar su calidad y conservación, y posteriormente transportarlo a los demás almacenes de la empresa y los clientes. Los almacenes deben contar con:

- Sistema de control de temperatura y humedad: Para mantener los vinos a la temperatura y humedad adecuadas, evitando alteraciones en su sabor y calidad, este sistema consistirá en climatización en el almacén en conjunto con humidificadores industriales que permitan mantener una humedad estable dentro del sector de almacenamiento.

Ilustración 23: Humidificador industrial



The screenshot shows the Mator website's product page for industrial humidifiers. At the top left is the Mator logo. Navigation links include 'CONOCE MATOR', '¿QUIERES SER DISTRIBUIDOR?', 'PRODUCTOS', 'PARA PROFESIONALES', and 'TU MÁQU'. The category is 'Humidificadores de aire industriales'. The main product image is a black industrial humidifier with a silver metal stand and a blue hose. To the right, the product title is 'Humidificadores de aire – Atomizadores' with a search icon. The price is '1.430€' with 'IVA no incluido' below it. There are five yellow stars for the rating. Below the stars, it says 'Humidificadores de aire – Atomizadores modelo: PH'. A 'Selecciona aquí para añadir al carrito' button is present, followed by a list of models: 'PH3 - 420 W - 1.430€', 'PH5 - 390 W - 1.430€', and 'PH7 - 380 W - 1.430€'.

Fuente: Página web mator.es

Un humidificador industrial nos permitirá mantener una humedad concreta y estable durante el almacenamiento de nuestros productos, escogimos este humidificador de la marca Mator, debido a que se ajusta a nuestras necesidades según el espacio de almacenaje que dispondremos.

Ilustración 24: Sistema de control de temperatura



The screenshot shows the Daikin website's product page for a ducted air conditioning system. On the left, there are three images: a top-down view of the indoor unit, a circular thermostat, and the outdoor unit. The product title is 'Aire Acondicionado por conductos Daikin ZBAG140A' in green. Below it is the reference 'Referencia: ZBAG140A' and the Daikin logo. The description states: 'El Aire Acondicionado por conductos Daikin ZBAG140A contiene el nuevo gas refrigerante R32. Te ofrece una potencia en frío de 11.524 Kcal. y 13.330 kcal. en calor. Mínimo nivel de presión sonora 25 dBA.' There are two buttons: 'Consultar >>' and 'Disponibilidad y Fecha de Entrega'. Below these, a green banner says 'Se entregará a pie de calle (ni rampas ni escaleras)' and a grey banner says 'Producto voluminoso'. A note states: '"Al tratarse de un producto voluminoso el transporte utilizado lo entrega a pie de calle, no sube ni baja rampas o escaleras"'. At the bottom, there is a '-30% DESCUENTO' and the price '7.999,57€ 5.529,70 € IVA incl.'.

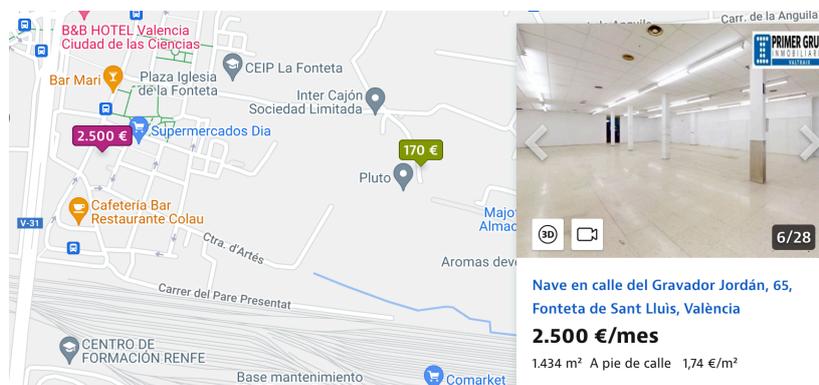
Fuente: Página web daikin.es

Para el sistema de control de temperatura la empresa tendrá que invertir en un sistema de aire acondicionado por conductos, este es el sistema más eficiente para mantener la

temperatura idónea para los vinos, escogimos este producto de la marca Daikin de 5.529,70€ debido a las capacidades de mediana superficie que se ajusta a nuestras instalaciones, calculamos que este sistema consumirá aproximadamente 2000 kW/h, lo que se traduciría a aproximadamente 3.200€ anuales considerando un precio de kW/h de 0,26€.

- Estanterías y sistemas de almacenamiento: Para organizar y almacenar los vinos de forma eficiente, facilitando su acceso y gestión, este sistema consistirá en estanterías para botellas.
- Oficina: Un espacio para el personal administrativo y comercial de la empresa.

Ilustración 25: Instalaciones físicas



Fuente: Imagen extraída de Idealista.es

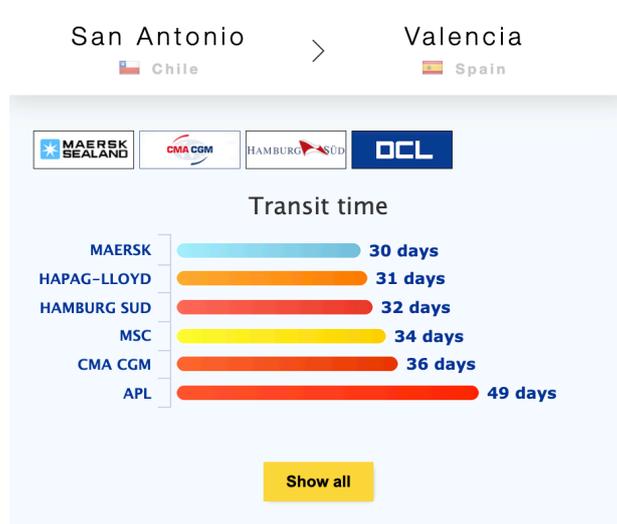
Después de un análisis de ubicación, precios y conectividad, se eligió este almacén con oficina en Quatre Carreres ya que tiene un tiempo de desplazamiento de 10 minutos hasta el puerto y conecta con la autopista V-31 que permite una rápida salida a diversos destinos dentro de la ciudad. El inmueble consta de 1434 m² a pie de calle, 150m² corresponden a oficinas y baño, el resto se reparte en un solo almacén. El inmueble no incluye mobiliario y su precio mensual de alquiler corresponde a 2.500€.

Segundo el transporte, que lo dividiremos en tres etapas.

- Transporte Marítimo: Corresponde al transporte de puerto a puerto, en donde la empresa externalizara este proceso con una empresa de transporte marítimo, el transporte desde el puerto de San Antonio, Chile hasta Valencia, España, tiene una media de 30 días de recorrido, la empresa que seleccionara para esta labor

será Maersk, debido a la alta presencia en Chile y su frecuencia de recorridos hacia España.

Ilustración 26: Transporte internacional



Fuente: Sea Rates by DP World

El precio del envío de un contenedor refrigerado de 20 pies en esta ruta es de 5.500€, considerando las dimensiones del contenedor y las dimensiones de los pallets que se utilizarán para el transporte, un cargamento completo se pueden transportar 7920 cajas de 12 botellas, es decir, un total de 95.040 botellas.

- Transporte Terrestre: Este corresponde al transporte y flete desde el puerto de destino hasta las inmediaciones de almacenaje de la empresa, esta actividad también será externalizada.
- Distribución: Para este punto la empresa externalizara el transporte de sus mercancías a los clientes mediante empresas transportistas.

Y tercero, nombraremos otros recursos que son indispensables para el funcionamiento de la empresa:

- Software de gestión de inventario: Para llevar un control preciso de las existencias de vino, facilitando la gestión de pedidos y la planificación de la

distribución. Utilizaremos el software Holded, debido a su simplicidad y manejo intuitivo que este posee, el coste de este software corresponde 1200€ anuales.

- Equipos de manipulación: Carretillas elevadoras, transpaletas y otros equipos para facilitar la carga y descarga de los vinos.

Ilustración 27: Transpaleta



Apilador semi-eléctrico...

1645,50 €

Topregal ES

Envío gratuito

De Smarketer

Fuente: Imagen extraída de Smarketer.es

Ilustración 28: Carretilla elevadora



Li-Ion Carretilla elevadora eléctrica Gse12/4 incl. cargador,...

12.910,58 €

Topregal ES

Envío gratuito

De Smarketer

Fuente: Imagen extraída de Smarketer.es

5.3. Costes

Para proporcionar una visión completa de los costes involucrados en cada etapa de la cadena logística de Southern Wine Selection, se presentan los montos estimados basados en la capacidad de manejar 100,000 botellas anualmente en la siguiente tabla:

Tabla 4: Costes

Categoría	Descripción	Costo por botella (EUR)	Costo total (EUR)
Costes de adquisición			
- Coste de compra directo	4	4	400,000
- Transporte internacional	0.5	0.5	50,000
- Aranceles y derechos de aduana	0.3	0.3	30,000
- Seguros	0.1	0.1	10,000
Subtotal Costes de adquisición			490,000
Costes de logística			
- Almacenamiento	0.20 (por mes, 6 meses)	1.2	120,000
- Distribución y transporte interno	0.4	0.4	40,000
- Publicidad y marketing	Anual	-	50,000
Subtotal Costes de logística			210,000
Costes financieros			
- Intereses y comisiones bancarias	5% sobre costes de adquisición	-	24,500
- Variación del tipo de cambio	2% sobre costes de adquisición	-	9,800
Subtotal Costes financieros			34,300
Costes operativos			
- Mantenimiento y salarios	Anual	-	100,000

- Gastos administrativos	Anual	-	20,000
Subtotal Costes operativos			120,000
Costes de certificaciones			
- Certificaciones y regulaciones	Anual	-	10,000
Subtotal Costes de certificaciones			10,000
Costes de embalaje y etiquetado			
- Embalaje adecuado	0.15	0.15	15,000
- Etiquetado	0.05	0.05	5,000
Subtotal Costes de embalaje y etiquetado			20,000
Total anual estimado			884,300

5.4. Cadena de Logística

I. Origen (Chile):

- Bodegas: Contacto y compra de los productos cumpliendo con los estándares de calidad y las regulaciones de exportación.

II. Transporte marítimo:

- Carga en contenedores refrigerados: Los vinos se cargan en contenedores refrigerados en los puertos chilenos para garantizar su conservación durante el transporte.
- Transporte marítimo: Los contenedores son transportados por barco desde Chile hasta el puerto de Valencia.
- Seguro de transporte: Se contrata un seguro para cubrir posibles daños o pérdidas durante el transporte marítimo.

III. Llegada a Valencia:

- Descarga en el puerto: Los contenedores son descargados en el puerto de Valencia y pasan por los controles aduaneros correspondientes.

- Transporte terrestre al almacén: Los vinos son transportados en camiones refrigerados desde el puerto hasta el almacén de la empresa importadora en Valencia.

IV. Almacenamiento y gestión de inventario:

- Recepción y control de calidad: Los vinos son inspeccionados para verificar su estado y calidad.
- Almacenamiento en condiciones óptimas: Los vinos se almacenan en el almacén de la empresa, en condiciones de temperatura y humedad controladas.
- Gestión de inventario: Se lleva un registro detallado de las existencias de vino, utilizando un software de gestión de inventario.

V. Distribución en la Unión Europea:

- Preparación de pedidos: Los pedidos de los clientes son preparados y embalados para su envío.
- Transporte terrestre: Los vinos son transportados en camiones refrigerados a los diferentes destinos.

VI. Venta y consumo:

- Mayoristas y distribuidores: Venden los vinos a minoristas y otros canales de distribución.
- Minoristas: Venden los vinos al consumidor final a través de tiendas especializadas.
- *HORECA*: Los vinos son servidos en restaurantes, hoteles y cafeterías.
- Venta online: Los consumidores pueden comprar los vinos a través de las plataformas de comercio electrónico.

5.5 Control de la calidad

El control de la calidad es un aspecto crucial para Southern Wine Selection, garantizando que los vinos importados mantengan su excelencia desde la bodega en

Chile hasta el consumidor final en Europa. En origen, trabajaremos únicamente con bodegas que cumplan con altos estándares de calidad y que tengan certificaciones reconocidas en la industria vinícola, realizando visitas periódicas para inspeccionar instalaciones y procesos de producción. Durante el transporte marítimo, los vinos se transportarán en contenedores refrigerados para mantener una temperatura constante y adecuada. Se utilizarán dispositivos de monitoreo para registrar las condiciones durante el transporte y se contratarán seguros para cubrir cualquier posible daño o pérdida. Al llegar a Valencia, los contenedores pasarán por controles aduaneros rigurosos y se trasladarán en camiones refrigerados al almacén de la empresa, garantizando condiciones óptimas. En el almacenamiento y gestión de inventario, se realizará una inspección detallada para verificar el estado y calidad de los vinos, que se almacenarán en un ambiente controlado. Durante la distribución en la UE, los pedidos se prepararán con cuidado y los vinos se transportarán en camiones refrigerados a los diferentes destinos. Se recogerán feedbacks de mayoristas, distribuidores y consumidores para identificar problemas de calidad y mejorar los procesos, ofreciendo formación a minoristas y establecimientos HORECA sobre el manejo adecuado de los vinos. Todos los vinos contarán con certificaciones de calidad y cumplirán con las normativas de la UE, realizándose auditorías periódicas para asegurar que se mantengan los más altos estándares.

5.6 Tramitación aduanera

La tramitación aduanera es un proceso esencial para la importación de vinos desde Chile a la Unión Europea. Al llegar al puerto de Valencia, los contenedores de vino deben pasar por controles aduaneros que aseguren el cumplimiento de todas las normativas y regulaciones pertinentes. Este proceso incluye la verificación de documentos como la factura comercial, el certificado de origen, y otros documentos de exportación e importación requeridos. Southern Wine Selection se encargará de gestionar todos los trámites necesarios, incluyendo el pago de derechos de aduana, la presentación de documentos para el despacho aduanero y la coordinación con agentes aduanales para asegurar un proceso ágil y eficiente. Además, nos aseguraremos de que todos los productos cumplan con las normativas sanitarias y de seguridad alimentaria de la UE, facilitando inspecciones y certificaciones requeridas.

5.7 Aranceles UE

El pago de aranceles es una parte fundamental del proceso de importación de vinos a la Unión Europea. Los aranceles son impuestos que deben pagarse sobre los bienes importados y pueden variar según el tipo de producto, su valor y su país de origen. Para los vinos importados desde Chile, los aranceles aplicables deben calcularse sobre el valor en aduana de los productos, que incluye el precio de compra, el costo del transporte y el seguro. Southern Wine Selection se encargará de calcular y pagar los aranceles correspondientes para asegurar que los vinos puedan ser despachados y comercializados legalmente en la UE. Además, nos mantendremos actualizados sobre cualquier cambio en las tarifas arancelarias y las políticas comerciales que puedan afectar nuestros costos de importación. La gestión adecuada de los aranceles es esencial para mantener la competitividad de nuestros productos en el mercado europeo y garantizar que nuestros precios sean competitivos mientras cumplimos con todas las obligaciones legales y regulatorias.

6. RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

6.1 Estructura organizativa de la empresa

Ilustración 29: Organigrama



Fuente: Elaboración propia

6.2 Descripción de los puestos de trabajo y análisis (DAPT)

- Comercial

Descripción del puesto:

El puesto de Vendedor es responsable de la promoción y venta de los productos de la empresa. Su principal objetivo es aumentar las ventas y fidelizar a los clientes mediante una atención personalizada y asesoramiento sobre los productos.

Tareas y responsabilidades:

- Atención y asesoramiento a clientes en tienda o por otros canales.
- Demostración y promoción de productos de vino.
- Gestión de pedidos y seguimiento de ventas.
- Identificación de nuevas oportunidades de negocio y captación de clientes.
- Participación en eventos y ferias comerciales.
- Mantenimiento de registros de ventas y elaboración de informes.

Conocimientos y habilidades requeridos:

- Conocimiento profundo de los productos de vino y sus características.
- Habilidades de comunicación y negociación.
- Orientación al cliente y capacidad para construir relaciones duraderas.
- Habilidad para identificar y aprovechar oportunidades de venta.
- Conocimientos básicos de herramientas de gestión de ventas y CRM.

Condiciones laborales:

- Trabajo en tienda o visitando clientes.
- Horarios que pueden variar según jornada
- Necesidad de mantenerse actualizado sobre las tendencias del mercado y nuevos productos.

- **Mozo de Almacén**

Descripción del puesto:

El puesto de Mozo de almacén es responsable de recibir, almacenar y enviar mercancías dentro del almacén de la empresa. Garantiza que los productos se mantengan en buen estado y se preparen adecuadamente para su distribución.

Tareas y responsabilidades:

- Recepción y descarga de mercancías.
- Almacenamiento adecuado de productos.
- Preparación y empaquetado de pedidos para su envío.
- Control de inventarios y registro de entradas y salidas de productos.
- Mantenimiento de la limpieza y organización del almacén.

- Uso de equipos de manipulación, como carretillas elevadoras.

Conocimientos y habilidades requeridos:

- Conocimientos básicos de logística y gestión de almacenes.
- Habilidades en el manejo de equipos de almacén.
- Capacidad para realizar tareas físicas y levantar objetos pesados.
- Atención al detalle y precisión en el trabajo.
- Conocimiento de medidas de seguridad en el trabajo.

Condiciones laborales:

- Trabajo en un entorno de almacén, que puede ser frío o húmedo.
- Posibilidad de trabajar en turnos o fines de semana.
- Actividad física intensa y prolongada.

- **Gerente de Operaciones**

Descripción del puesto:

El puesto Gerente de Operaciones es responsable de la planificación, coordinación y supervisión de todas las actividades operativas de la empresa. Su objetivo es asegurar que los procesos logísticos y de distribución se realicen de manera eficiente y eficaz, garantizando el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Tareas y responsabilidades:

- Planificación y supervisión de las actividades diarias del almacén
- Coordinación y gestión de los pedidos de clientes, asegurando su correcta preparación y entrega.
- Optimización de procesos logísticos para mejorar la eficiencia operativa.
- Supervisión del inventario y control de stock, asegurando niveles adecuados de productos.
- Implementación y seguimiento de políticas de seguridad y salud en el trabajo.
- Evaluación y mejora continua de los procedimientos operativos.
- Gestión y desarrollo del personal a su cargo, incluyendo mozos de almacén y repartidores.

- Colaboración con otros departamentos, como ventas y atención al cliente, para garantizar una operación fluida.
- Elaboración de informes operativos y presentación de resultados a la alta dirección.
- Gestión de presupuesto y control de costos operativos.

Conocimientos y habilidades requeridos:

- Conocimientos avanzados en logística, distribución y gestión de almacenes.
- Habilidades de liderazgo y capacidad para gestionar equipos.
- Excelentes habilidades organizativas y de planificación.
- Conocimiento de sistemas de gestión de inventarios y ERP.
- Habilidad para analizar datos y tomar decisiones informadas.
- Excelentes habilidades de comunicación y capacidad para trabajar en equipo.
- Capacidad para resolver problemas y gestionar situaciones de crisis.
- Conocimiento de normativas de seguridad y salud en el trabajo.

Condiciones laborales:

- Trabajo principalmente en oficinas, pero con frecuentes visitas al almacén y áreas de operación.
- Horarios que pueden incluir disponibilidad fuera del horario laboral estándar para resolver emergencias.
- Posibilidad de gestionar situaciones de alta presión y tomar decisiones rápidas.
- Interacción constante con diversos equipos y departamentos dentro de la empresa.

- **Analista de Marketing**

Descripción del puesto:

El Analista de Marketing será responsable de la investigación de mercado, análisis de tendencias, desarrollo de estrategias de marketing digital y tradicional, y la evaluación de la efectividad de las campañas. Trabjará en colaboración con otros departamentos para asegurar que las estrategias de marketing sean coherentes con los objetivos de la empresa.

Tareas y responsabilidades:

- Realizar estudios de mercado para identificar tendencias y oportunidades de mercado.
- Desarrollar y ejecutar estrategias de marketing digital y tradicional para promover los productos de la empresa.
- Analizar el rendimiento de las campañas de marketing y preparar informes detallados con recomendaciones.
- Colaborar con el equipo de ventas para coordinar y alinear las actividades de marketing con los objetivos de ventas.
- Gestionar el contenido de las redes sociales y el sitio web de la empresa.
- Monitorear y evaluar la competencia y ajustar las estrategias de marketing en consecuencia.

Conocimientos y habilidades requeridos:

- Conocimiento en herramientas de análisis de datos (Google Analytics, SEMrush, etc.).
- Habilidad en el uso de software de marketing digital (CRM, plataformas de email marketing, etc.).
- Familiaridad con técnicas de SEO y SEM.
- Capacidad analítica y pensamiento crítico.
- Excelentes habilidades de comunicación.
- Creatividad y proactividad.

- Capacidad para trabajar en equipo y de manera autónoma.

Condiciones laborales:

- Trabajo principalmente en oficinas.
- Posibilidad de teletrabajo según situación.
- Horario flexible.

- **Gerente de RR. HH**

Descripción del puesto:

El Gerente de Recursos Humanos será responsable de liderar y coordinar todas las funciones relacionadas con la gestión del personal, incluyendo el reclutamiento, la capacitación, la administración de beneficios y la gestión del desempeño. Este puesto es crucial para asegurar un entorno de trabajo positivo, mantener la moral de los empleados y cumplir con todas las normativas laborales.

Tareas y responsabilidades:

- Desarrollar e implementar políticas y procedimientos de recursos humanos.
- Supervisar el proceso de reclutamiento, selección y contratación de empleados.
- Administrar programas de capacitación y desarrollo para los empleados.
- Gestionar la compensación y los beneficios, asegurando la equidad y competitividad en el mercado.
- Manejar la evaluación del desempeño y el desarrollo profesional de los empleados.
- Resolver conflictos laborales y gestionar el proceso disciplinario.
- Asegurar el cumplimiento de todas las leyes y normativas laborales.
- Colaborar con la alta dirección para planificar y ejecutar estrategias de recursos humanos que apoyen los objetivos empresariales.

Conocimientos y habilidades requeridos:

- Conocimiento profundo de las leyes laborales y las normativas de empleo.

- Habilidad en el uso de software de gestión de recursos humanos (HRIS).
- Experiencia en la gestión de la compensación y los beneficios.
- Excelentes habilidades interpersonales y de comunicación.
- Habilidades de liderazgo y gestión de equipos.
- Capacidad para resolver conflictos y tomar decisiones difíciles.
- Fuerte sentido de ética y confidencialidad.
- Conocimiento avanzado de la legislación laboral.
- Competencia en la gestión de cambios organizacionales.
- Habilidad para desarrollar e implementar estrategias de recursos humanos alineadas con los objetivos de la empresa.

Condiciones laborales:

- Trabajo principalmente en oficinas: El entorno de trabajo será en una oficina moderna y cómoda, con acceso a todas las herramientas necesarias para desempeñar el trabajo.
- Posibilidad de teletrabajo: Dependiendo de las políticas de la empresa y las necesidades del proyecto, el gerente puede tener la opción de trabajar remotamente en ciertas ocasiones.
- Horario flexible: La empresa puede ofrecer flexibilidad en el horario de entrada y salida, además de la posibilidad de trabajar horas extras remuneradas durante procesos intensivos o situaciones de crisis.
- Viajes ocasionales: Posibilidad de viajes para asistir a ferias de empleo, eventos de la industria o visitas a otras oficinas o plantas.

- **Atención al Cliente**

Descripción del puesto:

El encargado de Atención al Cliente será responsable de supervisar y garantizar que se brinde un servicio excepcional a todos los clientes. Este puesto desarrollará y mejorará procesos de atención al cliente y asegurará la resolución eficiente de problemas y consultas.

Tareas y responsabilidades:

- Desarrollar y supervisar estrategias y políticas de atención al cliente.
- Liderar y gestionar al equipo de representantes de servicio al cliente.
- Capacitar y desarrollar al personal del departamento para mejorar sus habilidades de servicio al cliente.
- Resolver problemas y consultas de los clientes de manera eficiente y satisfactoria.
- Supervisar el sistema de gestión de quejas y asegurarse de que todas las quejas se manejen de acuerdo con las políticas de la empresa.
- Realizar análisis de datos de atención al cliente para identificar tendencias y áreas de mejora.
- Colaborar con otros departamentos para asegurar una experiencia del cliente cohesiva y satisfactoria.
- Desarrollar informes regulares sobre el rendimiento del departamento y las métricas de satisfacción del cliente.

Conocimientos y habilidades requeridos:

- Excelentes habilidades de comunicación y resolución de problemas.
- Habilidad para liderar y motivar a un equipo.
- Experiencia en el uso de software de gestión de relaciones con clientes (CRM).
- Fuerte orientación al cliente y habilidades interpersonales.
- Capacidad para manejar situaciones de estrés y resolver conflictos de manera efectiva.

- Habilidad para analizar datos y generar informes de rendimiento.
- Conocimiento en técnicas de mejora continua y gestión de calidad.
- Fuerte sentido de ética y confidencialidad.
- Capacidad para desarrollar e implementar estrategias de atención al cliente.

Condiciones laborales:

- Trabajo principalmente en oficinas: El entorno de trabajo será en una oficina moderna y cómoda, con acceso a todas las herramientas necesarias para desempeñar el trabajo.
- Posibilidad de teletrabajo: Dependiendo de las políticas de la empresa y las necesidades del proyecto, el gerente puede tener la opción de trabajar remotamente en ciertas ocasiones.
- Horario flexible: La empresa puede ofrecer flexibilidad en el horario de entrada y salida, además de la posibilidad de trabajar horas extras remuneradas durante períodos de alta demanda o situaciones críticas.

7. FINANCIACIÓN Y ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

Es importante considerar que el análisis económico financiero se ha llevado a cabo tomando un horizonte temporal de 3 años. Cada año se ajustará según la evolución del mercado y el crecimiento de la empresa.

Además, se han desarrollado tres escenarios: el pesimista, el conservador y el optimista, que serán detallados más adelante.

7.1 Necesidades económicas del proyecto y financiación

El proyecto para una correcta iniciación necesita de una financiación de 365 mil euros, esto cubriría la capitalización de la empresa y cubriría el capital de trabajo inicial, es decir, inventario, gastos operativos y reservando un fondo para contingencias de 30 mil euros.

Ilustración 30: Presupuesto de Capital Inicial

PRESUPUESTO DE CAPITAL	
PARTIDAS	INICIAL
* Inversiones en activos no corrientes	30.000
* Variaciones positivas del Fondo de Rotación	335.000
* Pérdidas del ejercicio u otras disminuciones del Patrimonio Neto	
* Amortizaciones financieras	
TOTAL NECESIDADES FINANCIERAS	365.000
* Desinversiones en activos no corrientes	
* Variaciones negativas del Fondo de Rotación	
* Autofinanciación	
- Dotaciones a la amortización	
- Resultado del ejercicio	
* Financiación externa	
- Capital	205.000
- Prima de emisión	
- Reservas iniciales	30.000
- Otros fondos propios	
- Subvenciones de capital recibidas	
- Préstamos a largo plazo	130.000
- Otras deudas a largo plazo	
- Otras deudas a corto plazo	
TOTAL RECURSOS FINANCIEROS	365.000
SUPERÁVIT/DÉFICIT	
SUPERÁVIT/DÉFICIT ACUMULADO	
TESORERÍA EN BALANCES PREVISIONALES	

Fuente: Elaboración Propia

Primero, tenemos la aportación de capital de parte del socio accionista, correspondiente a 205 mil euros más el aporte de reservas iniciales correspondiente a 30 mil euros, luego la empresa contara con una financiación externa correspondiente a un préstamo bancario de 130 mil euros con un TIN del 6% amortizado mensualmente a 5 años.

7.2 Escenarios posibles de ventas

Escenario Pesimista

En un escenario pesimista, Southern Wine Selection proyecta un desempeño de ventas negativo debido a los diversos factores adversos que podrían impactar el mercado. Estos factores pueden incluir fluctuaciones económicas, cambios en las políticas comerciales, incremento en los aranceles, problemas logísticos o una menor demanda de vinos importados en Europa. A continuación, se presenta una explicación detallada de las previsiones de ventas en este escenario y cómo se calcula el punto de equilibrio.

Ilustración 31: Punto de equilibrio pesimista

	2025	2026	2027
Costes de estructura	532.369 €	675.474 €	723.313 €
Margen de contribución	421.000 €	552.861 €	699.869 €
Margen de contribución en %	55,69%	57,16%	58,41%
PUNTO DE EQUILIBRIO	955.988 €	1.181.730 €	1.238.306 €
Ventas período	756.000 €	967.221 €	1.198.170 €
Costes totales	867.369 €	1.089.834 €	1.221.614 €
Distancia al Punto de equilibrio	(199.988 €)	(214.509 €)	(40.136 €)

Fuente: Elaboración propia

Escenario Conservador

En un escenario conservador, Southern Wine Selection proyecta un desempeño de ventas más conservador considerando buenas expectativas de ventas, pero proyectando problemas e incidencias en logística, sobrecostes, menor demanda, etc. A continuación,

se presenta una explicación detallada de las previsiones de ventas en este escenario y cómo se calcula el punto de equilibrio.

Ilustración 32: Punto de equilibrio conservador

	2025	2026	2027
Costes de estructura	532.369 €	675.474 €	723.313 €
Margen de contribución	421.000 €	643.805 €	798.719 €
Margen de contribución en %	55,69%	57,11%	58,38%
PUNTO DE EQUILIBRIO	955.988 €	1.182.673 €	1.239.035 €
Ventas período	756.000 €	1.127.225 €	1.368.206 €
Costes totales	867.369 €	1.158.894 €	1.292.800 €
Distancia al Punto de equilibrio	(199.988 €)	(55.449 €)	129.170 €

Fuente: Elaboración propia

Escenario Optimista

En un escenario optimista, Southern Wine Selection proyecta un desempeño de ventas significativamente mejor debido a factores favorables como un aumento en la demanda de vinos importados, condiciones económicas estables, menores barreras arancelarias y una logística eficiente. A continuación, se presenta una explicación detallada del punto de equilibrio en este escenario y cómo se proyecta el crecimiento de la empresa.

En este escenario, se proyecta que la empresa alcanzará y superará el punto de equilibrio desde el segundo año, con márgenes de beneficio que continuarán creciendo en el años siguiente. El crecimiento constante en las ventas y los ingresos totales refleja un entorno favorable de mercado y una sólida aceptación de los productos por parte de los consumidores. Con ventas proyectadas muy por encima del punto de equilibrio desde el segundo año, Southern Wine Selection estaría en una posición fuerte para reinvertir en el negocio, expandir operaciones y aumentar la rentabilidad a largo plazo.

En conclusión, el escenario optimista muestra una proyección muy favorable para Southern Wine Selection, con un rápido alcance del punto de equilibrio y un crecimiento sostenido en ventas e ingresos, asegurando la viabilidad y el éxito del negocio.

Ilustración 33: Punto de equilibrio optimista

	2025	2026	2027
Costes de estructura	532.369 €	675.474 €	723.313 €
Margen de contribución	421.000 €	689.276 €	996.419 €
Margen de contribución en %	55,69%	57,10%	58,33%
PUNTO DE EQUILIBRIO	955.988 €	1.183.052 €	1.240.060 €
Ventas período	756.000 €	1.207.226 €	1.708.277 €
Costes totales	867.369 €	1.193.424 €	1.435.171 €
Distancia al Punto de equilibrio	(199.988 €)	24.174 €	468.217 €

Fuente: Elaboración propia

7.3 Cuadro de Pérdidas y Ganancias

Para el desarrollo del cuadro de pérdidas y ganancias nos basamos en un escenario optimista, debido a que hay expectativas de crecimiento en el mercado, la estabilidad económica con factores como la inflación parecen regularizarse y estabilizarse. Esto sumado a que los últimos dos años la demanda de productos importados y de lujo han ido en aumento.

Ilustración 34: Cuadro de Pérdidas y Ganancias

	2025		2026		2027	
TOTAL INGRESOS	421.000	55,69%	1.207.226	100,00%	1.708.277	100,00%
Ingresos por ventas	756.000	100,00%	1.207.226	100,00%	1.708.277	100,00%
± Variación de existencias	(335.000)	(44,31%)				
+ Subvenciones explotación						
+ Trabajos para el inmovilizado intangible						
+ Trabajos para el inmovilizado material						
+ Subvenciones de capital periodificadas						
+ Otros ingresos						
- Costes variables unidades vendidas	(335.000)	(44,31%)	(517.950)	(42,90%)	(711.858)	(41,67%)
- Costes variables unidades no vendidas	335.000	44,31%				
= MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	421.000	55,69%	689.276	57,10%	996.419	58,33%
- Servicios exteriores	(55.550)	(7,35%)	(55.550)	(4,60%)	(55.550)	(3,25%)
- Gastos de personal	(466.480)	(61,70%)	(610.996)	(50,61%)	(657.334)	(38,48%)
= RESULTADO BRUTO (E.B.I.T.D.A.)	(101.030)	(13,36%)	22.730	1,88%	283.536	16,60%
- Amortizaciones y otras depreciaciones	(3.050)	(0,40%)	(3.050)	(0,25%)	(6.050)	(0,35%)
= BENEFICIOS ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS (E.B.I.T.)	(104.080)	(13,77%)	19.680	1,63%	277.486	16,24%
- Gastos financieros	(7.289)	(0,96%)	(5.878)	(0,49%)	(4.380)	(0,26%)
= BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS (B.A.T.)	(111.369)	(14,73%)	13.803	1,14%	273.106	15,99%
- Impuesto sobre beneficios			(3.451)	(0,29%)	(68.276)	(4,00%)
= BENEFICIO NETO	(111.369)	(14,73%)	10.352	0,86%	204.829	11,99%
- Dividendos a socios						
= BENEFICIO RETENIDO	(111.369)	(14,73%)	10.352	0,86%	204.829	11,99%
CASH FLOW GENERADO	(108.319)	(14,33%)	13.402	1,11%	210.879	12,34%

Fuente: Elaboración propia

Analizando el cuadro, podemos concluir que la empresa otorgará rentabilidad desde el año 2026, debido a que el primer año se debe de soportar los altos costes de transporte, almacenamiento y salarios sin las suficientes ventas debido a la entrada de la empresa en el mercado, sin embargo si se lleva a cabo una buena estrategia de ventas y promoción de los productos se pueden lograr una cantidad de ventas más efectiva acorde a los recursos que dispondrá la empresa y así poder mejorar los márgenes y rendimientos.

Ilustración 35: Tesorerías mensuales años 2025, 2026 y 2027

PREVISIONES DE TESORERÍA MENSUALIZADAS													
2025	TOTAL AÑO	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
FLUJOS NETOS POR ACTIVIDADES CORRIENTES:	229.053	(27.440)	40.417	38.467	9.569	40.417	15.740	9.569	40.417	38.637	9.569	40.417	(26.722)
Cobros de clientes	838.530	76.230	76.230	76.230	76.230	76.230	76.230	76.230	76.230	76.230	76.230	76.230	76.230
Pagos a proveedores	(42.635)												(42.635)
Pagos al personal	(319.352)	(22.811)	(22.811)	(22.811)	(22.811)	(22.811)	(45.622)	(22.811)	(22.811)	(22.811)	(22.811)	(22.811)	(45.622)
Pagos a H. P. x IVA	(57.558)				(19.186)			(19.186)			(19.186)		
Pagos a H. P. x retenciones IRPF	(34.986)				(11.662)			(11.662)			(11.662)		
Pagos a O. S. S.	(92.107)	(8.373)	(8.373)	(8.373)	(8.373)	(8.373)	(8.373)	(8.373)	(8.373)	(8.373)	(8.373)	(8.373)	(8.373)
Otros cobros/pagos	(55.550)	(4.629)	(4.629)	(4.629)	(4.629)	(4.629)	(4.629)	(4.629)	(4.629)	(4.629)	(4.629)	(4.629)	(4.629)
Pagos del ejercicio Impuesto al Resultado													
Pagos de intereses	(7.289)			(1.950)				(1.866)			(1.780)		(1.693)
FLUJOS NETOS POR ACTIVIDADES NO CORRIEN	(22.999)			(5.622)			(5.706)			(5.792)			(5.879)
Cobros por desinversiones													
Pagos por adquisición de activos fijos													
Aportaciones de los socios													
Prima de emisión													
Otras variaciones del Patrimonio Neto													
Subvenciones de capital													
Captación de capitales ajenos													
Pagos de dividendos													
Amortización de préstamos a largo plazo	(22.999)			(5.622)			(5.706)			(5.792)			(5.879)
Reembolso de otros capitales ajenos a l/p													
Variación neta de los préstamos a corto plazo y otras cuentas a cobrar/pagar													
VARIACIÓN DE LA TESORERÍA EN EL PERÍODO	206.054	(27.440)	40.417	32.845	9.569	40.417	10.034	9.569	40.417	32.845	9.569	40.417	(32.601)
Saldo de Tesorería inicial			(27.440)	12.977	45.821	55.390	95.806	105.840	115.409	155.825	188.670	198.239	238.655
SALDO FINAL DE LA TESORERÍA	206.054	(27.440)	12.977	45.821	55.390	95.806	105.840	115.409	155.825	188.670	198.239	238.655	206.054

PREVISIONES DE TESORERÍA MENSUALIZADAS													
2026	TOTAL AÑO	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
FLUJOS NETOS POR ACTIVIDADES CORRIENTES:	10.387	(36.627)	4.296	22.381	(24.560)	23.986	(7.155)	(24.560)	23.986	22.561	(24.560)	23.986	6.654
Cobros de clientes	1.415.245	76.230	121.729	121.729	121.729	121.729	121.729	121.729	121.729	121.729	121.729	121.729	121.729
Pagos a proveedores	(619.938)	(39.380)	(71.917)	(52.227)	(52.227)	(52.227)	(52.227)	(52.227)	(52.227)	(52.227)	(52.227)	(52.227)	(38.601)
Pagos al personal	(414.760)	(29.626)	(29.626)	(29.626)	(29.626)	(29.626)	(59.251)	(29.626)	(29.626)	(29.626)	(29.626)	(29.626)	(59.251)
Pagos a H. P. x IVA	(118.998)	(19.186)			(33.271)			(33.271)					
Pagos a H. P. x retenciones IRPF	(57.487)	(11.662)			(15.275)			(15.275)			(15.275)		
Pagos a O. S. S.	(132.248)	(8.373)	(11.261)	(11.261)	(11.261)	(11.261)	(11.261)	(11.261)	(11.261)	(11.261)	(11.261)	(11.261)	(11.261)
Otros cobros/pagos	(55.550)	(4.629)	(4.629)	(4.629)	(4.629)	(4.629)	(4.629)	(4.629)	(4.629)	(4.629)	(4.629)	(4.629)	(4.629)
Pagos del ejercicio Impuesto al Resultado													
Pagos de intereses	(5.878)			(1.605)			(1.516)			(1.425)			(1.332)
FLUJOS NETOS POR ACTIVIDADES NO CORRIEN	(24.410)			(5.967)			(6.056)			(6.147)			(6.239)
Cobros por desinversiones													
Pagos por adquisición de activos fijos													
Aportaciones de los socios													
Prima de emisión													
Otras variaciones del Patrimonio Neto													
Subvenciones de capital													
Captación de capitales ajenos													
Pagos de dividendos													
Amortización de préstamos a largo plazo	(24.410)			(5.967)			(6.056)			(6.147)			(6.239)
Reembolso de otros capitales ajenos a l/p													
Variación neta de los préstamos a corto plazo y otras cuentas a cobrar/pagar													
VARIACIÓN DE LA TESORERÍA EN EL PERÍODO	(14.023)	(36.627)	4.296	16.414	(24.560)	23.986	(13.212)	(24.560)	23.986	16.414	(24.560)	23.986	414
Saldo de Tesorería inicial	206.054	206.054	169.427	173.723	190.137	165.577	189.563	176.351	151.791	175.777	192.191	167.631	191.617
SALDO FINAL DE LA TESORERÍA	192.031	169.427	173.723	190.137	165.577	189.563	176.351	151.791	175.777	192.191	167.631	191.617	192.031

PREVISIONES DE TESORERÍA MENSUALIZADAS													
2027	TOTAL AÑO	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
FLUJOS NETOS POR ACTIVIDADES CORRIENTES:	270.272	(65.466)	83.798	50.691	(7.706)	51.923	18.949	(15.056)	51.923	50.876	(13.906)	51.923	12.320
Cobros de clientes	2.016.493	60.864	233.116	172.251	172.251	172.251	172.251	172.251	172.251	172.251	172.251	172.251	172.251
Pagos a proveedores	(853.461)	(28.914)	(100.693)	(71.779)	(71.779)	(71.779)	(71.779)	(71.779)	(71.779)	(71.779)	(71.779)	(71.779)	(77.843)
Pagos al personal	(445.620)	(31.830)	(31.830)	(31.830)	(31.830)	(31.830)	(63.660)	(31.830)	(31.830)	(31.830)	(31.830)	(31.830)	(63.660)
Pagos a H. P. x IVA	(174.108)	(33.271)			(42.046)			(49.396)			(49.396)		
Pagos a H. P. x retenciones IRPF	(84.575)	(15.275)			(16.433)			(16.433)			(16.433)		
Pagos a O. S. S.	(145.076)	(11.261)	(12.165)	(12.083)	(12.090)	(12.090)	(12.090)	(12.090)	(12.090)	(12.090)	(12.090)	(12.090)	(12.849)
Otros cobros/pagos	(55.550)	(4.629)	(4.629)	(4.629)	(4.629)	(4.629)	(4.629)	(4.629)	(4.629)	(4.629)	(4.629)	(4.629)	(4.629)
Pagos del ejercicio Impuesto al Resultado	(3.451)	(1.150)			(1.150)			(1.150)					
Pagos de intereses	(4.380)			(1.239)			(1.144)			(1.047)			(950)
FLUJOS NETOS POR ACTIVIDADES NO CORRIEN	(68.258)	(42.350)		(6.333)			(6.428)			(6.524)			(6.622)
Cobros por desinversiones													
Pagos por adquisición de activos fijos	(42.350)	(42.350)											
Aportaciones de los socios													
Prima de emisión													
Otras variaciones del Patrimonio Neto													
Subvenciones de capital													
Captación de capitales ajenos													
Pagos de dividendos													
Amortización de préstamos a largo plazo	(25.908)			(6.333)			(6.428)			(6.524)			(6.622)
Reembolso de otros capitales ajenos a l/p													
Variación neta de los préstamos a corto plazo y otras cuentas a cobrar/pagar													
VARIACIÓN DE LA TESORERÍA EN EL PERÍODO	202.014	(107.816)	83.798	44.358	(7.706)	51.923	12.521	(15.056)	51.923	44.351	(13.906)	51.923	5.698
Saldo de Tesorería inicial	192.031	192.031	84.215	168.013	212.372	204.665	256.589	269.110	254.054	305.978	350.329	336.424	388.347
SALDO FINAL DE LA TESORERÍA	394.045	84.215	168.013	212.372	204.665	256.589	269.110	254.054	305.978	350.329	336.424	388.347	394.045

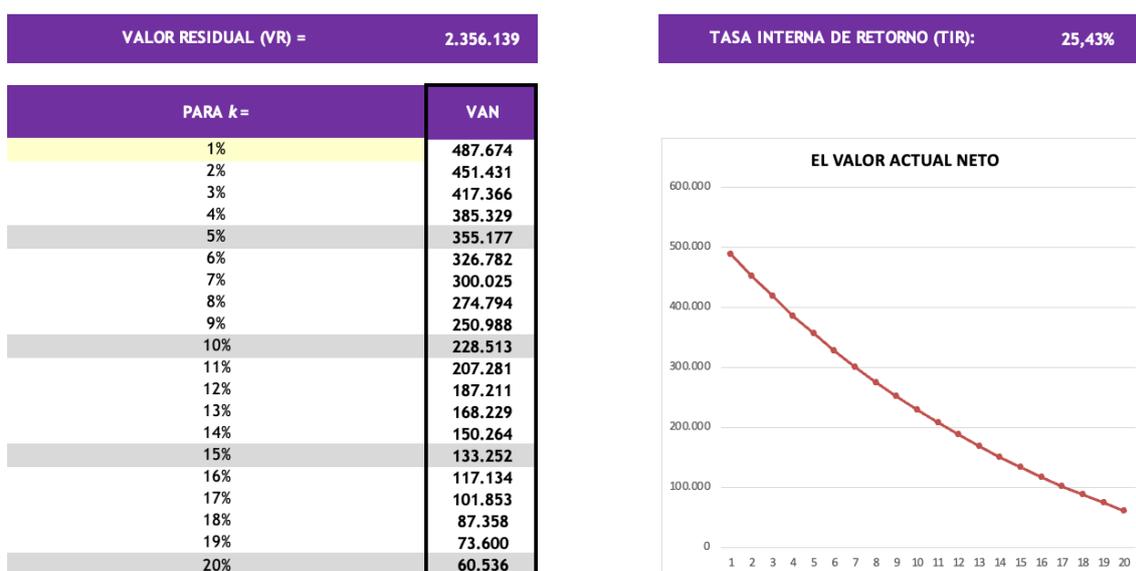
Fuente: Elaboración propia

Ilustración 36: Flujos de caja años 2025, 2026 y 2027

CÁLCULO DE LOS FLUJOS NETOS DE CAJA (FNC)	INICIAL	2025	2026	2027
RESULTADO DEL EJERCICIO DESPUÉS DE IMPUESTOS		(111.369)	10.352	204.829
Ajustes del resultado		10.339	8.928	10.430
+ Amortizaciones del período		3.050	3.050	6.050
- Trabajos realizados para el propio inmovilizado				
- Imputación de subvenciones				
+ Gastos financieros		7.289	5.878	4.380
= FLUJOS DE CAJA OPERATIVOS (CFO)		(101.030)	19.280	215.259
- (+) Variación de Existencias		335.000		
- (+) Variación de Deudores y otras cuentas a cobrar		(76.230)	(45.499)	(50.523)
- (+) Variación Clientes		(76.230)	(45.499)	(50.523)
- (+) Variación Otras cuentas a cobrar				
+ (-) Variación de Acreedores y otras cuentas a pagar		78.602	39.033	37.739
+ (-) Variación Proveedores		39.380	18.447	19.552
+ (-) Variación Administraciones Públicas corrientes		39.221	20.585	18.187
+ (-) Variación Otras cuentas a pagar				
= INVERSIONES EN EL CAPITAL CIRCULANTE	(335.000)	337.372	(6.466)	(12.783)
+ Desinversiones				
- Nuevas inversiones	(30.000)			(42.350)
= INVERSIONES EN FIJO (CAPEX)	(30.000)			(42.350)
= FLUJOS NETOS DE CAJA (FNC)	(365.000)	236.342	12.814	160.126

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 37: VAN-TIR



Fuente: Elaboración propia

8. ASPECTOS FORMALES Y LEGALES

8.1 Accionistas y elección de la condición jurídica de la empresa y justificación

Southern Wine Selection se constituirá como una sociedad anónima (S.A.), una forma jurídica que permite una estructura corporativa con múltiples accionistas. La elección de los accionistas se basará en su experiencia, conocimiento del mercado vinícola y capacidad de inversión. La estructura accionarial se diseñará para atraer tanto a inversores estratégicos del sector vitivinícola como a inversores financieros que aporten capital para el crecimiento de la empresa. Los accionistas iniciales incluirán a los fundadores, inversores privados y posibles socios estratégicos del sector vinícola.

Elección de la Condición Jurídica de la Empresa y Justificación

La condición jurídica seleccionada para Southern Wine Selection es la de Sociedad Anónima (S.A.). Esta elección se justifica por las siguientes razones:

- **Acceso a Capital:** La estructura de sociedad anónima facilita la captación de capital mediante la emisión de acciones, lo que es crucial para financiar las operaciones y el crecimiento de la empresa. Permite a la empresa acceder a una mayor base de inversores.
- **Limitación de Responsabilidad:** Los accionistas de una sociedad anónima tienen responsabilidad limitada, lo que significa que su responsabilidad se limita al monto de su inversión en la empresa. Esto protege el patrimonio personal de los accionistas ante posibles deudas o responsabilidades de la empresa.
- **Perpetuidad:** La condición de sociedad anónima garantiza la continuidad de la empresa independientemente de los cambios en la composición de los accionistas. La transferencia de acciones permite que la empresa continúe operando sin interrupciones significativas.

- **Credibilidad y Confianza:** Las sociedades anónimas suelen tener una mayor credibilidad y confianza tanto en el mercado como entre los socios comerciales y clientes. La estructura corporativa y las obligaciones de transparencia y reporting pueden mejorar la reputación de la empresa.
- **Facilidad para Asociaciones y Alianzas:** La condición jurídica de S.A. facilita la formación de asociaciones y alianzas estratégicas con otras empresas, ya que la estructura corporativa es más atractiva para socios potenciales que buscan estabilidad y formalidad en sus acuerdos comerciales.
- **Flexibilidad en la Gestión:** La estructura de una sociedad anónima permite una gestión más flexible y profesionalizada, con un consejo de administración que puede incorporar a expertos independientes para aportar valor y experiencia en la toma de decisiones estratégicas.

Sintetizando, la elección de la condición jurídica de Sociedad Anónima para Southern Wine Selection está fundamentada en la necesidad de acceso a capital, la limitación de responsabilidad para los accionistas, la continuidad y perpetuidad de la empresa, la mejora de la credibilidad y confianza en el mercado, la facilidad para formar asociaciones estratégicas y la flexibilidad en la gestión empresarial. Esta estructura jurídica proporcionará a la empresa una base sólida para su crecimiento y éxito en el competitivo mercado europeo del vino.

9. IMAGEN CORPORATIVA

9.1 Página Web

Ilustración 38: Página web southernwineselection.es

The screenshot shows the homepage of Southern Wine Selection. At the top, there is a navigation menu with links: INICIO, NUESTROS VINOS, SOBRE NOSOTROS, CONTACTO, and ¿QUIERES SER PROVEEDOR?. The main header features the company logo, which consists of a stylized wine glass icon and the text 'SOUTHERN WINE SELECTION'. Below the navigation is a large hero image of a vineyard with the text 'Descubre nuestra exclusiva y variada cartera de vinos' and a button labeled 'Explorar vinos'. A dark banner below the hero image says 'Bienvenidos a Southern Wine Selection' and includes a sub-header: 'En Southern Wine Selection, nos especializamos en la distribución y comercialización de vinos chilenos de alta calidad, ofreciendo una'. The 'Servicios' section is divided into three columns: 'Distribución de vinos' (with an image of wine glasses), 'Comercialización de vinos' (with an image of a wine glass), and 'Degustación y catas' (with an image of wine glasses and cheese). Each column has a brief description and a 'Más información' button. The 'Preguntas frecuentes' section contains three expandable questions: '¿Dónde se encuentran ubicados?', '¿Qué tipo de vinos ofrecen?', and '¿Cómo puedo realizar un pedido?'. The footer features a testimonial from Carlos Martínez: 'Southern Wine Selection ofrece una gama exquisita de vinos chilenos. Su servicio al cliente y rapidez en la entrega me tienen encantado. ¡Altamente recomendado!'.

SOUTHERN WINE SELECTION

INICIO NUESTROS VINOS SOBRE NOSOTROS CONTACTO ¿QUIERES SER PROVEEDOR?

Descubre nuestra exclusiva y variada cartera de vinos

Explorar vinos

Bienvenidos a Southern Wine Selection

En Southern Wine Selection, nos especializamos en la distribución y comercialización de vinos chilenos de alta calidad, ofreciendo una

Servicios

Distribución de vinos
Distribución perfecta de vinos chilenos con una red logística eficiente y tiempos de entrega rápidos.

Más información

Comercialización de vinos
Comercialización de vinos chilenos, trabajando con tiendas, restaurantes y supermercados.

Más información

Degustación y catas
Asesoramiento experto para seleccionar vinos chilenos según gustos y necesidades, ideal para cualquier ocasión.

Más información

Preguntas frecuentes

¿Dónde se encuentran ubicados? ^
Estamos ubicados en Valencia, España.

¿Qué tipo de vinos ofrecen? v

¿Cómo puedo realizar un pedido? v

"Southern Wine Selection ofrece una gama exquisita de vinos chilenos. Su servicio al cliente y rapidez en la entrega me tienen encantado. ¡Altamente recomendado!"
Carlos Martínez

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 39: Adquisición de dominio web

southernwineselection.com	1 €/año por 1 año después 12 €/año (Facturación: 1 año por adelantado)	1 €	
Duración del contrato: 1 año cambiar			
Oferta de bienvenida ⓘ			
<input type="checkbox"/> Registro privado GRATIS ⓘ			
<hr/>			
southernwineselection.es	6 €/año por 1 año después 10 €/año (Facturación: 1 año por adelantado)	6 €	
Duración del contrato: 1 año cambiar			

Fuente: ionos.es

La página web fue desarrollada mediante la plataforma Webador, y es alojada mediante el servicio de IONOS, donde además se inscribió el dominio de la página web. El coste de la adquisición del dominio es de 7€ anuales que corresponden a dos dominios con el nombre de la empresa, uno con terminación .com y el otro .es.

El desarrollo de la página web fue de elaboración propia por lo que no tuvo coste asociados a este servicio.

9.2 Responsabilidad Social Corporativa

Sostenibilidad Ambiental:

Uso de Prácticas Sostenibles:

- **Transporte Eficiente:** Implementar prácticas de transporte sostenible para minimizar la huella de carbono. Esto incluye la optimización de rutas y el uso de transporte marítimo eficiente.
- **Envases Ecológicos:** Utilizar materiales reciclables y biodegradables para el embalaje de los vinos, reduciendo el impacto ambiental de los residuos.
- **Energías Renovables:** Apostar por el uso de energías renovables en sus instalaciones, como la energía solar, para reducir el consumo de energía no renovable.

Apoyo a la Agricultura Orgánica:

- Incentivar Prácticas Orgánicas: Trabajar estrechamente con productores chilenos que empleen métodos de cultivo orgánicos, evitando el uso de pesticidas y fertilizantes químicos.
- Certificaciones: Asegurarse de que todos los vinos importados estén certificados como ecológicos por organismos reconocidos.

Responsabilidad Social:

Condiciones Justas para los Trabajadores:

- Condiciones Laborales Dignas: Colaborar con proveedores que garanticen condiciones laborales justas, salarios dignos y un entorno seguro para sus trabajadores en Chile.

Transparencia y Ética:

- Prácticas Comerciales Justas: Adoptar políticas de comercio justo que aseguren una remuneración justa para los productores y trabajadores a lo largo de la cadena de suministro.
- Transparencia: Ser transparente en sus prácticas comerciales y en el origen de sus productos, proporcionando información clara y accesible a los consumidores sobre la procedencia y los métodos de producción de los vinos.

9.3 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) – Agenda 2030

Southern Wine Selection es una empresa que se compromete con cumplir los siguientes objetivos de desarrollo sostenible:

- ODS 12: Producción y Consumo Responsables

Prácticas de consumo y producción sostenibles:

- Implementar prácticas sostenibles en toda la cadena de suministro, desde la producción hasta el transporte y la distribución.
 - Promover el consumo responsable de productos ecológicos y educar a los consumidores sobre los beneficios de estos productos.
- ODS 13: Acción por el Clima

Reducción de la huella de carbono:

- Adoptar medidas para reducir las emisiones de carbono en el transporte y las operaciones de la empresa.
 - Utilizar energías renovables en sus instalaciones y fomentar prácticas agrícolas sostenibles entre sus proveedores.
- ODS 15: Vida de Ecosistemas Terrestres

Protección de los ecosistemas:

- Apoyar la agricultura orgánica y sostenible que protege la biodiversidad y los ecosistemas locales.
- Colaborar con iniciativas de reforestación y conservación en las regiones vitivinícolas de Chile.

10. MODELO DE NEGOCIO SOUTHERN WINE SELECTION

Ilustración 40: Modelo de negocios

ASOCIACIONES CLAVE <ul style="list-style-type: none"> • Bodegas chilenas • ProChile • Agencias aduaneras • CORFO • Wines of Chile • Empresas de transporte 	ACTIVIDADES CLAVE <ul style="list-style-type: none"> • Investigación de mercado • Importación y tramites aduaneros • Promoción y distribución 	PROPUESTA DE VALOR <ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar una cartera de vinos provenientes de bodegas exclusivas chilenas, entregando productos únicos que irrumpen el mercado actual. 	RELACION CLIENTES <ul style="list-style-type: none"> • Servicio al cliente personalizado • Información sobre productos • Recomendaciones de consumo 	SEGMENTOS DE CLIENTES <ul style="list-style-type: none"> • Distribuidores y mayoristas de vino • Tiendas especializadas • Restaurantes y hoteles • Empresas de catering y eventos • Tiendas online especializadas
RECURSOS CLAVE <ul style="list-style-type: none"> • Equipo de ventas • CRM • Estrategia de Marketing • Logística de distribución 			CANALES <ul style="list-style-type: none"> • Página Web • LinkedIn, Facebook e Instagram • Ferias de Vinos • Catas • Publicidad en línea 	
ESTRUCTURA DE COSTES <ul style="list-style-type: none"> • Costes de adquisición • Costes de logística • Costes de publicidad y marketing • Costes financieros 			FUENTES DE INGRESOS <ul style="list-style-type: none"> • Venta directa a clientes • Importación a clientes de proveedores • Representación en ferias de vinos • Organización de eventos y venta de viajes a bodegas de proveedores 	

Fuente: Elaboración propia

Asociaciones Clave

- Bodegas chilenas: Socios estratégicos que proveen los vinos exclusivos para importar.
- ProChile: Agencia gubernamental que apoya la exportación de productos chilenos.
- Agencias aduaneras: Intermediarios que facilitan el trámite de importación y aduanas.
- CORFO: Corporación de Fomento de la Producción que apoya el desarrollo empresarial.
- Wines of Chile: Asociación que promueve los vinos chilenos a nivel internacional.
- Empresas de transporte: Proveedores logísticos que aseguran la distribución eficiente de los vinos.

Actividades Clave

- Investigación de mercado: Análisis de tendencias y preferencias del consumidor.
- Importación y trámites aduaneros: Gestión de la importación y cumplimiento de regulaciones.
- Promoción y distribución: Estrategias para promocionar y distribuir los productos en el mercado.

Recursos Clave

- Equipo de ventas: Personal encargado de las ventas y relaciones con clientes.
- CRM: Sistema de gestión de relaciones con los clientes.
- Estrategia de marketing: Planes y acciones para promocionar los productos.
- Logística de distribución: Infraestructura y procesos para la distribución efectiva.

Propuesta de Valor

- Selección exclusiva: Ofrecer una cartera de vinos provenientes de bodegas chilenas exclusivas, entregando productos únicos que irrumpen el mercado actual.

Relación con Clientes

- Servicio al cliente personalizado: Atención personalizada para cada cliente.
- Información sobre productos: Proveer información detallada sobre los vinos.
- Recomendaciones de consumo: Sugerencias sobre cómo disfrutar mejor los productos.

Canales

- Página web: Plataforma principal de venta y comunicación.
- Redes sociales (LinkedIn, Facebook, Instagram): Canales para promoción y engagement.

- Ferias de vinos: Participación en eventos para aumentar visibilidad y ventas.
- Catas: Eventos para dar a conocer y probar los productos.
- Publicidad en línea: Estrategias digitales para alcanzar a los clientes.

Segmentos de Clientes

- Distribuidores y mayoristas de vino: Clientes que compran en grandes volúmenes.
- Tiendas especializadas: Minoristas que se enfocan en productos de alta calidad.
- Restaurantes y hoteles: Establecimientos que requieren vinos exclusivos para su oferta.
- Empresas de catering y eventos: Proveedores de servicios para eventos especiales.
- Tiendas online especializadas: Plataformas de comercio electrónico que venden vinos.

Estructura de Costes

- Costes de adquisición: Gastos relacionados con la compra de vinos.
- Costes de logística: Gastos de transporte y almacenamiento.
- Costes de publicidad y marketing: Inversión en promoción y campañas de marketing.
- Costes financieros: Gastos asociados con financiamiento y operaciones financieras.

Fuentes de Ingresos

- Venta directa a clientes: Ingresos provenientes de ventas directas al consumidor final.
- Importación a clientes de proveedores: Ganancias por ventas a otros minoristas o distribuidores.
- Representación en ferias de vinos: Ingresos derivados de la participación en eventos y ferias.

- Organización de eventos y venta de viajes a bodegas de proveedores: Ingresos por eventos especiales y experiencias relacionadas con el vino.

Conclusión

Este modelo de negocios se basa en la importación y distribución de vinos exclusivos provenientes de bodegas chilenas, apoyándose en asociaciones clave y actividades estratégicas para asegurar una oferta de productos únicos en el mercado. La propuesta de valor se enfoca en la calidad y exclusividad, dirigida a un segmento de clientes especializado que incluye distribuidores, tiendas especializadas, y establecimientos de alta gama como restaurantes y hoteles.

La relación con los clientes se mantiene a través de un servicio personalizado y una comunicación constante mediante múltiples canales, incluidos eventos y redes sociales. Los ingresos provienen principalmente de ventas directas y la representación en ferias, mientras que los costes se gestionan cuidadosamente para maximizar la eficiencia operativa.

En resumen, este modelo de negocios está diseñado para crear una fuerte presencia en el mercado de vinos exclusivos, utilizando una combinación de estrategias de marketing, relaciones con clientes y alianzas clave para asegurar el éxito y la sostenibilidad a largo plazo.

11. Referencias

- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2024). Trámites para la Puesta en Marcha de una Empresa. Plataforma PYME. <https://plataformapyme.es/es-es/creacion/Paginas/tramites-puesta-en-marcha.aspx>
- Ministerio de Sanidad. (2022). Requisitos para la importación de productos de origen animal no comunitarios destinados a su uso o consumo humano. Ministerio de Sanidad. https://www.sanidad.gob.es/areas/sanidadExterior/importacion/usoConsumoHumano/requisitos/requisitos_PNOA.htm
- Parlamento Europeo y del Consejo. (2004, 1 de abril). Decisión 2004/810/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 1 de abril de 2004, por la que se modifica la Decisión 1999/232/CE, relativa a un régimen comunitario de control de las exportaciones de productos químicos y biológicos y sus tecnologías. DOUE L 158, de 2 de abril de 2004, pp. 5-25: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2004-81035>
- Comisión Europea. (2024). Vino. <https://cordis.europa.eu/project/id/101000385>.
- Mordor Intelligence. (2023). *Europe Wine Market - Growth, Trends, and Forecasts (2022 - 2027)*. Mordor Intelligence. <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/europe-wine-market>
- Castel Frères. (2024). *Castel Frères: Sitio web oficial*. <https://www.castel-freres.com/>
- Caviro Gruppo. (2024). *Caviro Gruppo: Il vigneto più grande d'Italia* <https://www.caviro.com/>
- E. & J. Gallo Winery. (2024). *E. & J. Gallo Winery*. <https://www.gallo.com/>

- Torres, M. (2024). *Familia Torres*. <https://www.torres.es/>
- Constellation Brands. (2022). *Company Profile – Beer, Wine, Spirits ... - Constellation Brands Corporate*. <https://www.constellationbrands.com/>
- Pernod Ricard Winemakers. (2022). *Pernod Ricard Winemakers: vinos premium de renombre mundial. Pernod Ricard Winemakers*. <https://www.pernod-ricard-winemakers.com/>
- Treasury Wine Estates Limited. (2023). *Treasury Wine Estates Limited Annual Report 2023*. Recuperado de <https://www.tweglobal.com/investors/annual-reports>
- Cámara de Comercio de Valencia. (2022). Alimentación y vinos en Chile. <https://www.camaravalencia.com/>
- Viña Concha y Toro. (2024). Sitio web oficial. <https://vinacyt.com/>
- Cardona, L. (27 de junio de 2023). ¿Qué es el target? Definición en 5 puntos. *Numerical Blog*. <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/que-es-el-target>
- García, M. (2011, 26 de abril). Diferencias entre logotipo, isotipo, imagotipo e isologo - Brandemia. <https://brandemia.org/diferencias-entre-logotipo-isotipo-imagotipo-e-isologo/>
- Sapientia. (s.f.). Fases y cronograma de creación de una empresa. *Gestoría Online Sapientia*. <https://www.gestoriaonlinesapientia.com/fases-cronograma-creacion-empresa/>
- Secretaría de Estado de Comercio. (2022). *Procedimientos aduaneros de importación a partir de enero de 2022*. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. <https://comercio.gob.es/es-es/brexit->

[comercio/guiaaccesomercado/Procedimientos%20aduaneros/Procedimientos%20aduaneros%20de%20importaci%C3%B3n%20a%20partir%20de%20enero%20de%202022.pdf](https://comercio.guiaaccesomercado/Procedimientos%20aduaneros/Procedimientos%20aduaneros%20de%20importaci%C3%B3n%20a%20partir%20de%20enero%20de%202022.pdf)

- Logisber. (2023, 11 de agosto). ¿Cómo transportar botellas de vino en barco? *Logisber*. <https://logisber.com/blog/como-transportar-botellas-de-vino-en-barco>
- **Intermodal Forwarding**. (2022, Diciembre 16). ¿Cuántas botellas de vino caben en un contenedor? <https://intermodalforwarding.com/blog/faq-items/cuantas-botellas-de-vino-caben-en-un-contenedor/>
- Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización. Boletín Oficial del Estado, 233, de 28 de septiembre de 2013. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2013-10074>
- Ley 58/2003, de 17 de diciembre, General Tributaria. Boletín Oficial del Estado, 302, de 18 de diciembre de 2003. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2003-23186>
- Real Decreto 191/2011, de 18 de febrero, sobre el Registro General Sanitario de Empresas Alimentarias y Alimentos. Boletín Oficial del Estado, 57, de 8 de marzo de 2011. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2011-4113>
- Reglamento (CE) No 852/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo de 29 de abril de 2004 relativo a la higiene de los productos alimenticios. Diario Oficial

de la Unión Europea, L 139, de 30 de abril de 2004. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:32004R0852>

- Reglamento (UE) No 1169/2011 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 25 de octubre de 2011, sobre la información alimentaria facilitada al consumidor. Diario Oficial de la Unión Europea, L 304, de 22 de noviembre de 2011. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:32011R1169>
- Reglamento (UE) No 952/2013 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 9 de octubre de 2013, por el que se establece el Código Aduanero de la Unión. Diario Oficial de la Unión Europea, L 269, de 10 de octubre de 2013. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:32013R0952>
- Conceptos Jurídicos. (s.f.). Sociedad Limitada. Recuperado de <https://www.conceptosjuridicos.com/sociedad-limitada/>