

Maestría en Administración de Empresas

Mención Dirección Estratégica

Importación y distribución de vino francés a México

Autora: Marion FERNANDEZ

Tutora: Griselda LASSAGA

Agosto de 2018

I. Resumen ejecutivo

El presente proyecto consiste en la creación de una empresa denominada La Franco-Capitalina cuya meta es la importación y distribución de vino lorenés originario del viñedo Domaine Les Béliers ubicado en Lorraine, a la Ciudad de México. Este viñedo se elige principalmente por la originalidad y gran calidad de sus vinos.

El estudio de mercado, pero también el análisis tanto macroeconómico como microeconómico mostraron incentivos para la empresa en la realización de su actividad a pesar de subrayar que es un momento oportuno para la introducción de esos vinos a México.

La empresa decidió enfocarse en dos vinos en un principio, y al horizonte de cinco años trabajará con cuatro vinos; todos corresponden a los gustos mexicanos según la encuesta realizada. Los clientes de la empresa serán restaurantes, bares, tiendas especializadas, y hoteles que constan de un bar o restaurante; serán lugares selectos ubicados en zonas de alto poder adquisitivo para poder apuntar a los consumidores adecuados a los vinos importados.

La Franco-Capitalina se caracteriza por ser una pequeña empresa que apostará por una relación de confianza con sus clientes y que buscará la implementación de sus vinos en pocos lugares de zonas específicas de la capital mexicana dado que la meta no es una presencia masiva de sus vinos lorenenses, sino una presencia selecta y coherente con los vinos seleccionados. Constará únicamente de su fundadora y a partir del tercer año de un empleado para la entrega de las botellas dado a la previsión de una demanda creciente.

El presente proyecto es de poca inversión inicial, por lo cual se opta por la financiación con recursos propios o sea el aporte de fondos por parte de la fundadora. De acuerdo con el análisis financiero, se puede ver que este proyecto tiene una tasa interna de retorno alta, un VAN positivo y que la inversión se recuperará rápidamente, lo cual se explica mayoritariamente por el hecho que la inversión inicial no sea alta. Por consecuencia esos elementos son la prueba de que este proyecto es viable.

II. Agradecimientos

Primero, quiero agradecer a Eve Maurice, la gerente del viñedo Domaine Les Béliers, por recibirme, aconsejarme y brindarme toda la información que necesitaba en cuanto a los vinos elegidos para este proyecto.

También quiero agradecer a mi tutora de Tesis, la Dra. Griselda Lassaga por su ayuda, su apoyo y más que todo su paciencia a lo largo de los meses en los cuales trabajé en este plan de negocios.

Quiero agradecer a mi hermana, Marine Fernandez por su ayuda, aunque no sepa mucho de administración de empresas, siempre trató de hacerme aprovechar de su experiencia para ayudarme y aconsejarme mientras tenía dudas.

Agradezco también a mi amigo mexicano el Lic. Alan Hipólito Juárez Solano, por el apoyo que siempre me brindó y por su ayuda en cuanto a la forma de este plan de negocios.

Por fin, quiero agradecerles a mis padres, José-Ramon y Fabienne Fernandez sin quienes nunca hubiera podido tener la oportunidad de cursar este doble diploma y, por lo tanto, de presentar esta tesis.

III. Índice general

I. Resumen ejecutivo

II. Agradecimientos

III. Índice General

IV. Introducción

V. La empresa

5.1. Motivaciones y composición

5.2. Estatuto legal

VI. Enfoque en el país de producción

6.1. Características del territorio

6.1.1. Datos generales

6.1.2. Datos específicos a la producción de vino

6.1.3. Clasificación de vinos franceses

VII. Análisis del mercado mexicano del vino

7.1. Características del territorio

7.1.1. Datos generales: superficie, población

7.1.2. Datos específicos al vino: regiones de producción, cifras de producción

7.2. Restricciones del producto en México

7.2.1. Impuesto al comercio exterior

7.2.2. Restricciones y regulaciones no arancelarias

7.2.3. Impuestos nacionales

7.3. La demanda

7.3.1. Hábitos de consumo

7.3.2. Hábitos de compra

7.3.3. Gustos del consumidor

7.4. La oferta

7.4.1. Tamaño y características de la oferta

7.4.2. Precios

7.5. Distribución

7.5.1. Canales de distribución

7.5.2. Esquema de distribución

VIII. Análisis estratégico

8.1. Análisis del macroentorno: el PESTEL

8.1.1. Aspecto político

8.1.2. Aspecto económico

8.1.3. Aspecto sociocultural

8.1.4. Aspecto tecnológico

8.1.5. Aspecto ecológico

8.1.6. Aspecto legal

8.2. Análisis del microentorno

8.2.1. Porter

8.2.2. Factores claves de éxito

8.3. Análisis interno: FODA

IX. Estrategia de la empresa

9.1. Misión

9.2. Visión

9.3. Valores

9.4. Estrategias

9.4.1. Segmentación

9.4.2. Target

9.4.3. Estimación del segmento elegido

9.4.4. Posicionamiento

9.5. Marketing Mix

9.5.1. Producto

9.5.2. Precio

9.5.3. Plaza

9.5.4. Promoción

X. Procesos y recursos

10.1. Ubicación y recursos

10.2. Logística

10.2.1. Condiciones de importación

10.2.2. Ruta marítima y terrestre

10.2.3. INCOTERM

10.2.4. Estimación de cotización del transporte

XI. Finanzas

11.1. Escenario neutro

11.2. Otros escenarios

XII. Conclusión

ANEXOS

BIBLIOGRAFIA

IV. Introducción

México se considera como un actor importante de Latinoamérica y un socio importante en América del Norte como por ejemplo en el marco de relaciones comerciales. En efecto, aparte de ser miembro de la OMC desde el año 1995, también tiene muchos acuerdos de comercio con países del mundo.

Se destaca que la Unión Europea tiene muchos lazos con México, que sean culturales en el marco de su pasado común con España, pero también comerciales, políticos y de cooperación en el marco del acuerdo que los une: el Acuerdo de Asociación Económica, Concertación Política y Cooperación entre la Comunidad Europea y los Estados Unidos Mexicanos - más conocido bajo la apelación de TLCUEM (Tratado de Libre Comercio entre México y la Unión Europea)¹ - firmado en el año 1997.

En cuanto al mercado del vino en México, se puede poner de relieve la tendencia creciente al consumo de vino desde el año 2008 como lo destacó la Organización Internacional de la Viña y del Vino (OIV) (2017)²; además cabe notar que los vinos de importación tienen gran importancia tanto a través de su presencia en los puntos de venta como en la mente de los consumidores mexicanos.

Francia es un país reconocido en cuanto a la producción de vino, a la calidad de esos y también a la variedad de vinos producidos. Los vinos franceses gozan de buena reputación a nivel mundial, pero también en México: en efecto, uno siempre se encuentra con vinos franceses que sea en supermercados, como en restaurantes o en tiendas especializadas.

Por una parte, la autora de esta tesis, siendo originaria de la región Lorena (en el noreste de Francia), y dado a su gran pasión e interés por los vinos de esta región, pero también por el deseo de dar a conocer y promocionar esos vinos a nivel mundial, se decidió enfocarse para este proyecto en la importación de vino de esta región. Por otra parte, dado a su buen conocimiento de la Ciudad de México, a su gran interés por ella, pero también a la coherencia de implantación de este proyecto en esta ciudad, se decidió elegir a la Ciudad de México para lanzar el proyecto de importación de vino lorenés.

¹ Tratado de Libre Comercio firmado entre México y los países de la Unión Europea el 8 de diciembre de 1997. Ver el texto del acuerdo para más información: http://www.sice.oas.org/Trade/MEX_EU/English/Global_e.pdf

² Organización intergubernamental que se ocupa de los aspectos técnicos y científicos de todos los productos provenientes de la vid. Para más información referirse a: <http://www.oiv.int/es/>

Esta tesis se dedica a la elaboración de un plan de negocios de un proyecto de importación de vino lorenés a la Ciudad de México, pero también de la distribución del vino en esta ciudad. Primero, se realizará un enfoque en la empresa en sí, luego de eso en el país de producción para tener informaciones en cuanto al país de origen del vino importado. Más adelante, se presentará un análisis del mercado mexicano del vino que tomará en cuenta elementos tanto del lado de la oferta como de la demanda, asimismo, tratará de elementos legales del producto en México y un breve enfoque en la distribución del producto en este país. A continuación de estas partes, se estudiará el análisis estratégico del emprendimiento mediante un análisis del macroentorno, del microentorno, pero también un análisis interno a través del FODA. Después de este análisis estratégico, se procederá al análisis de los procesos y recursos enfocándose en la ubicación del negocio, los recursos necesarios y en la logística de este proyecto. Por fin, como en todo plan de negocios, se dedicará una parte al análisis financiero de este proyecto.

V. La empresa

La presente parte tiene como meta otorgar información en cuanto a la estructura de la importadora enfocándose en las motivaciones de su formación y en su composición, para después centrarse en su existencia ante la legislación mexicana.

5.1. Motivaciones y composición

Este proyecto de importación de vino lorenés nació de dos cosas: por una parte, el amor de una lorenesa por sus tierras y su pasión por el vino y en particular por el vino de gran calidad poco conocido originario de esta región. Por otra parte, nació también del gran interés y conocimiento de la Ciudad de México gracias a un intercambio universitario de seis meses en esta ciudad. Además, al ver que el consumo de vino estaba en crecimiento y que los jóvenes adultos se interesaban cada vez más en su consumo y en el consumo de vinos diferentes, le surgió esta idea de promocionar el vino de sus tierras y darlo a conocer a los capitalinos (habitantes de la Ciudad de México).

Al decidir enfocarse en este proyecto, la fundadora tiene en mente empezar desde cero con pequeños productores de la ciudad de Ancy-sur-Moselle, con pequeñas cantidades, y de tener en un principio una estructura pequeña a “tamaño humano” un poco en el modelo de una microempresa. En efecto, su deseo es ser la fundadora y única accionista, quiere ser la primera y única persona que trabajará en la empresa para poder manejar este proyecto como siempre lo ha soñado. Sin embargo, tiene presente que a futuro si la empresa tiene el éxito deseado, tendrá que contratar a personas o buscar otros socios y poner este proyecto a mayor escala.

Sus experiencias previas en el sector del vino, pero también su buen conocimiento de los canales de distribución y sobre todo de los elementos culturales importantes a la hora de hacer negocios en este país son una ventaja para el éxito de este proyecto.

Se eligió para la empresa el nombre “La Franco-Capitalina”, el término franco viene de francesa y capitalina es como se denomina a una habitante de la capital de México. Se eligió este nombre para hacer referencia a su nacionalidad francesa y por lo tanto a su país de origen, y se hace referencia a la Ciudad de México que considera como su ciudad de adopción y la ciudad en que tiene sus proyectos de vida. Además, tiene coherencia en cuanto a la actividad de la empresa cuya actividad es la importación y distribución de vino francés a la Ciudad de México.

5.2. Estatuto legal

Dado a la composición de la empresa que se acaba de presentar, se llega a la conclusión que el mejor estatuto es el de Sociedad Anónima Simplificada (S.A.S.). Según el capítulo 14 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, “La sociedad por acciones simplificada es aquella que se constituye con una o más personas físicas que solamente están obligadas al pago de sus aportaciones representadas en acciones.” (DOF, 24/01/2018, capítulo 14, artículo 260).

La Ley General de Sociedades Mercantiles enuncia que, para constituir una S.A.S., sólo es necesario que haya uno o más accionistas, que el o los accionistas externen su consentimiento electrónico para constituir tal sociedad, que alguno tenga la autorización para usar la denominación de la Secretaría de Economía mexicana y que todos los accionistas tengan un certificado de firma electrónica avanzada vigente. (DOF, 24/01/2018).

La ventaja de este estatuto es que es un estatuto para microempresas y pequeñas empresas cuya constitución se hace directamente en línea de manera sencilla, gratuita y rápida según la sección Tu Empresa del sitio web del gobierno mexicano (2017). Además, su monto de ingreso anual es de un máximo de cinco millones de pesos, por lo cual, si una sociedad supera este monto puede fácilmente transformarse en otro régimen societario (gob.mx, 2017). Otra ventaja de este estatuto es que la Ley General de Sociedades Mercantiles en ningún momento estipula un monto mínimo de inversión inicial.

Dado que habrá un solo accionista que será la fundadora, entonces desempeñará el papel de representación de la sociedad y será la administradora.

Este breve enfoque en la empresa permite tener una idea clara del proyecto objeto de este plan de negocios, pero también de las motivaciones que lo incentivaron. Además, permite definir el estatuto legal que tendrá esta empresa, lo cual es importante tener presente para el resto de la tesis.

VI. Enfoque en el país de producción

Dado que este plan de negocios trata de un proyecto de importación de vino francés a México, es importante enfocarse primero en el país de importación y sobre todo en la producción de vino en este país, conocido como gran productor de vino de calidad a nivel mundial.

6.1. Características del territorio

Tener una idea general de las características territoriales de Francia es importante dado que es un factor importante que tomar en cuenta para un proyecto de importación.

6.1.1. Datos generales

Los siguientes datos provienen de la Embajada de Francia en Madrid (2017).

Francia cuyo nombre oficial es República Francesa y con capital en París es un país que cuenta con un número de 66.9 millones de habitantes (en enero 2017).

Las principales ciudades del país después de la capital son las siguientes: París, Marsella, Lyon, Toulouse, Niza, Nantes, Estrasburgo, Montpellier, Burdeos, Rennes, Le Havre, Reims y Lille.

Francia cuenta con una superficie de 675 417 km² y de 552 000 km² si sólo se toma en cuenta Francia continental. Cabe destacar que Francia es el país más extenso de Europa Occidental y dispone de una gran zona marítima lo que le concede la segunda zona económica exclusiva más grande del mundo con 11 millones de km². Es importante mencionar que Francia tiene fronteras con Andorra, Bélgica, Luxemburgo, Alemania, Italia, Suiza y Mónaco.

Francia se compone de 35 498 municipios y 61 unidades urbanas de más de 100 000 habitantes. Las cinco primeras ciudades en términos de habitantes son las siguientes, que figuran en la tabla a continuación:

Tabla de clasificación de ciudades francesas según el número de habitantes

Áreas urbanas	Población en 2017
1. París	12 405 426
2. Lyon	2 237 676
3. Marsella - Aix-en-Provence	1 734 277
4. Toulouse	1 291 517
5. Lille	1 178 335

Fuente: Embajada de Francia en España

Por fin, a nivel de su estructura administrativa, Francia está compuesta de:

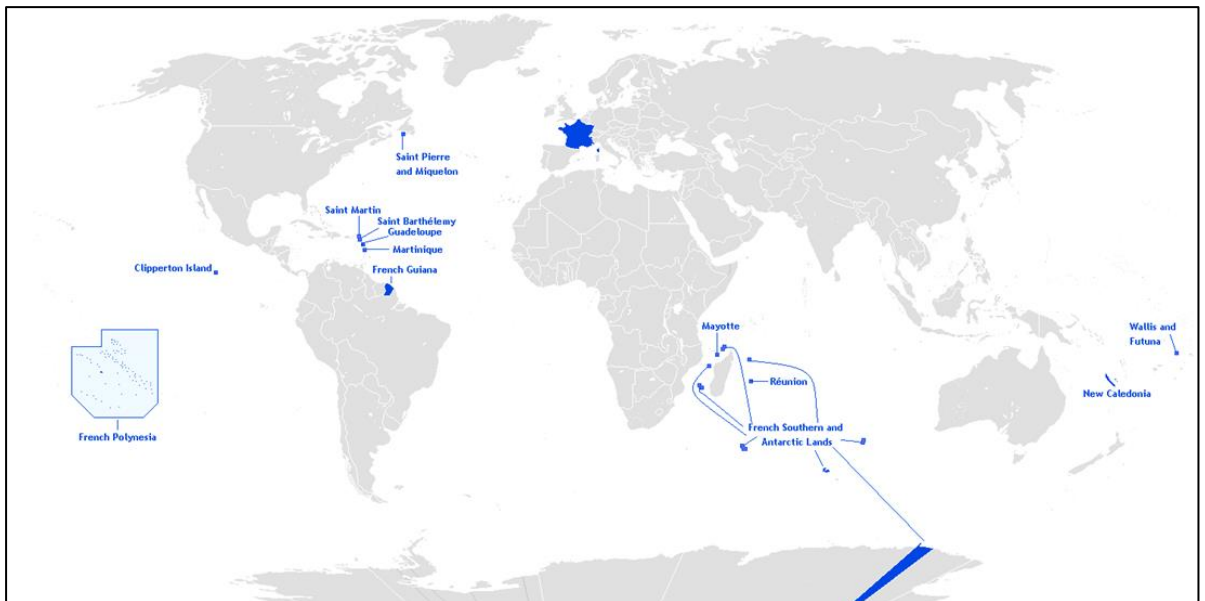
- Francia metropolitana continental que se divide en 13 regiones divididas en 96 departamentos.
- Los cinco departamentos y regiones ultramarinas: los DROM (de las siglas en francés) que incluyen Martinica, Guadalupe, Guyana Francesa, La Reunión y Mayotte.
- Las cinco colectividades de ultramar: Polinesia Francesa, Wallis y Futuna, San Pedro y Miquelón.
- Las dos colectividades llamadas sui generis que son Nueva Caledonia y las Tierras Australes y Antárticas Francesas.

Mapa de las regiones francesas



Fuente: Embajada de Francia en Madrid

Mapa de la extensión territorial de Francia



Fuente: Wikipedia Commons 2017

6.1.2. Datos específicos a la producción de vino

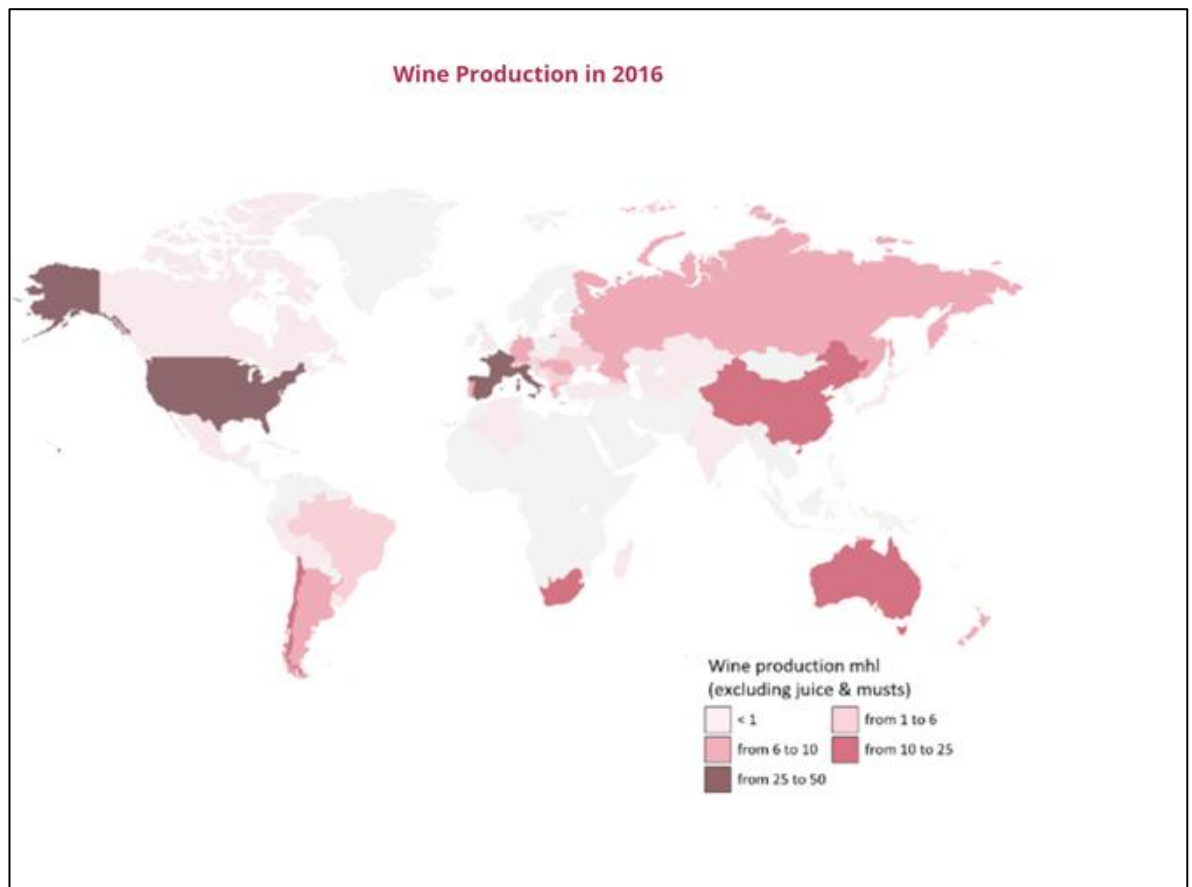
- Producción vitivinícola

La dirección general de aduanas (2017) que se encarga de la gestión y del control de la producción vitivinícola francesa destacó que, según las cifras declaradas por los productores de vinos franceses, en 2016 se produjo 45 562 133 hectolitros de vino. Esta cifra representa menos que la de 2015: en efecto, hubo una disminución del 5% pero dado sobre todo a las condiciones climáticas que no fueron buenas en 2016 (heladas, granizo). Sin embargo, dado que los productores disponen de stock de vino (al 31 de julio de 2016 disponían de 29 830 449 hectólitos de stock de vino), este elemento debería atenuar las consecuencias de la disminución de producción de vino en los mercados (dirección general de aduanas, 2017).

Cabe notar que, según la dirección general de aduanas (2017), el sector vitivinícola francés exporta no menos de 8 mil millones de vino cada año.

Según el reporte mundial de Vitivinicultura elaborado por el OIV (2017), Francia forma parte de los países que produjeron más vino en el mundo en 2016: entre 25 y 50 Mhl (millones de hectolitros).

Mapa de producción mundial de vino en 2016



Fuente : Report on World Vitiviniculture 2017, OIV

- Regiones de producción

Las siguientes informaciones de las regiones vitivinícolas son proveídas por la sección Vino del periódico en línea francés Le Figaro.

Francia consta de 17 regiones vitivinícolas que son las siguientes: Alsacia, Beaujolais y Lionés, Burdeos, Borgoña, Champaña, Córcega, Jura, Languedoc, Lorena, Poitou-Charentes, Provenza, Rosellón, Saboya y Bugey, Suroeste, Valle del Loira, Valle del Ródano. Se puede asociar esta multitud de regiones vitivinícolas a la riqueza y diversidad de climas y suelos que se encuentran en Francia.

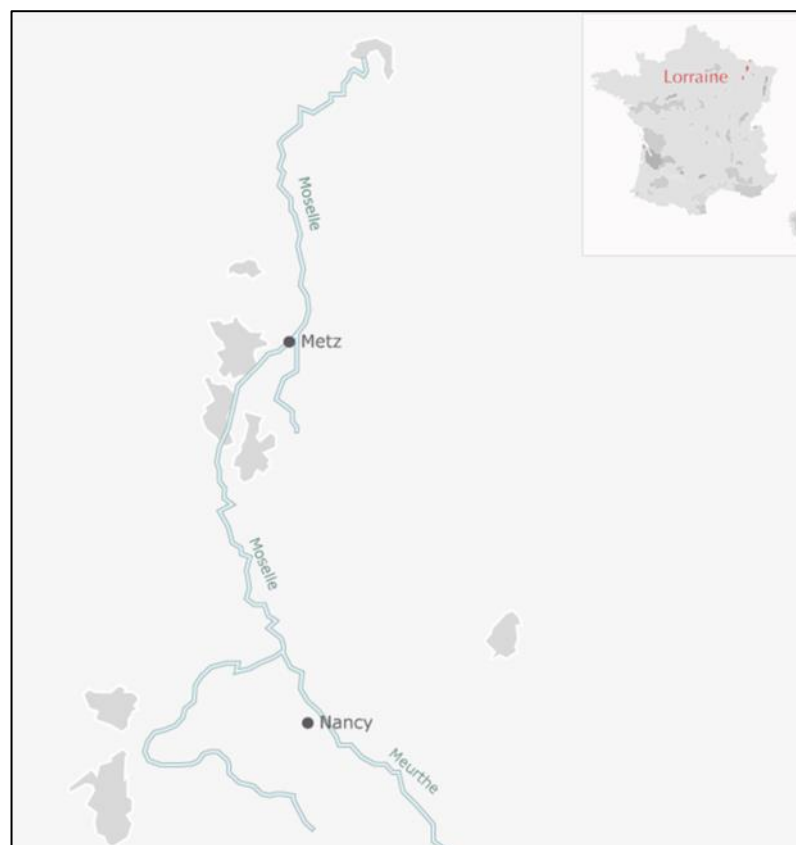
Para este proyecto de importación de vino francés a México, se elige la región de Lorena así que a continuación se presentará brevemente las características de esta región vitivinícola.

La Lorena sólo consta de 115 hectáreas de viñedos que se ubican a orillas del río La Moselle principalmente alrededor de las ciudades de Metz y de Toul. Se produce

en esta región 7 500 hectólitros por año que son de apelación Moselle y Côtes-de-Toul. Los viñedos se orientan al sur y al este y se ubican en territorios caracterizados por sus suelos arcilloso-calcareo con presencias locales de sílice y de piedras como en la Côtes de Toul por ejemplo. El clima de Lorena es semi continental, y se caracteriza por inviernos muy fríos y húmedos, veranos calurosos y otoños fríos pero soleados. Sin embargo, las ciudades de Metz y de Toul presentan microclimas que son favorables a los viñedos.

Los vinos de esta región no suelen ser muy conocidos, no obstante, la Lorena ofrece vinos blancos, tintos y grises.

Mapa de la zona de producción de vino en Lorena



Fuente: Sección vino El Figaro.fr

- Variedad de cepas

Para recolectar las variedades de cepas que existen en Francia esta sección se fundamenta en la presentación de las cepas realizada por la página de Vins de France.

Primero, cabe aclarar que las cepas son variedades de viña y de uva. Existen tipos de cepas para los vinos tintos, blancos y rosados.

Las cepas para los vinos tintos presentes en Francia son: el Pinot noir, el Gamay, el Merlot, el Malbec, el Syrah (esta cepa produce vinos rosados también), y el Cabernet-Sauvignon.

Para los vinos blancos las cepas que se cultivan en Francia son las siguientes: Sauvignon (blanco), Chardonnay, Chenin, y Viognier.

Por fin, para los vinos rosados las cepas que son presentes en Francia son: Grenache (negro), y Cinsault.

6.1.3. Clasificación de vinos franceses

En Francia existen varios signos de identificación de calidad que se aplican a los vinos; el Instituto Nacional del Origen y de la Calidad (INAO en francés) es una administración pública cuyo papel es la implementación de la política francesa en relación con los signos de identificación de la calidad y del origen de los productos agrícolas y agroalimentarios.

Con respecto al vino se aplican los siguientes signos:

- AOP y AOC

AOP son las siglas de Apelación de Origen Protegida que según el INAO (2016) se refiere a un producto cuyas etapas de producción se realizan mediante un saber hacer reconocido en una misma área geográfica por lo cual concede características al producto. Este signo protege el nombre del producto en toda la Unión Europea.

La Apelación de Origen Controlada (AOC) según el INAO (2016) incluye productos que respetan las características de la AOP y protege la denominación en el territorio francés.

- IGP

La Indicación Geográfica Protegida (IGP) se refiere a productos agrícolas y vitícolas cuya calidad, prestigio y otras características se relacionan a su origen geográfico según el INAO (2016). Por ejemplo, en 2015 de acuerdo a datos del INAO (2016) 74 vinos franceses eran IGP lo cual representó un tercio de la producción vitícola francesa.

- Agricultura Biológica

Dado la presencia creciente de productos provenientes de la agricultura biológica desde hace unos años, cabe mencionar que la industria vitivinícola se acerca cada vez más a esos estándares de producción. En efecto, el signo de agricultura biológica que según el INAO (2016) garantiza el respeto del medioambiente y de los animales, está cada vez más frecuente en las botellas de vino cuya producción respeta este modo de producción. Es importante destacar que las reglas que enmarcan la producción biológica son idénticas en toda Europa.

En resumen, está claro que Francia es un país en que el vino ocupa importancia no sólo en cuanto a las cantidades de producción destacadas más arriba, sino también en cuanto a la variedad de cepas y de regiones de producción que gozan cada una de características específicas que permite esta gran variedad de vinos. Por fin, el reconocimiento y la importancia concedida a las apelaciones son representativas de la preocupación por la calidad del vino producido.

VII. Análisis del mercado mexicano del vino

Antes de emprender cualquier proyecto de importación de vino a México resulta preciso el análisis del mercado mexicano del vino. En efecto, adaptar una estrategia que se implementaría en Francia no resultaría conveniente dado que siempre hay que tomar las características y especificaciones donde se introduce el vino. En este caso, el análisis del mercado tiene que englobar las características del territorio, de la demanda, la oferta, las restricciones que aplican al producto importado, sin olvidar las características de los canales de distribución en México.

7.1. Características del territorio

El análisis de las características del territorio de un país es importante porque puede condicionar algunos elementos de cualquier negocio que se emprende en este país.

7.1.1. Datos generales: superficie, población

Para esta sección, los datos utilizados provienen del organismo mexicano público INEGI (Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía) y más precisamente de su página internet Cuéntame basada en su Encuesta Intercensal 2015.

- División territorial de México

México, cuyo nombre oficial es Estados Unidos Mexicanos tiene su capital en la Ciudad de México donde se concentran los tres poderes del gobierno; la capital se divide en 16 delegaciones políticas.

El país se divide en 32 estados que se dividen en municipios: en total son 2 457 en todo el país.

El estado de Oaxaca cuenta con el mayor número de municipios que son un total de 570 y Baja California, al contrario, cuenta con el menor número de municipios con cinco municipios.

Mapa de las entidades federativas mexicanas



Fuente: adlignary.blogspot.fr

- Extensión territorial

México cuenta con territorio cuya superficie es de 5 120 679 km² que se compone de una superficie continental de 1 960 189 km², de una zona económica exclusiva (que incluye las islas y el mar territorial) de 3 149 920 km² y de una plataforma continental extendida en el polígono occidental del golfo de México de 10 570 km².

Mapa de extensión territorial de México



Fuente: INEGI, Cuéntame

- Población mexicana

La población mexicana se caracteriza por su diversidad y la gran importancia de las poblaciones indígenas. En efecto, en México 7 382 785 personas de tres años y más en México hablan una lengua indígena dentro de las 72 que existen. Las lenguas indígenas más habladas son el Náhuatl, el Maya y el Tzeltal.

Por fin, como se destaca en el siguiente mapa, los estados que concentran porcentajes mayores de lengua indígenas son Oaxaca, Yucatán y Chiapas.



Fuente: INEGI, Cuéntame, basado en Encuesta Intercensal 2015

7.1.2. Datos específicos al vino: regiones de producción, cifras de producción

- Producción de vino en México

Según el OIV (2017), la producción anual de vino en México es de 200 000 hectolitros repartidos en los 11 estados productores de vino, y según el periódico Excelsior (2017) esta producción anual nacional representa el 30% de vino consumido en el país, por lo tanto, la proporción de consumo de vinos exportados es mayor que la del vino nacional.

En un artículo sobre la Industria del vino mexicano escrito por Roció Boullosa (11/09/2017) para la revista mexicana El Conocedor, se destacó que hoy en día México cuenta con 32 000 hectáreas de viñedos. Sin embargo, según la periodista, cabe notar que sólo 5 000 hectáreas son dedicadas a la producción de vino cuya mitad se ubica en el estado de Baja California, el resto se dedica a la producción de vino de mesa.

Como citado en Excelsior (2017), el Consejo Vitivinícola mexicano subraya que el 75% de la producción se concentra en Baja California, luego vienen los estados de Coahuila, Querétaro y Aguascalientes, además de otros estados con una producción

menor como Zacatecas, Chihuahua, Guanajuato, San Luis Potosí, Puebla, Sonora y Nuevo León.

La periodista Roció Boullosa (11/09/2017) en El Conocedor destacó que México cuenta con más de 100 bodegas y productores. Además, el enoturismo empieza a tener cada vez más importancia en México como por ejemplo en Querétaro que ofrece la posibilidad de hacer la ruta del vino y del queso.

- Variedades de uva y tipos de vinos producidos en México

Según el Atlas Agroalimentario 2016 emitido conjuntamente por el SIAP (Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera) y el SAGARPA (Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación) (2016), las cepas existentes para cada tipo de vino producido en México son las siguientes:

- Para los vinos tintos las cepas son: Tintas, Nebbolio, Granacha, Petit Cabernet, Cinsault, y Touriga nacional.
- Los vinos de mesa tintos, blancos, rosados y generosos cuentan con las cepas: Merlot, Syrah, Chardonnay, Sauvignon blanc, Moscatel, Lenuar, Globo rojo, Malbec, Zinfandel, y Chenin.
- En cuanto a los vinos espumosos y tranquilos, las cepas con presencia en México son: Sauvignon blanc, Macadeo, Pinot noir, Saint Emilion, Chenin blanc y Chardonnay.
- Los vinos de reserva, tintos jóvenes y rosados cuentan con las cepas: Syrah, Tempranillo, Cabernet Sauvignon y Merlot.
- Los vinos tintos, blancos, Branly leal y aguardientes de uva están hechos a partir de las cepas Salvador y Carigan.

México es un país caracterizado por la extensión de su territorio, pero también por la diversidad de su población. Resulta ser un país que cuenta con varios estados productores de vino, aunque esta producción se concentre sobre todo en Baja California.

7.2. Restricciones del producto en México

Esta subdivisión se enfoca en las restricciones tanto arancelarias como no arancelarias que aplican a los importadores de la fracción arancelaria del producto que se importará y distribuirá. En esta parte se destacan restricciones que son específicas a

este producto, pero también restricciones más generales que aplican a un rango más amplio de productos, pero incluyendo la fracción 22042102.

7.2.1. Impuesto al comercio exterior

Esta parte se enfoca en la fracción que corresponderá al producto objeto de importación y distribución del cual se hablará más en detalle (cf VII Estrategia de la empresa).

Se trata de la fracción 22042102 correspondiente a los vinos de uvas frescas, incluso encabezado; mosto de uva en el que la fermentación se ha impedido a cortado añadiendo alcohol en recipientes inferiores a 2L; y más precisamente vinos tintos, rosados, claretes o blancos con graduación alcohólica hasta el 14% Alc. Vol a la temperatura de 20% en vasijeria de barro, loza o vidrio (Sistema Integral de Información de Comercio Exterior, 2017).

Según el Sistema Integral de Información de Comercio Exterior (SIICEX) (2017), este producto no está sujeto a aranceles cuando provienen de la Unión Europea. Sin embargo, la Secretaría de Economía pone restricciones indicando en el Diario Oficial de la Federación (DOF) que, si las exportaciones a México de este producto se benefician demasiado de las restituciones de aranceles a productos provenientes de la Unión Europea, se dejará de exentar el pago del arancel y se aplicará el arancel general (de 20%). Sin embargo, se tendrá que pagar un Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA) del 16% sobre las importaciones para esta fracción arancelaria (SIICEX, 2017).

Para todos los otros países que exportan vino a México y que no disponen de un acuerdo bilateral con México, estarán sujetos a un arancel del 20% (SIICEX, 2017).

En cuanto a las exportaciones de México de vino con la fracción arancelaria 22042102 no existen retenciones con respecto a este producto y tampoco tienen que pagar un IVA (SIICEX, 2017).

Aunque se analice la fracción objeto de interés para este plan de negocios, cabe mencionar que todas las fracciones de la subpartida 2204 están exentas de aranceles cuando provienen de la Comunidad Europea excepto para la fracción 22043099 que corresponde a los demás mostos de uva y que está excluida de esta exención y a cuál aplica un arancel del 20% (SIICEX, 2017).

Tabla de tarifa arancelaria de la fracción 22042102

Sección:	IV	Productos de las industrias alimentarias; bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre; tabaco y sucedáneos del tabaco elaborado
Capítulo:	22	Bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre
Partida:	2204	Vino de uvas frescas, incluso encabezado; mosto de uva, excepto el de la partida 20.09.
		- Los demás vinos; mosto de uva en el que la fermentación se ha impedido o cortado añadiendo alcohol:
SubPartida:	220421	-- En recipientes con capacidad inferior o igual a 2 l.
Fracción:	22042102	Vinos tinto, rosado, clarete o blanco, cuya graduación alcohólica sea hasta de 14% Alc. Vol. a la temperatura de 20°C (equivalente a 14 grados centesimales Gay-Lussac a la temperatura de 15°C), en vasijería de barro, loza o vidrio.

Frontera

	Resto del Territorio		Franja		Region	
UM: L	Arancel	IVA	Arancel	IVA	Arancel	IVA
Importación	20	16%				16%
Exportación	Ex.	0%				0%

Fuente: SIICEX, 2017

7.2.2. Restricciones y regulaciones no arancelarias

- Requerimientos del SAT a los importadores

El SAT (Servicio de Administración Tributaria) (2017) establece varios requerimientos para los importadores; los requerimientos se fundamentan en los artículos 35,36, 59, 59-A de la Ley Aduanera y 1.2.4., de las Reglas Generales de Comercio Exterior para 2017.

Cada importador tiene que respetar los siguientes requerimientos:

- Inscribirse en el patrón de importadores que depende del SAT y tiene que cumplir con las obligaciones fiscales y comprobar que está registrado en el Registro Federal de Contribuyentes, cumplimiento de la Ley aduanera y de lo establecido por el SAT.

- “Llevar los sistemas de control de inventarios en forma automatizada” (SAT, 2017, Requisitos para importar, para. 2), actualizando constantemente el registro de los datos, los cuales “deberán estar a disposición de la autoridad aduanera” (SAT, 2017, para. 2).
- Contar con y, cuando sea necesario, “proporcionar a las autoridades aduaneras” (SAT, 2017, para. 3) “la información, documentación y otros medios de prueba” que sirvan para verificar “el país de origen de procedencia de las mercancías [...], marcado de país de origen, aplicación de cuotas compensatorias, cupos y otras medidas” (SAT ,2017, para. 3) de acuerdo con lo establecido en la Ley de Comercio Exterior y los tratados internacionales correspondientes.
- Entregar al despachante aduanal “una manifestación por escrito, protesta de decir verdad, con los elementos que permitan determinar el valor en aduana de las mercancías.” (SAT, 2017, para. 4). El importador deberá conservar “medios de prueba necesarios para comprobar que el valor declarado ha sido determinado de conformidad con las disposiciones aplicables de la Ley Aduanera y proporcionarlos a las autoridades aduaneras cuando éstas lo requieran.” (SAT, 2017, para. 4).
- Los que introducen mercancía a un régimen aduanero deben “transmitir mediante documento electrónico a las autoridades aduaneras la información relativa a su valor y, en su caso, demás datos relacionados con su comercialización, antes de su despacho aduanero, en los términos y condiciones que establezca el Servicio de Administración Tributaria mediante reglas generales de comercio exterior, misma que se entenderá por transmitida una vez que se genere el acuse correspondiente que emita el sistema electrónico aduanero.” (SAT, 2017, para. 5).
- “Registrar electrónicamente ante la Administración General de Servicios al Contribuyente el documento mediante el cual se confiere el encargo a los agentes aduanales para que actúen como sus consignatarios o mandatarios y puedan realizar sus operaciones” (SAT, 2017, para. 6).
- Transmitir electrónicamente “un pedimento con información referente a las citadas mercancías, en los términos y condiciones que establezca el Servicio de Administración Tributaria mediante reglas, empleando la firma electrónica avanzada o el sello digital y, deberán proporcionar una impresión del pedimento con la información correspondiente, el cual llevará impreso el código de barras.” (SAT, 2017, para. 7).
- Pagar los impuestos al comercio exterior (SAT, 2017).
- Pagar las “cuotas compensatorias, así como al cumplimiento de las demás obligaciones en materia de regulaciones y restricciones no arancelarias y de las formalidades para su despacho.” (SAT, 2017, para. 9).

Además de esos requerimientos establecidos por el SAT los importadores deben proveer un cierto número de documentos.

- Documentos imprescindibles

Cada importador tiene que proveer una cierta cantidad de documentos para poder importar cualquier producto en el territorio mexicano. Cabe notar que ciertos documentos que serán presentados son exigidos en el caso de que se trate de productos originarios de la Unión Europea en el marco del Acuerdo de Asociación Económica, Concertación Política y Cooperación entre la Comunidad Europea y los Estados Unidos Mexicanos comúnmente conocido como Tratado de Libre Comercio entre México y la Unión Europea (TLCUEM).

Esos documentos son los siguientes:

- La factura comercial

La factura comercial forma parte de los documentos imprescindibles que debe proveer el importador. Es el documento en el que se fijan las condiciones de venta de las mercancías y sus especificaciones. Desempeña el papel de comprobante de venta; este documento se exige tanto para la exportación en el país de origen como para la importación en el país de destino. Se emplea también como justificante del contrato comercial. Los elementos imprescindibles de la factura son: la fecha de emisión, el nombre y la dirección del importador y del exportador extranjero, la descripción del producto, las condiciones de pago y los términos de entrega (Comercio-exterior.es, n.d.).

- El Packing List

El Packing List también es un documento importante para la importación de cualquier producto a México. Se considera como la “[...] relación de contenido completa de la información descrita en la factura comercial, en cuanto a la mercancía, y debe ser siempre emitido por el exportador” (Cámara Oficial de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de España, Lista de contenido, para. 1). Este Packing List es importante en las situaciones en que “[...] se produzca un despacho aduanero físico y sirve para facilitar el reconocimiento selectivo por parte del "actuuario de aduanas” (Cámara Oficial de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de España, para. 1). Los elementos que debe contener el Packing List son los siguientes:

- Factura a la que corresponde

- Fecha, el nombre y la razón social del vendedor y del comprador
- Cantidad, denominación precisa y el tipo de embalaje de la mercancía
- Numeración del tipo de embalaje y el contenido de cada uno
- Peso neto y cubicación

(Cámara Oficial de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de España, para. 2)

- El marbete

El marbete es otro documento requerido, que figura en la DOF 01/12/2004 y que se define como “el signo distintivo de control fiscal y sanitario, que se adhiere a los envases que contengan bebidas alcohólicas con capacidad que no exceda de 5,000 mililitros y que se incorpora a las cajetillas que contengan cigarros.” (DOF,01/12/2004, Artículo 3º, fracción IV). Es una obligación presentar esta etiqueta a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), el objetivo es comprobar la procedencia lícita de la elaboración de la bebida y el correcto pago de impuestos. Por fin, es importante mencionar que en el marbete tiene que estar la fecha de envasado.

- El certificado de libre venta y consumo

El certificado de libre venta y consumo es el documento con lo cual la autoridad sanitaria local certifica que un producto o materias primas determinadas cumplen con las disposiciones legales en la legislación en vigor y que no hay restricción a su uso o consumo en el país. En otras palabras, este certificado tiene que ser otorgado en el país de origen del producto importado (Secretaría de Relaciones Exteriores, 2015).

- El certificado de origen

El certificado de origen es un documento que debe tener el importador y que certifica el origen de la mercancía importada. Este documento se presenta al despacho de aduana en caso de que lo pida. Sin embargo, “si se presenta un EUR1 o el origen de las mercancías es indicado en la factura comercial o en cualquier otro documento comercial, no hace falta presentar el certificado de origen, siempre que el valor de las mercancías sea inferior a 6000€” (ICEX & Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en México, 2016, p. 46).

- El certificado EUR.1

El certificado EUR.1 es un documento que certifica el origen preferencial de una mercancía; es otorgado por la Unión Europea y permite a los importadores de esa mercancía beneficiarse de las preferencias arancelarias con los cuales la Unión Europea tiene acuerdos. Según el ICEX y la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en México (2016) se puede usar independientemente del valor de la mercancía. Sin embargo, cuando el valor de la mercancía es inferior a 6 000€ o cuando lo supera y que se trata de un exportador autorizado por el Departamento de Aduanas e Impuestos Especiales se acepta una declaración de origen de mercancías. Se trata de exportador autorizado si un exportador realiza exportaciones frecuentes con el certificado EUR.1 ofreciendo bastantes garantías para averiguar el origen del producto en este caso el Departamento de Aduanas e Impuestos Especiales puede autorizar este exportador a presentar una declaración de origen de la mercancía en vez de presentar el EUR.1. Por fin, cabe notar que “cada certificado EUR.1 deberá incluir el nombre, los apellidos y la dirección del impresor o una marca que permita su identificación. Deberá llevar, además, un número de serie, impreso o no, que permita identificarlo.” (Acuerdo de Asociación Económica, Concertación Política y Cooperación entre la Comunidad Europea y los Estados Unidos Mexicanos, 2000, Apéndice III).

Ejemplo de certificado EUR.1 en el Anexo A.

- El etiquetado sanitario y comercial

El etiquetado sanitario y comercial, es un requerimiento enunciado por la Norma Oficial Mexicana NOM-142-SSA1/SCFI-2014 (DOF 23/03/2015) sobre las bebidas alcohólicas. Esta norma especifica los requerimientos de etiquetado sanitario y comercial en el capítulo 9. Según esta norma, el etiquetado debe presentar al producto o emplear representaciones graficas que permiten describir las sugerencias de uso del producto, pero con la condición de que conste de una leyenda. También deberán figurar en el embalaje:

- El nombre o la denominación genérica y la marca comercial
- El nombre, la denominación o razón social y el domicilio fiscal
- El país de origen
- La identificación de lote
- El contenido alcohólico (por ciento de alcohol en volumen)
- La información sanitaria
- La información comercial

También se puede proveer información adicional pero no es un requisito obligatorio establecido por la ley (como por ejemplo una clasificación de contenido alcohólico, o información comercial adicional).

- El Bill of Lading o Air Waybill

Por fin, el Bill Of Lading o Airwaybill (conocimiento de embarque aéreo o naviero) cuando aplica, son documentos que se tienen que proveer por el importador. Según la portada Empresas del Banco BBVA (n.d) el conocimiento de embarque es un documento emitido por la empresa naviera o su agente y se firma por el capitán del buque. Este documento consta de la recepción de la mercancía, las condiciones de transporte y el compromiso de entrega de la mercancía en el puerto de destino indicado. Este documento sirve de acuse recibo de la mercancía, contrato de transporte y título de crédito que permite retirar la mercancía. El conocimiento de embarque aéreo es emitido por la compañía aérea o el agente de carga aérea autorizado por la IATA; este documento tiene función de contrato de transporte y acuse de recibo, pero también es una declaración de despacho de aduanero, un certificado de seguro y una guía de instrucciones para el transportista.

7.2.3. Impuestos nacionales

México cuenta con varios impuestos nacionales que aplican a la importación de bebidas alcohólicas y específicamente al vino correspondiente a la fracción arancelaria de interés de este plan de negocios. Estos impuestos están destacados por el SAT (2017) y son los siguientes:

- El IEPS

El Impuesto Especial de Productos y Servicios (IEPS): este impuesto aplica a la importación de ciertos bienes y servicios y se especifica el caso del vino en los artículos 1 y 2 de la Ley del IEPS. Estos artículos enuncian que en el caso de las bebidas alcohólicas con una graduación alcohólica de hasta 14 grados por litro se pagará un IEPS de un valor del 26.5%.

- El IVA

El IVA es un impuesto sobre el valor agregado que los importadores deben pagar. Su valor es del 16% sobre el valor señalado en la Ley del IVA. Para proceder a su cálculo

“se considerará el valor que se utilice para los fines del impuesto general de importación, adicionado con el monto de este último gravamen y del monto de las demás contribuciones y aprovechamientos que se tengan que pagar con motivo de la importación” (SAT, 2017)

- El Derecho de Trámite Aduanero (DTA)

Se debe a “las operaciones aduaneras que se efectúen utilizando un pedimento o el documento aduanero correspondiente en los términos de la Ley Aduanera” (SAT, 2017). El monto del derecho cambia cada semestre y se puede consultar en la Ley Federal de Derechos y depende de varios factores (valor de importación, tipo de importación).

- El Derecho de Almacenaje

Estos derechos se pagan “por el almacenaje de mercancías en depósito ante la aduana en recintos fiscales, después de vencidos los plazos que se establecen en el artículo 41 de la Ley Federal de Derechos” (SAT, 2017). Las cuotas figuran en el artículo 42 de la Ley Federal de derechos y dependen del peso y del tiempo de almacenamiento de la mercancía.

En resumen, las restricciones que existen en México para la importación de vino son varias tanto las arancelarias como no arancelarias. Esos elementos se deben tomar en cuenta a la hora de emprender una actividad de importación de vino a México dado que representa un costo adicional y también el tiempo necesario para la búsqueda de esos datos importantes al éxito de la actividad. En efecto, la omisión de uno de esos elementos puede traer problemas legales y comprometer la realización de este proyecto de importación y distribución de vino francés a México

7.3. La demanda

Uno de los elementos importantes para el emprendimiento de un proyecto en algún país es el análisis de la demanda del sector, en este caso del sector del vino, con el fin de poder a lo largo del plan de negocios enfocar el proyecto hacia la demanda correspondiente al vino que se importará y así reunir todas las condiciones para el éxito del proyecto.

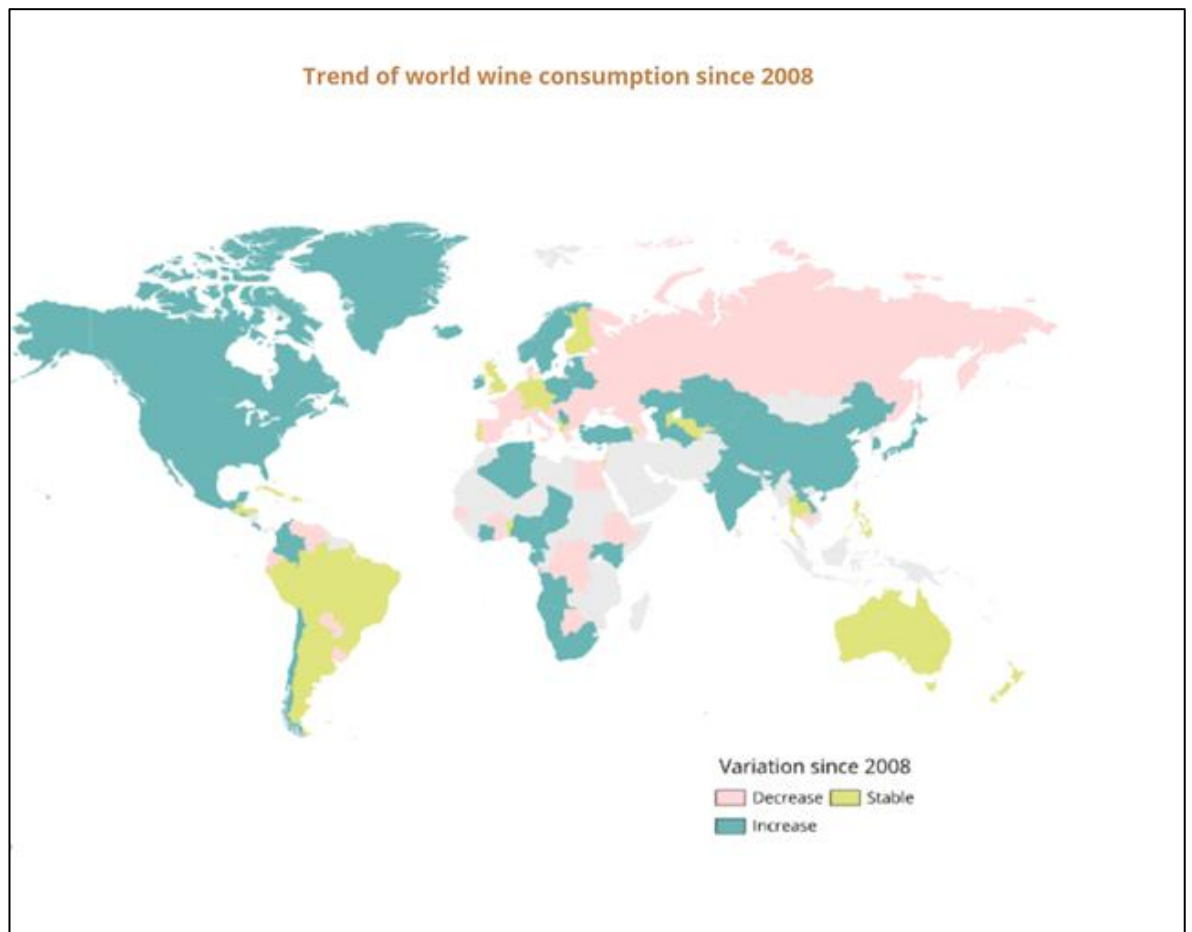
7.3.1. Hábitos de consumo

Como enunciado por Roció Boullosa en un artículo del periódico mexicano El Conocedor (11/09/2017), según el OIV, el consumo per cápita de vino en México es de 0.75 litros por año lo que representa un consumo bajo en comparación con el consumo de otros países como Francia con 47 litros per cápita por año, Italia con 37.7 litros por año o España con 20 litros per cápita por año.

Sin embargo, según Jean Marie Aurand, Director General de la OIV, el consumo de vino creció de un 10% de 2015 a 2016 en México lo que representa un crecimiento bastante importante en tan sólo un año. Además, agregó que el consumo alcanzó 89.5 millones de litros de vino en 2016 (El Universal, 01/05/2017).

Por la misma ocasión, el OIV en su reporte mundial sobre la vitivinicultura en 2017 (2017), destacó que desde 2008 México forma parte de los países en los que se ha registrado un incremento del consumo de vino.

Tendencias mundiales en el consumo del vino desde 2008



Fuente : OIV, Report on World Vitiviniculture 2017

Según el ICEX y la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en México en el capítulo 4 de su estudio de mercado sobre el mercado del vino en México (2016), el aumento de consumo de vino está llevado sobre todo por la clase media alta y sobre todo los jóvenes adultos con alto poder adquisitivo, caracterizados por su poca aversión a probar nuevas bebidas. Además, destacan que el crecimiento del consumo está relacionado también con el consumo creciente por parte de las mujeres debido a la incorporación cada vez más creciente de las mujeres al mercado laboral.

7.3.2. Hábitos de compra

El ICEX y la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en México (2016) fundamentándose en datos de Euromonitor de 2014 subrayaron que en términos de valor el canal HORECA concentra la mayor parte de consumo de vino con 63% del vino consumido. No obstante, en términos de volumen la gran distribución representa el 65% del vino consumido.

En cuanto a las compras de vino, se destacó que las compras son mayores durante los periodos de fiestas de fin de año y durante los meses de marzo abril y de mayo las compras son menos importantes que durante el resto del año.

7.3.3. Gustos del consumidor

Rocío Boullosa en la revista El Conocedor (2017), subrayó que el vino que se consume más en México es el vino tinto: en efecto, representa un 59% del consumo total, seguido por el vino blanco con un 14% y el vino rosado con un 12%.

Además, los mexicanos prefieren consumir más vino extranjero que mexicano: en 2016 los mexicanos consumieron 89.5 millones de litros de vino de lo cual el 70% era vino importado. Esta preferencia por los vinos importados se puede atribuir a factores psicológicos y culturales que engloban por ejemplo el fenómeno del Malinchismo que se caracteriza por el rechazo de lo mexicano a favor de lo extranjero. La Academia Mexicana de la lengua (2016) se refiere a la preferencia de la Malinche (traductora indígena de Hernán Cortes) por un extranjero; se emplea “Malinchismo” para caracterizar a los mexicanos que prefieren lo extranjero a lo mexicano y menosprecian lo propio. Pero también podemos atribuir esta preferencia a la reputación de la cual gozan vinos extranjeros como por ejemplo los vinos franceses.

Por fin, el ICEX y la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en México (2016) enuncian otro elemento cultural que tomar en cuenta, que es la dificultad de combinar vino y comida típica mexicana caracterizada por el hecho que sea muy picante lo que no es propicio al consumo del vino. Sin embargo, surgen cada vez más consejos de maridajes de vino con comida mexicana por parte de revistas (como la revista digital muy popular VIX o El Conocedor) o por parte de bodegas (a través de las recomendaciones sobre las etiquetas de sus vinos) y de organismos promotores del consumo de vino.

Gracias a este breve análisis de la demanda de vino en México, se pudo observar que prevalece una preferencia por el vino tinto y de importación. El consumo de vino en México sigue siendo muy por debajo del consumo de otros países, sin

embargo, cabe notar un crecimiento importante del consumo de vino en los últimos años. Dado estos elementos se puede concluir que existe una oportunidad para el proyecto de importación de vino francés a México.

7.4. La oferta

En esta parte del análisis del mercado mexicano del vino se estudiará de que se compone la oferta de vino en México y cuáles son los precios aplicados en el territorio. Esto permitirá tener una vista general de la oferta y de la misma manera tener una idea de la competencia en el mercado, lo que será presentado más en detalle en la parte del análisis del microentorno.

7.4.1. Tamaño y características de la oferta

Como mencionado en la parte sobre la producción de vino en México (cf. 6.1.2. Datos específicos al vino: regiones de producción, cifras de producción) sabemos que en México se producen anualmente 200 000 hectolitros de vino, sin embargo, el 70% del vino consumido en México es vino importado.

A partir de datos recolectados de Trade Map (2017)³, se puede analizar las importaciones para la partida 2204 que es más general y engloba varias subpartidas y la subpartida 220421 que se acerca más al producto importado.

- Partida 2204

Esta partida engloba los vinos de uvas frescas, incluso encabezado; mosto de uva excepto el de la partida 20.09.

Cabe notar que en el año 2016 se importó vino del extranjero con un valor de 236 153 miles de USD y una cantidad de 68 148 toneladas de vino en 2016. La tasa de crecimiento de importación en valor del 2012 hasta el 2016 ha sido del 5% mientras que la tasa de crecimiento en volumen ha sido del 10%. (Anexo B)

En cuanto a la clasificación de países, en términos de valor de las importaciones en 2016, España es el primer país exportador con un valor de 66 799 miles de USD, seguido por Chile con 41 144 miles de USD, Francia en tercera posición con 40 596

³ Trade Map es una herramienta ofrecida por el Centro de Comercio Internacional (ITC) con el fin de proporcionar indicadores de comercio internacional. Para más información ver: <https://www.trademap.org/Index.aspx>

miles de USD, Italia con 36 266 miles de USD y Argentina en quinta posición con 28 338 miles de USD. (Anexo C)

Entonces para esta partida, se ve claramente que el crecimiento en volumen es superior al crecimiento en valor; cabe destacar también el dominio de España en cuanto a las importaciones de vino a México. Por lo que es de Francia, ocupa el tercer rango, pero la diferencia que hay entre las importaciones de Chile y de Francia no es de gran amplitud entonces se deduce que Francia es un socio importante para México en cuanto a la importación de vino.

- Subpartida 220421

Para esta subpartida de acuerdo con las estadísticas de Trade Map (2017), se observan unas importaciones mundiales para esta fracción de 184 226 miles de USD y de 49 313 toneladas para el año 2016. Las importaciones en valores conocieron un crecimiento del 4% entre 2012 y 2016 y en volumen el crecimiento para el mismo periodo de tiempo ha sido del 8%. (Anexo D)

En cuanto a la clasificación, una vez más España es el primero en términos de valores con un total de 61 069 miles de USD en 2016, luego viene Chile con 37 569 miles de USD, Argentina con 27 993 miles de USD, Italia con 23 207 miles de USD y en quinta posición Estados Unidos con 15 475 miles de USD. Es importante mencionar que para esta subpartida Francia ocupa el sexto lugar. (Anexo E)

Para esta subpartida las tasas de crecimiento son un poco menores que las de la partida (que engloba un conjunto de subpartidas de las cuales forma parte la subpartida 220421).

7.4.2. Precios

Se consideró de utilidad tener el promedio de los precios aplicados en el mercado por la oferta actual. Para conseguir este promedio se utilizaron los datos del INEGI: el INEGI calcula los precios promedios mensuales de un rango de productos que le sirve para el cálculo mensual de del Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC). Los precios utilizados son los que se publican mensualmente en el Diario Oficial de la Federación.

Con el análisis de estos precios, se llegó a un precio promedio de todos los vinos y marcas de los promedios sacados por marca en los meses de agosto y de septiembre de 2017 en todo el país de 150.85 MXN.

El precio promedio de todos los vinos y marcas confundidas de vino de mesa calculado a partir de los promedios sacados por marca en los meses agosto y de septiembre de 2017 en el área metropolitana de la Ciudad de México es de 105.20 MXN. (Anexo F)

En resumen, al nivel de la oferta se nota que por más que México sea un país productor de vino, la importación de vino y el consumo del vino importado tiene mucha importancia. Dentro de los países exportadores de vino a México, España ocupa un lugar privilegiado en valor, sin embargo, Francia se posiciona en los cinco primeros exportadores en valor al nivel de la partida 2204 y en el sexto lugar para la subpartida 220421 que corresponde al producto objeto de importación en este plan de negocios.

7.5. Distribución

La distribución desempeña un papel importante en el momento de emprender un negocio, y es importante estar informado de la estructura de los canales de distribución y del esquema de distribución de un sector en un país determinado antes de emprender cualquier negocio de importación y distribución para evitar el fracaso del proyecto.

Esta parte de distribución se apoya casi exclusivamente en los datos proveídos por el ICEX y la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en México en el capítulo 7 de su estudio del mercado mexicano del vino en mayo 2016, agregando actualizaciones gracias a las páginas oficiales de los distribuidores.

7.5.1. Canales de distribución

Los principales canales de distribución en México son los siguientes:

- HORECA
- Autoservicios
- Tiendas departamentales
- Tiendas de conveniencia
- Tiendas tradicionales
- Tiendas especializadas

- El canal HORECA

Este canal incluye a los hoteles, restaurantes, bares, cafeterías, catering y discotecas. Como mencionado en la parte de análisis de la demanda (cf 7.3.2 Hábitos de compra), este canal concentra la mayor parte de las ventas en valor y sobre todo en los restaurantes. Se considera que este canal es bastante importante en el fomento de un cambio de actitudes de los mexicanos; en efecto, este canal puede llegar a cambiar la percepción del vino como una bebida que se toma en ocasiones y pasar a ser parte del cotidiano de los mexicanos.

Para los vinos importados, cabe notar que se consumen en hoteles de alta categoría (consideramos que se trata de hoteles de cuatro y más estrellas) o sea los que disponen de bar y/o restaurante. Los hoteles de categoría menor suelen proponer licores y vinos nacionales.

Lo mismo pasa en el caso de los otros actores de este canal: la presencia de vino importado depende de las categorías de los lugares; los vinos importados se encuentran la mayor parte del tiempo en restaurantes de cocina internacional o de alta categoría. Por fin, las discotecas no cuentan con vino excepto los vinos espumosos como el Champagne.

- Autoservicios

Las tiendas de autoservicios abarcan los grandes supermercados, hipermercados, las grandes superficies, los hardiscount, y las tiendas refinadas de productos gourmet. Es importante mencionar que las tiendas de autoservicios concentran el 35% de ventas de alimentos.

Las cinco cadenas más importantes de tiendas de autoservicio en México son las siguientes:

- Grupo Walmart: se compone de los Walmart supercenter, las bodegas Aurrera, Superama, y Sam's Club.
- Grupo Soriana: incluye a Soriana Hiper, Soriana Supermercado, Soriana Express, Soriana Mercado, City Club, Super City, Tiendas Comercial Mexicana, Mega, Bodega Comercial Mexicana y Al precio.
- Grupo Chedraui: Tienda Chedraui, Super Chedraui y también esos dos tipos de tiendas bajo el formato "selecto".
- Grupo La Comer: se compone de tiendas La Comer, City Market, Fresko, y Sumesa.
- Grupo Costco México: Costco Wholesales.

Las otras cadenas principales, pero más regionales son:

- Casa Ley con presencia en el noroeste del país
- Calimax con presencia en Tijuana y en Baja California
- Cadena americana HEB con presencia en el norte del país

- Las tiendas departamentales

Al principio sólo se dedicaban a la venta de ropa, joyería y electrodoméstico; sin embargo, poco a poco han ido integrando departamentos de bebidas y alimentación. Los productos que se encuentran en esos departamentos suelen ser de precios elevados dado a su calidad o a su percepción de singularidad.

Generalmente las compras de estas tiendas están centralizadas y las compras de productos importados se hacen a través de importadores locales o directamente desde los productores dependiendo de la rotación del producto.

Las dos cadenas de tiendas departamentales mayores en las que se encuentran gran variedad de productos importados son las siguientes:

- Cadena Palacio de Hierro
Se compone de La Boutique Palacio, Casa Palacio, El Palacio de Hierro y Palacio de los Palacios. Cuenta con 18 tiendas con gran presencia en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México. Esta cadena de tiendas departamentales se reconoce sobre todo por la alta calidad de los productos que se encuentran y disponen de departamentos gourmet con venta de productos importados, pero también restaurantes y bares de cata de vino.
- Cadena Liverpool
Se compone de tiendas Liverpool, Fabricas de Francia, y de tiendas Duty Free (sobre todo en la zona turística de Quintana Roo). Es la cadena departamental con mayor presencia en México (con 128 tiendas). También dispone de departamento Gourmet con proximidad de restaurantes a este departamento, sin embargo, la oferta de productos importados es menor que la de Palacio de Hierro.

- Las tiendas de conveniencia

Las tiendas de conveniencia se pueden dividir en dos para México: por una parte, las tiendas pequeñas que se encuentran en pequeños pueblos y donde se encuentran la mayor parte del tiempo galletas, dulces, papas fritas, refrescos y cervezas. Por otra parte, las tiendas de formato internacional son la mayor parte del tiempo cadenas, abiertas a las 24H y con gran presencia en todas las ciudades.

Las mayores cadenas de tiendas internacionales son:

- OXXO: es el líder de las cadenas de tiendas de conveniencia y cuenta más de 11 000 tiendas a nivel nacional.
- 7-Eleven: es la segunda cadena más grande y cuenta más de 1 600 tiendas en el país.
- Circle K: se compone de las tiendas Circle K, K y Extra; tiene una presencia menor que las dos más grandes.

- Las tiendas tradicionales

Son los “abarrotes” que son “tiendas de barrio” y generalmente se encuentran en zonas rurales o zonas de clase baja en las ciudades. Pero estas tiendas tienden a desaparecer dado a la presencia creciente de supermercados y de grandes superficies.

Al igual que para las tiendas de conveniencia la venta de vino no es común en este tipo de tiendas.

- Las tiendas especializadas

Estas tiendas se caracterizan por la calidad de los productos que ofrecen: son productos gourmet nacionales o importados. Este tipo de tiendas importan vino mediante importadores que se encargan de la distribución o mediante la importación directa. Las tiendas especializadas desempeñan el papel de distribución al canal HORECA, detallista, pero también a las grandes superficies y a los consumidores finales.

Las principales cadenas de tiendas especializadas son las siguientes:

- Grupo La Europea

Este grupo cuenta con más de 40 sucursales (con 19 en la zona Metropolitana del valle de México). La Europea, es el principal distribuidor dentro de las tiendas especializadas; además, cuenta con una filial que se dedica exclusivamente a la

importación de vino para La Europea pero también para otros clientes del canal HORECA.

- La Castellana

La Castellana cuenta con 16 sucursales en el país, pero la mayoría de las sucursales se encuentran en la Zona metropolitana del valle de México. Importa los vinos que vende y provee también al canal HORECA.

- La viña Gourmet

La viña Gourmet es un concepto de cava- restaurante y tienda especializada, cuentan con dos restaurantes y una propia importadora de vino pero que se dedica exclusivamente a la importación de vino español.

- Prissa

La cadena Prissa cuenta con 29 sucursales en el país excepto en la Ciudad de México donde no tiene ninguna presencia. Prissa desempeña también el papel de importadora y distribuidora para el canal HORECA y para otras tiendas.

- Vinoteca de México

La Vinoteca de México es una tienda que se dedica a la venta de vino, cuenta con 30 sucursales con mayor presencia en Nuevo León.

Cabe destacar que aparte de las tiendas especializadas mencionadas arriba el número de vinotecas, bares de vinos y tiendas gourmet es creciente sobre todo en zonas exclusivas y de alto rango económico de la Ciudad de México como Polanco, La Condesa, La Roma y Coyoacán.

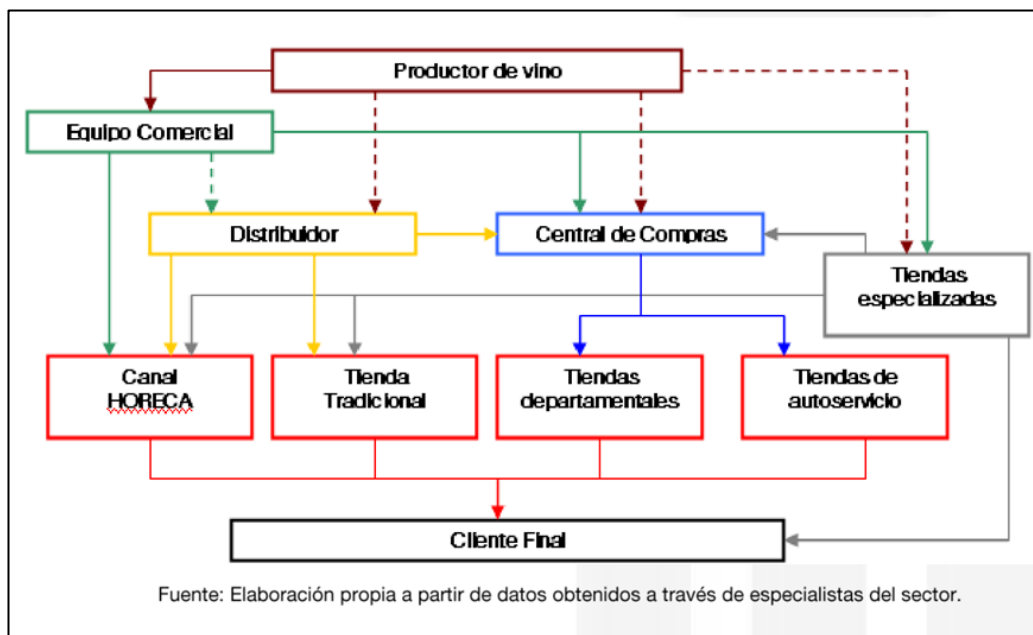
7.5.2. Esquema de distribución

Existen dos esquemas de distribución dependiendo de si se trata de vino nacional o de vino importado.

- Esquema de distribución de vinos nacionales

Es frecuente que los grandes productores de vino dispongan de sus propias redes de distribución a los puntos de venta, sin embargo, dado a la densidad del territorio mexicano se usa también un sistema de distribución externo mediante comercializadores locales con el fin de alcanzar todos los centros de compras.

Esquema de distribución y comercialización de vinos nacionales



Fuente: ICEX & Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en México, 2016, *El mercado del vino mexicano*

- Esquema de distribución de vinos importados

Cabe mencionar que en el caso de vinos importados hay tres actores claves:

- El distribuidor-importador:

Se encarga de los trámites aduaneros de importación y provee el producto a los puntos de venta; suelen operar a nivel regional dado la extensión del territorio nacional. En algunos casos puede ser la filial en México de la empresa que exporta su vino.

Generalmente está especializado en la comercialización de vino, pero es común que se encarguen también de comercializar productos alimentarios.

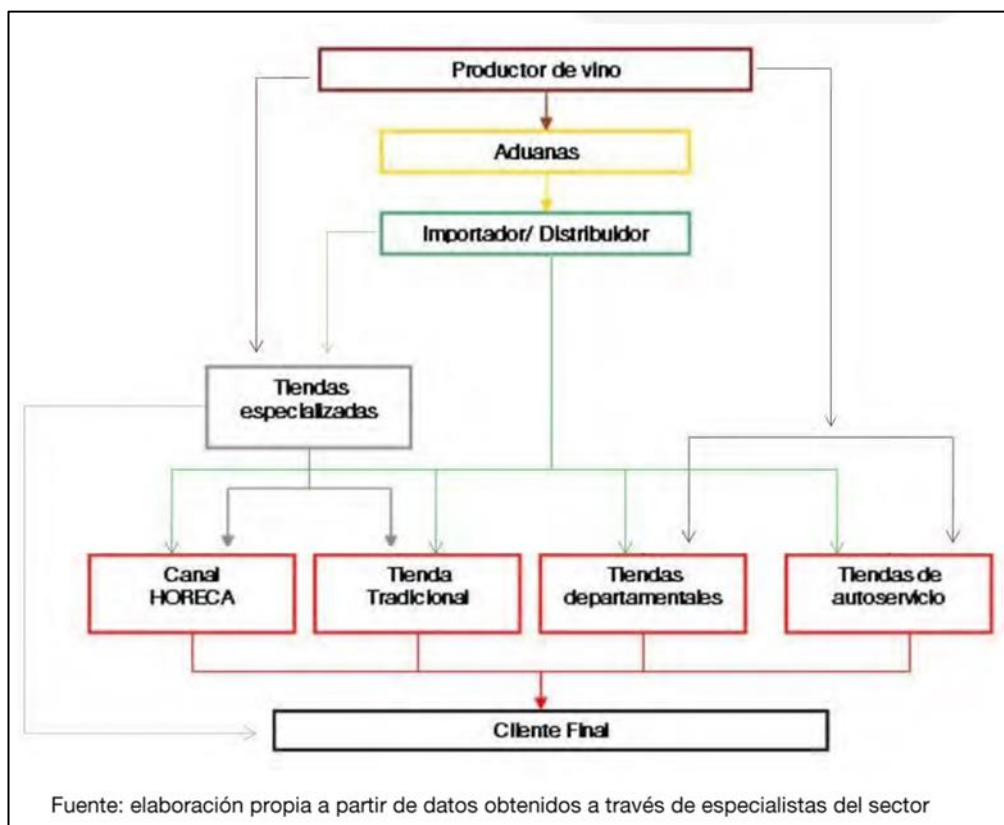
Los márgenes suelen ser del 20-30% y el detallista que recibe la mercancía opera con el mismo margen o un poco más (hasta el 40%).

- Las centrales de compras

Pueden ser las centrales de las tiendas de autoservicio, de las grandes superficies, tiendas departamentales, hardiscount y de las cadenas de supermercados. Esas centrales compran y reparten en cada punto de venta de su cadena.

- Canal HORECA

Esquema de distribución y comercialización de vinos importados



Fuente: ICEX & Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en México, 2016, *El mercado del vino mexicano*.

A la vista de este análisis de la distribución en México para el sector del vino, se concluye que la distribución tiene que coincidir con el tipo de vino importado y

hacia qué tipo de consumidor se destina el producto. Un alto conocimiento de estos esquemas y de los canales de distribución resulta imprescindible para asegurar un proyecto de importación y distribución a México como es el objeto de este plan de negocios.

En resumen, a pesar de que México sea un país productor de vino lo que se destaca más en cuanto al análisis del mercado mexicano del vino, es la importancia de la importación de vino y del consumo de vino importado. Este elemento representa una oportunidad para este plan de negocios. Además, resulta imprescindible tomar en cuenta y analizar en detalle todas las restricciones que sean arancelarias o no arancelarias que aplica México a la importación de vino. Por fin otro elemento importante es el conocimiento perfecto de los canales y esquemas de distribución en el país que desempeñan un papel fundamental para cualquier proyecto de importación de vino a México sobre todo cuando se trata de un proyecto de importación y distribución con el fin de adaptar de la mejor manera su estrategia en función de esos elementos.

VIII. Análisis estratégico

El análisis estratégico consta de un análisis del macroentorno, microentorno y por fin de un análisis interno mediante el FODA. Esos elementos son imprescindibles en la elaboración de cualquier plan de negocios y permite definir la factibilidad y viabilidad de un emprendimiento.

8.1. Análisis del macroentorno: el PESTEL

Este análisis del macroentorno es clave para el emprendimiento de un proyecto: en efecto, permite resaltar los elementos del macroentorno que afectarán positivamente o negativamente a este proyecto. Realizando un balance de estos elementos se podrá subrayar la viabilidad o no de un proyecto. El análisis PESTEL analiza los aspectos políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y medioambientales.

8.1.1. Aspecto político

En esta sección se analizará el aspecto político de México y de Francia y cuál puede ser su impacto en un emprendimiento.

- Tratado de libre comercio entre la Unión Europea y México: el TLCUEM

Este tratado permite beneficiarse de exenciones bajo la condición del respeto de las normas de origen y en este caso de la presentación del certificado EUR.1 que asegura el origen del producto. Para el producto objeto de importación cuya fracción es 22042102 si se asegura su origen de la Unión Europea en este caso será exento de arancel para su importación a México.

Esto permitirá una reducción de costos y proponer un precio más atractivo en el mercado mexicano en comparación con países que no benefician de Tratado de Libre Comercio con México o de un Tratado de Libre Comercio pero que sólo disminuye los aranceles y no los exenta.

Además, este acuerdo proporciona una mayor transparencia sobre las normas técnicas y las medidas sanitarias y fitosanitarias. Por ejemplo, este tema de las medidas sanitarias y fitosanitarias se encuentra en el artículo 20 de la Decisión n° 2/2000 del Consejo Conjunto CE-MÉXICO del 23 de marzo de 2000.

Por fin, el tratado permite una mayor certeza jurídica mediante las reglas de comercio acordadas en el contrato, una predictibilidad de las normas arancelarias y no arancelarias y por fin mecanismos de solución en caso de diferencia. Los mecanismos

de solución de diferencias por ejemplo figuran en el título VI de la Decisión no 2/2000 del Consejo Conjunto CE-MÉXICO del 23 de marzo de 2000.

- Estabilidad política en México

México es una república federal que se basa en la democracia presidencial. Desde el primero de diciembre de 2012 hasta julio de 2018 presidió Enrique Peña Nieto del PRI (Partido Revolucionario Institucional) de centro/centro izquierda. Cabe mencionar que el primero de julio de 2018 se eligió a Andrés Manuel López Obrador del Movimiento Regeneración nacional, un partido de izquierda.

Según el Informe 2017 del FreedomHouse, el índice de libertad política de México es de 3/7. Sabiendo que 1 significa que hay libertad absoluta y 7 que no hay libertad, México se considera como un país parcialmente libre. El reporte señala que en 2016 hubo un incremento en los casos de corrupción implicando a miembros del PRI, pero también el caso de la desaparición en 2014 de los 43 estudiantes de Iguala (Guerrero) con el reporte de investigadores internacionales que cuestionan elementos claves del relato del gobierno. Este índice está elaborado por analistas y consultores internos y externos a la organización FreedomHouse a partir de la calificación de diez preguntas sobre los derechos políticos; la meta de este índice es la evaluación de la situación de libertad política del país, pero del lado de cómo se vive por los individuos.

- Estabilidad política en Francia

Francia es una república que se basa en una democracia parlamentaria con el poder presidencial. Emmanuel Macron preside Francia desde junio de 2017, es del partido En Marche que es un partido centrista.

Según el informe 2017 del FreedomHouse, el índice para Francia de libertad política es de 1/7 lo que significa que es un país donde hay libertad política. Para Francia el procedimiento de calificación es igual que para México.

- Política de inversión extranjera en México

Todo extranjero que quiera invertir en México puede hacerlo, pero bajo ciertas condiciones. Esas condiciones han sido destacadas por La Dirección de Asuntos Internacionales y Políticas Públicas (2016) y se presentarán a continuación.

Existen actividades que se reservan al estado que están registradas en el artículo 5 de la Ley de Inversión Extranjera (LIE) como por ejemplo la generación de energía nuclear; existen también actividades que están reservadas a mexicanos o sociedades

mexicanas registradas en el artículo 6 de la LIE como por ejemplo el transporte nacional de pasajeros, turismo y carga. Ciertas actividades y sociedades con regulación específicas cuentan con un límite máximo de participación accionaria como mencionado en el artículo 7 de la LIE; por ejemplo, hay un límite del 10% de participación en las sociedades cooperativas de producción. Además, ciertas actividades y sociedades necesitan una autorización de la Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras para participación extranjera mayoritaria: figura en el artículo 8 de la LIE y concierne por ejemplo los servicios legales.

Otro elemento que tomar en consideración es la existencia de una zona restringida en la que las personas morales o físicas extranjeras no pueden adquirir el dominio sino el uso de un bien inmueble a través de un fideicomiso. Esta zona se define como la franja de 100 km a lo largo de las fronteras y 50 km a lo largo de las playas. En caso de que el bien esté fuera de la zona restringida se necesita la obtención de un permiso de la Secretaría de Relaciones Exteriores.

También un tema que es importante mencionar es la necesidad para cualquier persona que quiera invertir en México mediante la apertura de un negocio, de tramitar la visa de residencia temporal o permanente dado que con la visa de visitante sin permiso para realizar actividades remuneradas no se puede realizar ninguna actividad remunerada.

- Política de comercio exterior de Francia

El ex secretario francés al comercio exterior Matthias Fekl (2017) da cuenta en su informe sobre la estrategia de comercio exterior de Francia y la política comercial europea de un aliento del gobierno francés a las exportaciones hacia países emergentes. En efecto, afirma que el continente americano es la segunda zona cliente después de Asia y destaca un crecimiento de 4.1% de las ventas a lo largo de los últimos diez años. Afirma que Francia toma en cuenta este crecimiento en las ayudas que otorga con el fin de dinamizar las exportaciones hacia este continente.

En resumen, el hecho que México sea un país en que todavía permanecen casos importantes de corrupción y una libertad política parcial no alienta a la inversión extranjera y puede ser un freno al proyecto de importación dado a esta incertidumbre. Además, esta incertidumbre se puede agrandar dado al cambio reciente de presidente. Sin embargo, la existencia de un tratado de libre comercio entre México y la Unión Europea es una verdadera ventaja para este proyecto como lo mencionamos. La política de inversión extranjera en México no es tan estricta, aunque los tramites y las restricciones que existen pueden afectar el incentivo que una empresa o persona tiene

en invertir en este país. Por fin, por el lado de Francia el hecho que sea un país caracterizado por una estabilidad política y un incentivo a las exportaciones es un elemento favorable para el proyecto de importación de vino de Francia.

8.1.2. Aspecto económico

Esta sección se enfoca en los elementos de la economía mexicana que pueden influir en un proyecto de emprendimiento en este país.

- Tasa de inflación vía la calculadora del INEGI⁴

Desde el mes de diciembre del 2016 hasta septiembre del 2017, se registró una tasa de inflación de 4.41% y en cuanto a la tasa promedio anual, esta es de 0.48%. Estas tasas son bajas en comparación con otros países latinoamericanos.

- INPC (Índice nacional de precio al consumidor) e INPP (Índice nacional de precio al productor)

Esos dos indicadores están proporcionados y elaborados por el INEGI.

El INPC tiene como objetivo medir las variaciones de precios de una canasta de bienes y servicios representativa del consumo de los hogares mexicanos ubicados en zonas urbanas (INEGI, 2011).

En cuanto al INPP, mide las variaciones de precios de una canasta de bienes y servicios representativa de la producción nacional. Cabe mencionar que acá se trata del precio de productor o sea el precio que el productor recibe por el bien o servicio que vende al consumidor, pero sin incluir los impuestos (IVA y otros) (INEGI, n.d.).

En octubre de 2017, la inflación general para los consumidores ha sido de un 6.37% mientras que en enero era de un 4.72% y si nos enfocamos en las mercancías, el INPC ha sido de un 5.95% mientras que enero era del 4.75% (INEGI, 2017).

Cabe notar también que por lo que vemos en la gráfica del Anexo G y por lo que se comentó de la inflación general para los consumidores y de los precios de mercancías, se puede deducir que el incremento de la inflación general se debe sobre

⁴ El INEGI pone a disposición esta herramienta para poder tener acceso a las tasas de inflación de los periodos de tiempo elegidos. Para más información ver: www.inegi.org.mx/sistemas/indiceprecios/CalculadoraInflacion.aspx

todo a la inflación no subyacente o sea del aumento los precios que están fuera del alcance del Banco Mundial.

En octubre 2017, el Índice de precio para los productores de las mercancías y de los servicios finales ha sido del 5.03% mientras que en enero era del 8.40% y si uno se enfoca en el índice de los bienes de consumo el índice de precios para los productores en octubre de 2017 era del 4.95% mientras que en enero era del 5.08% (INEGI, 2017).

En este caso, parece que dado las informaciones que se presentan en la gráfica del Anexo H y lo que se acaba de comentar, la disminución del índice de mercancías y servicios finales está llevada en mayoría por la baja del índice de precio de las exportaciones.

Los análisis de esos dos indicadores nos muestran que el INPP ha disminuido entre enero y octubre de 2017 pero en proporción ínfima para el índice de bienes de consumo; en cuanto al INPC, cabe notar que, en cuanto al índice de precio para las mercancías, este índice aumentó de menos de 1%. Entonces, los precios de mercancías pagados por los consumidores no aumentaron mucho y los precios recibidos por los productores en cuanto a los bienes de consumo disminuyeron, pero en proporción ínfima lo cual no representa una amenaza para el consumo y la economía del país.

- Ciclos económicos de México

Con el fin de estudiar los ciclos económicos de México, se utilizará en este análisis de ciclos económicos el Reloj de ciclos económicos realizado por el INEGI con los datos de agosto de 2017.

El reloj es una herramienta que permite apoyar el análisis de ciclos económicos. En el análisis de los ciclos se suelen estudiar dos indicadores:

- El Indicadores coincidente que refleja el estado general de la economía y se compone de variables como por ejemplo el Indicador Global de la Actividad Económica, o el Indicador de la Actividad Industrial entre otros. En el reloj este indicador está en color rojo (INEGI, 2017).
- El Indicador adelantado que busca señalar anticipadamente los puntos de giro (picos y valles) del indicador coincidente; este indicador se compone de variables como la Tendencia del Empleo en las Manufacturas, o el Tipo

de Cambio Real Bilateral México-EUA, entre otros. Este indicador figura en azul en el reloj (INEGI, 2017).

En el reloj, se nota que el indicador adelantado tiene un valor de 100.38 en agosto de 2017 o sea está creciendo y se ubica por encima de su tendencia de largo plazo. En cuanto al indicador coincidente, tiene un valor del 99.80 o sea que está decreciendo y está por debajo de su tendencia de largo plazo. Sabiendo que el comportamiento típico es la rotación en sentido contrario a las manecillas del reloj lo que se puede prever al ver este reloj es que haya un punto de giro para el indicador coincidente: en este caso sería un valle mientras que para el indicador adelantado sería un pico. Esto significa que la economía mexicana está por vivir un período de depresión, sin embargo, el índice adelantado parece indicar que un periodo de recuperación y un pico en el ciclo económico vendrá más adelante. (Anexo I)

Entonces estos análisis de los indicadores del ciclo económico muestran que a largo plazo un periodo de recuperación y de crecimiento está por llegar en México, lo que representa un incentivo para el proyecto de importación de este plan de negocios.

- Dependencia de Estados Unidos y renegociación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN)⁵

La cuarta ronda de negociación tuvo lugar en Estados Unidos del 11 al 17 de octubre de 2017 y se concluyó por pocos avances y diferencias entre Estados Unidos con Canadá y México. Además, se puede mencionar que, desde el principio del 2018, todavía no se ha llegado a un acuerdo para el TLAN. Dado la codependencia económica entre estos tres países que permanece desde el año 1994, una posible salida de Estados Unidos de este Tratado conllevaría consecuencias diplomáticas, pero también económicas entre estos países.

Cabe destacar la importancia de las cadenas regionales de valor sobre todo para el sector automotriz. En efecto, se ha acostumbrado a que empresas americanas de esta industria se implanten en México para agregar valor a los autos beneficiándose de un bajo costo de mano de obra y de ahí exportarlos a las plantas ubicadas en Estados Unidos (Barrera Flores & Soborio del Villar, 22 febrero de 2017). (Anexo J)

Se destaca que el déficit comercial de Estados Unidos con México es de 60 000 millones de dólares, y las exportaciones de México a Estados Unidos contienen de

⁵ El TLCAN es un tratado de libre comercio entre Estados Unidos, Canadá y México que se firmó el 17 de diciembre de 1992. Para más información ver: http://www.sice.oas.org/Trade/nafta_s/Indice1.asp

20% a 40% de insumos de Estados Unidos, esto se debe mayoritariamente a las cadenas regionales de valor (Barrera Flores & Soborio del Villar, 22 febrero de 2017). (Anexo J)

Entonces un posible fracaso de la renegociación del TLCAN podría conllevar consecuencias económicas negativas para México lo que representa un posible riesgo para la inversión extranjera a México.

Este análisis de la economía subraya que México cuenta con una tasa promedia anual de inflación baja, con la previsión a largo plazo de un pico en los ciclos económicos. Por fin, la renegociación del TLCAN tiene una gran importancia dado que tendrá consecuencias en la economía mexicana en caso de que fracase. Sin embargo, si balanceamos los elementos destacados en este análisis económico, afectarán de manera positiva al proyecto de este plan de negocios.

8.1.3. Aspecto sociocultural

El análisis sociocultural de México cuenta con varios indicadores que pueden dar cuenta de un contexto favorable o desfavorable a nivel sociocultural para el emprendimiento de un proyecto como el proyecto objeto de este plan de negocios.

- Demografía

Según datos del CONAPO ⁶(Consejo Nacional de Población) en sus datos de proyecciones para 2017 para cada entidad federativa, se destaca que el Estado de México es la entidad federativa que tiene mayor proyección con 17 363 387 habitantes lo que representa el 14% del total de los 123 518 270 habitantes de todo el país. En cuanto a la Ciudad de México a ella sola cuenta con 8 811 266 habitantes. El estado que cuenta con menos población es Colima con 747 801 habitantes lo que representa tan sólo el 0.60% de la población total proyectada en 2017. Cabe destacar que después del Estado de México los estados que cuentan con mayor proyección de población en 2017 son Veracruz con 8 163 963 habitantes y Jalisco con 8 110 943 habitantes (CONAPO, 2017).

Estos datos destacan la concentración de la población en unos estados mexicanos y sobre todo en el Estado de México, lo cual representa una ventaja para

⁶ El CONAPO realiza estudios de proyecciones de población cada 20 años, el más reciente concierne el periodo de tiempo 2010-2030. Para más información referirse a: http://www.conapo.gob.mx/es/CONAPO/Proyecciones_Datos

un proyecto de importación de vino y distribución que se enfocará en la Ciudad de México.

- Ingreso y gasto de los hogares mexicanos

En su Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares 2016 (ENIGH), el INEGI (2017) destacó que a nivel de los gastos corrientes promedios trimestrales por hogar y por entidad federativa la Ciudad de México cuenta con mayor gasto corriente trimestral con 43 843 MXN, seguida de Nuevo León con 35 847 MXN y de Baja California con 34 964 MXN. Es importante mencionar que el promedio nacional es de 28 143 MXN. Por fin, las entidades federativas de Guerrero, Oaxaca y Chiapas cuentan con los gastos menores dentro de todo el país con un gasto corriente promedio por hogar de 18 884 MXN, 17 992 MXN, y 16 171 MXN respectivamente (INEGI, 2017). A la luz de esta comparación con los tres primeros y tres últimos, pero también al ver la gráfica proporcionada por el INEGI se nota una disparidad en cuanto a los gastos en función de las entidades federativas. (Anexo K)

En cuanto a los ingresos corrientes promedios por entidad federativa, tal como para los gastos, Nuevo León y la Ciudad de México encabezan la clasificación con 87 653 MXN y 70 834 MXN respectivamente (INEGI, 2017). En tercera posición encontramos a Sonora con un promedio trimestral por hogar de 58 813 MXN (INEGI, 2017). Los estados con menor ingreso corriente promedio trimestral son Oaxaca, Guerrero y Chiapas con 27 7024 MXN, 26 980 MXN y 23 258 MXN respectivamente. Por fin, el promedio nacional es de 46 521 pesos mexicanos (INEGI, 2017). Al ver estos datos, cabe destacar que los dos primeros se diferencian por un ingreso promedio trimestral por hogar mucho más alto que el promedio nacional y que los estados siguientes en esta clasificación; esto revela grandes discrepancias en términos de ingresos entre las entidades federativas. (Anexo L)

Como lo mencionamos que sea en el caso de los ingresos o de los gastos la Ciudad de México se encuentra en los primeros lugares, lo que representa una ventaja para este de plan de negocios que se enfocará en esta entidad federativa.

- Nivel de educación

Según datos del INEGI (2015), a nivel nacional, el nivel promedio de grado de escolaridad para las personas de 15 años y más es de 9.2 lo que representa un nivel un poco mayor al nivel de secundaria.

En la clasificación según las entidades federativas, la Ciudad de México, Nuevo León y Sonora aparecen primero con grados medios de diez o más (INEGI,

2015). Las entidades con menor grado promedio son Guerrero con un grado promedio de 7.8, Oaxaca con 7.5 y Chiapas con 7.3 (INEGI, 2015).

Por fin, cabe notar que a nivel nacional dentro de las personas de 15 años y más, el 17.9% concluyó estudios superiores (INEGI, 2015). Ver Anexo M.

En cuanto al analfabetismo, a nivel nacional, seis de cada diez personas de 15 años y más no saben leer ni escribir y al nivel del Estado de México esta proporción cambia drásticamente dado que en el Estado de México tres de cada diez personas no saben leer ni escribir (INEGI, 2015).

En la clasificación por entidad federativa la Ciudad de México cuenta con la tasa más baja de analfabetismo con un 1.5%, seguida de Nuevo León con 1.6% de población analfabeta de 15 años y más, y de Baja California con un 2% (INEGI, 2015). Al contrario, los Estados de Oaxaca, Guerrero y Chiapas cuentan con los porcentajes más altos que son de 13.3%, 13.6% y 14.8% respectivamente (INEGI, 2015). Ver Anexo O.

En cuanto a la educación, está claro que existen diferencias muy altas entre estados: la Ciudad de México y Nuevo León se posicionan con poco analfabetismo y niveles de grados altos en comparación con el nivel nacional y otros estados como Oaxaca, Guerrero o Chiapas.

Dado que este proyecto se enfocará en la Ciudad de México y que el proyecto se destinará a una cierta clase de población que se encuentra en la clase media alta con un nivel medio o medio alto de educación los datos destacados para la Ciudad de México son favorables para este proyecto. (Anexo N)

En resumen, los datos destacados para el lugar de importación del producto objeto de este proyecto o sea la Ciudad de México son positivos y alentadores a la realización de tal proyecto dado que como mencionado más arriba concentra más de ocho millones de habitantes, presenta promedios de ingresos y gastos corrientes muy alto y por fin presenta una tasa de analfabetismo baja y el promedio de grado de escolaridad más alto en comparación con las otras entidades federativas del país. Cabe notar que la Ciudad de México se considera como una entidad federativa autónoma, no es un estado.

8.1.4. Aspecto tecnológico

Para este plan de negocios sobre la importación de vino francés a México no tiene tanto sentido el análisis de la dimensión tecnológica a menos que sea relacionado con las nuevas aplicaciones de smartphone para calificación y recomendación de vinos

y de comida francesa. En efecto, se desarrollan cada vez más aplicaciones tales como Vivino⁷ en la que las personas califican los vinos que prueban y promueven el consumo de unos vinos o por ejemplo como TripAdvisor⁸ que recomiendan restaurantes y alientan a acudir a unos restaurantes bien calificados.

Es importante destacar que la Reforma de Telecomunicaciones de 2014 desempeñó un papel importante en el mejoramiento de acceso de las tecnologías de los mexicanos mediante por ejemplo el fomento de una mayor competencia en este sector.

El uso de este tipo de aplicaciones puede resultar beneficioso para dar a conocer restaurantes franceses o vinos importados, dado que estas aplicaciones, la mayor parte del tiempo, tienen como meta dar a conocer productos nuevos. Entonces un mayor acceso a las telecomunicaciones, pero también el uso de esas aplicaciones es una ventaja para este proyecto.

8.1.5. Aspecto ecológico

La producción de vino depende sobre todo de las condiciones climáticas que se presentan. En efecto, las condiciones influyen en la cantidad, pero también en la calidad del vino. El Ministerio de Agricultura francés en un informe de noviembre de 2017 informó que la producción de vino de este año cayó de 19% en comparación con 2016. Destaca en este informe que la culpa es de las heladas que ocurrieron durante la primavera para la producción del suroeste, de las Charentes, del Jura y de Alsacia, y de las sequias para los viñedos mediterráneos y del Beaujolais.

Entonces, las condiciones climáticas afectan a la producción de vino y más particularmente para Francia para este año. Sin embargo, la región de producción del vino que se importará en este proyecto no forma parte de las regiones más afectadas por las malas condiciones climáticas de este año así que se espera que no tenga efecto en la producción del vino lorenés.

⁷ Vivino es un a aplicación para smartphones que consiste en escanear la etiqueta de un vino para tener comentarios y consejos de maridajes sobre este vino de conocedores o personas que ya lo han probado. Para más información ver: <https://www.vivino.com/about>

⁸ TripAdvisor es un website que proporciona comparaciones de tarifas de hoteles y vuelos pero también permite tener consejos y recomendaciones de lugares turísticos, restaurantes, hoteles y bares, entre otros. Para más información referirse a: <https://www.tripadvisor.com.mx/>

8.1.6. Aspecto legal

México cuenta con varias normas (en su legislación o en el marco del TLCUEM) que pueden afectar tanto positivamente como negativamente al proyecto de importación de vino francés a México. Esas normas son las siguientes:

- Reglas y mecanismos de solución de diferencias del TLCUEM

Como mencionado en la parte política, México dispone de un Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea, por lo cual existen reglas y soluciones de diferencias mediante paneles arbitrales. En caso de que una de las dos partes o sea un país de la Unión Europea, una empresa de la Unión Europea o México o cualquier empresa mexicana no respete las reglas establecidas en el contrato, la otra parte puede solicitar el establecimiento de un panel arbitral.

Este elemento es importante para el proyecto de importación de vino francés dado que asegura que se apliquen reglas como las reglas de origen o el principio de respeto de la nación más favorecida, pero también otorga la posibilidad de acudir a un panel en caso de no respeto de las reglas.

- Normas para constitución de una empresa por extranjeros en México

Como mencionado en la parte política con la mención de la política de inversión extranjera, esta política se fundamenta en la Ley de Inversión Extranjera y rige las limitaciones y los trámites que realizar con el fin de poder emprender un negocio en México. Los trámites son numerosos, sin embargo, no es algo específico a México, en muchos países existen como por ejemplo Francia. Asimismo, cabe notar que estatutos existen para poder acelerar el proceso de creación de empresa en México como por ejemplo el Sistema de Apertura Rápida de Empresas (SARE) que permite la apertura de empresas de bajo riesgo bajo un día hábil.

- Ley General de Fomento a la Industria Vitivinícola

Esta ley ha sido aprobada por el Senado mexicano en octubre de 2017 con el fin de fomentar una mejor competitividad y productividad nacional. Muchos senadores quieren que se impulse la producción nacional fomentando la inversión en los viñedos nacionales (Senado mexicano, 2017).

Esta ley puede ser una amenaza a la importación de vino francés, no obstante, es importante mencionar también que más allá de la falta de inversión en el sector

vitivinícola, se consume vino importado por gusto. Como enunciado en el estudio del mercado de vino mexicano, hay una preferencia por el vino importado por la fama y reconocimiento de su gran calidad como por ejemplo para el vino francés.

En resumen, en cuanto a aspectos legales, se puede ver que no representan barreras para la empresa objeto de este plan de negocios, y que el elemento muy importante en este análisis del aspecto legal es la posibilidad de aprovecharse de los mecanismos del TLCUEM.

En conclusión, este análisis del macroentorno destacó en su conjunto que existen elementos que pueden afectar el proyecto, sin embargo, como lo demostramos a lo largo de este análisis estos elementos están contrarrestados y balanceados por factores positivos a veces de las mismas áreas o por otras áreas. Es importante señalar que la especificidad del proyecto con la región de donde se va a importar el vino y la ciudad en la que se distribuirá el producto confieren ventajas al proyecto dado que por ejemplo la región de producción no sufrió tanto de las malas condiciones climáticas de este año o que la Ciudad de México presenta los mejores resultados en términos de educación, gastos e ingresos. A la luz de este análisis se puede deducir que los elementos desfavorables a este proyecto son más que superados por las ventajas que se presentan.

8.2. Análisis del microentorno

Esta sección se dedicará al análisis del microentorno lo cual es fundamental para llevar a cabo cualquier plan de negocios. Se realizará el análisis de Porter en un primer lugar, para después enfocarse en los factores llaves de éxito y por fin el análisis FODA.

8.2.1. Porter

- Clientes

Para tenerlo claro para el resto de este plan de negocios, por clientes directos llamamos a los clientes de la importadora que son bares de vino, restaurantes, hoteles, y tiendas especializadas. Cuando se habla de clientes finales o consumidores finales, se hace referencia a los clientes de los clientes de la importadora dicho de otra manera se trata de las personas que compran el vino para consumirlo o regalarlo a otras personas.

Aquí en este enfoque en los clientes se trata de los clientes directos de la empresa y no los clientes finales.

Dado que el canal HORECA concentra la mayor parte de las ventas de vino en valor, los clientes que pertenecen a este canal tienen poder de negociación elevado tomando en cuenta que el vino que se exportará es de un precio que sobrepasa los 300 MXN y que se destina a las clases media altas; además, cabe notar que los clientes tales como los bares de vino y restaurantes desempeñan un papel importante para dar a conocer nuevos productos: en efecto, si al cliente le gusta lo que prueba entonces hay grandes probabilidades que lo compre después a través de las tiendas especializadas.

Sin embargo, los clientes destacados suelen y deben proponer constantemente productos nuevos para adaptarse a los clientes y sobre todo a los clientes jóvenes dado que como lo vimos en la parte de hábitos de consumo (cf 6.3.1.), son los que influyen el crecimiento del consumo de vino en México. El vino lorenés poco conocido y casi inexistente en este país representa una oportunidad de proponer algo nuevo para esos clientes.

Por consecuencia los clientes disponen de un poder de negociación relativamente alto pero que se matiza gracias a la novedad que puede conllevar la introducción del vino lorenés en sus cartas.

- Proveedores

Los proveedores son los productores de vino lorenenses dado que sólo se trabajará con productores y no con distribuidores. De hecho, los pequeños productores locales, por lo general, sólo venden directamente en los viñedos o a través de pequeñas tiendas especializadas.

Dado que la Lorena es una pequeña región con pocas hectáreas de vid (cf. 6.1.2. Datos específicos a la producción de vino), los productores de vino en esta región están concentrados, sin embargo, el hecho que sean varios permite no crear una dependencia y dar la posibilidad de cambiar de proveedor, por lo cual aminora el poder de negociación de los proveedores.

- Amenazas de sustitutos

Según Lizbeth Serrano en la revista en línea InformaBTL (15/11/2016) basándose en datos de Euromonitor, las bebidas alcohólicas más consumidas en México son la cerveza, el tequila y el whiskey.

Por lo que es de la cerveza y del tequila, el hecho que sean producidos para la mayoría nacionalmente puede favorecer su consumo dado a que su precio esté más accesible que alcoholes importados afectados por aranceles y por el cambio de divisa.

Entonces esos sustitutos representan una verdadera amenaza sobre todo para los productos nacionales en esos tiempos de inestabilidad política con Estados Unidos lo cual afecta las tasas de cambio.

- Amenaza de nuevos entrantes

En cuanto a los nuevos entrantes, se entiende en este análisis los importadores y exportadores de vinos extranjeros. Esta amenaza está condicionada por la importancia de las barreras de entrada.

Los requisitos de importación de la sección 6.2 de este plan de negocios representan barreras de entrada para nuevos entrantes que tienen planeado importar vinos extranjeros a México.

El acceso a las redes de distribución se puede considerar también como una barrera de entrada que restringe la aparición de nuevos entrantes dado que hay que tener muy buen conocimiento del esquema de distribución como el que analizamos en la sección 6.5 de esta tesis, pero también para este sector del vino que es específico resulta complicado introducir productos nuevos a distribuidores cada vez más exigentes.

Lo que se destaca de este análisis de los nuevos entrantes es que la amenaza está baja por lo que se mencionó

- Intensidad competitiva

La intensidad competitiva es relativamente alta, dado como mencionado en la parte de estudio de mercado del vino mexicano a la gran presencia de vinos extranjeros y a la preferencia de los vinos extranjeros por los mexicanos. Sin embargo, los vinos franceses llegan en buena posición y en particular los vinos loreneses que se quieren importar no tienen presencia en México y además de esto la particularidad de esos vinos confiere una diferenciación en el mercado mexicano.

En resumen, la intensidad competitiva es alta, pero se puede matizar dado las características particulares del vino objeto de este plan de negocios.

La conclusión de este análisis de Porter es que, dado las características del proyecto, aunque el mercado del vino mexicano presente una intensidad competitiva relativamente alta, este mercado es atractivo para el emprendimiento objeto de este plan de negocios. En efecto, dado a la especificidad del vino que se importará, pero también puesto que no tendrá que negociar con distribuidores como la actividad será de importación y de distribución, entonces se acercará directamente a los clientes del canal HORECA y a las tiendas especializadas. Este elemento representa una verdadera ventaja competitiva sobre todo en este sector en que el contacto directo y la cercanía importan.

8.2.2. Factores claves de éxito

Los factores claves de éxito resultan del análisis del macroentorno y de la industria y son imprescindibles para poder introducirse y permanecer en una industria.

A partir del análisis del macroentorno y del microentorno se puede deducir una serie de factores claves de éxito:

- Gestión y control del proceso de distribución

Para poder llegar al éxito de manera duradera en la industria del vino y más precisamente del vino extranjero, es menester gestionar y controlar el proceso de distribución para asegurar una cobertura óptima del producto y que pueda darse a conocer. Resulta importante este aspecto en el sector del vino dado la multitud de vinos extranjeros presentes en México.

- Proximidad con los clientes

En este sector, la proximidad con los clientes es imprescindible para llevar a cabo buenas relaciones comerciales. Resulta necesario dar pruebas de la calidad del producto y convencer de que se venderá y que los clientes finales lo pedirán. Por eso, hay que mantener buenas relaciones y siempre estar presente para los clientes del canal HORECA pero también los bares y las tiendas especializadas.

- Comprensión de los requisitos legales de importación y conocimiento de los derechos conferidos por un tratado adecuado

Para que una empresa importadora de vino extranjero pueda permanecer en la industria del vino en México tiene que tener muy presente los requisitos y conformarse con ellos

para evitar cualquier problema con las autoridades del país. Además, cada empresa si quiere sacar beneficios de algún tratado y asegurarse de tener una ventaja sobre las empresas que no tienen esta oportunidad, tiene que estar al tanto de sus derechos en cuanto a algún tratado que pueda aplicar y respetar los requisitos establecidos por este acuerdo.

- Decisión estratégica de elección de las ciudades de introducción de un nuevo producto

Como visto en el análisis del macroentorno de la sección 7.1, México es un país en el que permanecen muchas disparidades en cuanto a elementos económicos y socioculturales. Por lo cual, es importante tomar en consideración estos elementos a la hora de elegir la ciudad de destino del producto importado. Por ejemplo, bien se sabe que no será lo mismo enfocarse en Oaxaca de Juárez (capital de Oaxaca) para la introducción del vino lorenés, que en la Ciudad de México.

El enfoque en el microentorno pudo demostrar a través del análisis de Porter, que, dado a las características del proyecto, la empresa presenta ventaja competitiva. También, se pudo hacer hincapié en los factores claves para el éxito de este proyecto.

8.3. Análisis interno: FODA

El análisis FODA es un elemento fundamental para todo plan de negocios; es una herramienta mediante la cual se puede analizar elementos internos, pero también elementos relacionados con el entorno de la empresa.

<p style="text-align: center;"><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Contacto directo con los clientes y proveedores: ausencia de intermediarios - Papel de importadora y de distribuidora: más control - Buen conocimiento de los requisitos legales para importar a México - Excelente dominio del francés y conocimiento de la región de producción del vino - Un solo emprendedor: concentración del poder de decisión en una persona y más control 	<p style="text-align: center;"><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Carga importante de trabajo dado al papel de importadora y de distribuidora - Enfoque en una región de producción de vino: riesgo elevado - Una sola persona para realizar las tareas en un principio lo que puede llevar complicaciones - Cartelera de clientes por hacer dado que se trata de un emprendimiento nuevo
<p style="text-align: center;"><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Tendencia de aumento del consumo de las mujeres en México: favorable para los vinos lorenenses dado que son suaves - Clima tenso entre EE.UU. y México: puede ser favorable a los intercambios entre la Unión Europea y México - Consumo de vino creciente y llevado por la población joven abierta a novedades - Presencia de restaurantes franceses que pueden ver un interés en proponer vinos lorenenses para promocionar maridajes 	<p style="text-align: center;"><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Competencia de vinos extranjeros - Importancia del consumo del tequila y del mezcal: orgullos nacionales - La Ley General de fomento a la industria Vitivinícola puede favorecer la competencia y productividad nacional en detrimento de vinos extranjeros - Posible existencia de contratos de exclusividad con otros productores o distribuidores en los bares y restaurantes de la Ciudad de México

Fuente: elaboración propia

Este análisis FODA demostró cuales son las fortalezas de la empresa y sus oportunidades tomando en cuenta elementos del macroentorno; también se destacó debilidades y amenazas que habrá que seguir desde cerca y tomar en cuenta para que no comprometa el éxito del proyecto.

En conclusión, de esta parte de análisis estratégico, se pudo tener una visión global del entorno de La Franco-Capitalina, empezando por la visión del macroentorno, la cual presentó elementos positivos para este proyecto. Luego, se presentó elementos del microentorno, los cuales permitieron enfocarse en el entorno competitivo de la empresa destacando su ventaja competitiva, los elementos claves para el éxito de este proyecto, y por fin, los puntos que tiene que priorizar.

IX. Estrategia de la empresa

El análisis estratégico de una empresa es una de las partes más importantes de un plan de negocios. En efecto, formular y plantear la estrategia permite dar más claridad a un proyecto y posicionar a la empresa en un entorno competitivo. Por lo cual esta parte se enfocará en la misión, visión y los valores en un primer tiempo para después enfocarse en las estrategias de segmentación, target y posicionamiento. Por fin, esta novena parte se dedicará al estudio del Marketing Mix.

9.1. Misión

La misión de la empresa será de proveer vinos de calidad, originales y desconocidos a los mexicanos mediante tiendas especializadas, restaurantes, hoteles y bares. En otras palabras, se trata de dar a conocer vinos del noreste de Francia que combinan tradición y modernidad y que por sus características deleitarán a los paladares mexicanos.

9.2. Visión

La visión es la siguiente: convertirse en el proveedor número uno de vino francés de los bares de vinos, restaurantes de cocina internacional y mexicana, hoteles y tiendas especializadas de las delegaciones de Coyoacán, Benito Juárez y Cuauhtémoc de la Ciudad de México en cinco años en valor y volumen; otro elemento importante de la visión será tener “notoriedad de marca” dentro los clientes directos, pero también los clientes finales o sea los clientes de los clientes de la empresa.

9.3. Valores

Los valores de la importadora son los siguientes: originalidad, cercanía, honradez, tradición y sabiduría. A continuación, se explicará más en detalle el significado de cada valor representativo de esta empresa.

En cuanto a la originalidad, los vinos seleccionados se caracterizan por una originalidad conferida por el toque dado por los jóvenes enólogos que los elaboran, pero también por el embotellado y las etiquetas diferentes de los demás viñedos.

Por cercanía se hace referencia al contacto privilegiado con los viticultores proveedores de vino, pero también con los clientes, lo cual representa la fuerza de este emprendimiento.

La honradez es un elemento importante sobre todo para este sector del vino hacia los proveedores y los clientes, en efecto, la confianza es la clave para poder llegar al éxito y en este caso la honradez es representativa de esta empresa.

Por lo que es de la tradición, los vinos importados forman parte del patrimonio de la Lorena, es representativo del saber hacer, pero también de la dedicación y pasión de los hombres y mujeres que elaboran estos vinos. Una de las cosas que intenta transmitir este emprendimiento es sobre todo esta tradición y este amor por las tierras de Lorena.

La sabiduría es representativa de esta empresa puesto que el conocimiento tanto de las tierras y tradiciones de la región de producción, pero también de la cultura mexicana y de las mezclas y posibles maridajes entre esas dos culturas, es una clave importante para La Franco-Capitalina.

9.4. Estrategias

En esta sección se desarrollará el análisis de las estrategias aplicadas por la importadora: por lo cual siguiendo un orden lógico se analizará primero la segmentación de mercado, después esta sección se enfocará en el target y por fin se presentará el análisis de posicionamiento de la empresa.

9.4.1. Segmentación

Dado que los clientes de la empresa no son los consumidores finales de los productos sino los restaurantes, hoteles, bares de vino y tiendas especializadas lo más conveniente es realizar la segmentación tomando en cuenta esos clientes finales. En efecto, como los clientes finales de los vinos importados son clientes de los distribuidores de la importadora, entonces resulta imprescindible destacar las variables de segmentación de los consumidores finales para converger hacia los clientes directos adecuados.

Las variables de segmentación son varias, pero se decidió enfocarse en unas cuantas que son las más relevantes con la meta de elegir un segmento de mercado de clientes finales, para después enfocarse en los clientes del proyecto (en otras palabras, los distribuidores de producto) que se enfocan en este target.

Las variables son geográficas o sea en que parte de la Ciudad de México viven las personas, entonces se podrá hablar de barrios, pero también de colonias y de delegaciones. La variable demográfica se empleará también con el fin de enfocarse en un cierto rango de edad, en mujeres u hombres, en personas que son solteras o en pareja, con o sin hijos y también enfocándose a lo mejor en una nacionalidad en

particular. Luego se destacará la variable psicográfica que representa las clases sociales de las personas, los valores, estilos de vida y personalidad. Por fin, se enfocará en la variable comportamental que toma en cuenta los centros de interés, o preferencia por una o varias de las tendencias actuales.

9.4.2. Target

➤ Target de clientes finales

A continuación, se presentará el segmento de mercado seleccionado o sea target a través de las variables geográficas, demográficas, psicográficas y comportamentales:

- **Geográfica**

Se eligen a las personas que viven en la Ciudad de México, en las colonias más exclusivas como La Condesa, colonia Del Valle y la colonia Juárez, pero también la delegación Coyoacán en unos barrios exclusivos y en los que se encuentran muchos bares, restaurantes internacionales y mexicanos como por ejemplo en el barrio de santa Catarina. Las colonias o barrios seleccionados se ubican en la delegación Coyoacán (barrio de santa Catarina), Benito Juárez (colonia Del Valle) y Cuauhtémoc (colonia La condesa y Colonia Juárez). Por lo tanto, se decide elegir esas tres delegaciones para esta base de segmentación geográfica.

- **Demográfica**

Este proyecto se enfocará en jóvenes adultos, hombres y mujeres, del rango de edad entre 25 y 40 años, profesionales dado que la compra de vino representa un gasto por lo cual se enfoca en jóvenes adultos que ya tienen una fuente de ingreso. Se tratará de individuos solteros o en pareja, con o sin hijos dado la clase social elegida y que se presentará a continuación el hecho de tener hijos no afectaría el gasto realizado por la compra de vino así que no es un factor decisivo para este proyecto. Además, es importante mencionar que este proyecto no se enfoca en los turistas y solamente en las personas de nacionalidad mexicana, por lo cual a continuación no se dará mucha importancia a los hoteles como canal de distribución del vino.

- Psicográfica

Las clases sociales en que se enfocará este proyecto son las clases A/B, C+ y C según la clasificación de los Niveles Socio Económicos (NSE) de la Asociación Mexicana de Inteligencia de Mercado y Opinión (AMAI)⁹.

Para las clases A/B: “El nivel socioeconómico A/B está conformado mayoritariamente (82%) de hogares en los que el jefe de familia tiene estudios profesionales. El 98% de esos hogares cuenta con Internet fijo en la vivienda. Es el nivel que más invierte en educación (13% de su gasto) y también el que menor proporción gasta en alimentos (25%).” (AMAI, 2018)

Según la AMAI, en cuanto a la clase C+, “El 89% de los hogares en este nivel cuentan con uno o más vehículos de transporte y un 91% tiene acceso a internet fijo en la vivienda. Un poco menos de la tercera parte (31%) de su gasto se destina a los alimentos y lo que se destina (5%) a calzado y vestido es muy homogéneo con otros niveles.” (2018)

Por fin, la clase C se caracteriza por el hecho de que “Un 81% de los hogares en este nivel tienen un jefe de hogar con estudios mayores a primaria y 73% cuentan con conexión a Internet fijo en la vivienda. Del total de gastos de este nivel, un 35% son destinados a la alimentación y un 9% a educación.” (AMAI, 2018)

Se eligen las clases C y C+ porque se entiende que los jóvenes adultos que apenas se independizaron y que pueden lograr una ascensión social dado a sus estudios no pueden a corto plazo llegar a las clases A/B, sin embargo, consideramos que, aunque estas personas no formen parte de las clases A/B pueden tener un interés en el vino y privilegiar productos de calidad a la cantidad. A parte, esta segmentación a nivel de las clases sociales nos permite tener un segmento más amplio y que concuerda mejor con el rango de edad seleccionado.

En cuanto a los valores del target, son personas que acuerdan mucha importancia a la calidad de su alimentación: privilegian la calidad a la cantidad. Además, son personas que quieren disfrutar de los placeres de la vida.

A nivel de su estilo de vida, les gustan recibir amigos en casa, salir los fines de semana a comer fuera o a tomar algo en un bar. Se abren a nuevos experimentos culinarios y les gustan descubrir lugares, tipos de comidas y de bebidas que no conocen. Viven en lugares ubicados cerca de restaurantes y de lugares para salir.

⁹ La AMAI es una asociación que usa elementos de inteligencia para aplicarlos a negocios y asuntos sociales. Estableció una segmentación y clasificación de la población mexicana. Para más información ver: <http://nse.amai.org/> y <http://www.amai.org/>

Por fin, son personas abiertas al cambio y extrovertidas, lo cual es representativo de sus personalidades.

- Comportamental

Los mexicanos que forman parte del target de este proyecto tienen un fuerte interés por el mundo del vino y por lo general están familiarizados con las nuevas tecnologías y usan diariamente aplicaciones de sus smartphones.

➤ **Target con enfoque B2B**

De este target de los clientes finales, se deriva el target de los clientes de la empresa que son en este caso lugares que frecuentan el target que se acaba de destacar. El target de mercado de la empresa objeto de este plan de negocios son las tiendas especializadas de vino, los bares de vino, restaurantes y hoteles que disponen de un bar o un restaurante.

Se ubican en las delegaciones de Coyoacán, Benito Juárez y de Cuauhtémoc y son lugares selectos de cocina mexicana y/o internacional en el caso de los restaurantes y de los restaurantes ubicados en hoteles y proponen cartas de vino que integran vinos internacionales y que se caracterizan por su calidad y para unos por su buena relación calidad precio.

Por lo que es de las tiendas especializadas, se trata de tiendas que se dedican únicamente a la venta de vino y/o de productos de delicatessen gourmet. Cabe notar que, del mismo modo, las tiendas especializadas de las cuales hablamos tienen vinos extranjeros y/o vinos mexicanos, de calidad y son productos que por lo general no se encuentran en supermercados; por lo cual, concuerda con el hecho que el target engloba lugares selectos con productos de alta calidad.

9.4.3. Estimación del segmento elegido

➤ **Estimación del target de clientes finales**

Dado todos los elementos que tenemos en cuanto al target de este proyecto de emprendimiento, pero también gracias a datos del INEGI y de la AMAI, se puede estimar con cifras el target.

Según datos del INEGI, en la encuesta Intercensal 2015 y de acuerdo con los cálculos propios elaborados a partir de esos datos, se ve que la población entre 25 y 40

años mujeres y hombres en las tres delegaciones de Benito Juárez, Coyoacán y Cuauhtémoc representa unas 401 728 personas.

Según la AMAI, a partir de los datos de la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares 2016 (2018), para las localidades de más de 100 000 habitantes el conjunto de las clases A/B, C+ y C representan un 43% de la población.

Por reflexión propia, y dado que parece ser lo más pertinente por el número de esas personas que es superior a 100 000 personas, entonces se puede aplicar el porcentaje de 43% para estimar el número de personas hombres y mujeres de clase A/B, C+ y C entre las personas de 25 y 40 años en las delegaciones de Cuauhtémoc, Benito Juárez y Coyoacán. A parte, el hecho de que se trate de zonas exclusivas y caras para vivir otorga pertinencia a este modo de cálculo del segmento de mercado seleccionado.

Por consecuencia, se puede estimar que el segmento de mercado seleccionado representa aproximadamente 172 744 personas.

Ver Anexo O para cálculos.

➤ **Estimación del target B2B**

Dado a la carencia de datos, se decidió acudir a Google Maps con el fin de hacer una estimación de los bares, restaurantes y de las tiendas especializadas del target elegido. También se incluyen los bares o restaurantes ubicados en hoteles que cumplen con las características del target.

En cuanto a la delegación de Coyoacán, se cuentan ocho bares y restaurantes y siete tiendas especializadas en que la venta de los vinos importados sería apropiada. La delegación Benito Juárez cuenta con ocho bares y restaurantes y con una tienda especializada que entran en el target de los clientes directos. Por fin, la delegación Cuauhtémoc consta de 14 bares y restaurantes que entran en el target de La Franco-Capitalina y con seis tiendas especializadas.

En total la estimación del segmento de clientes directos es de 44 lugares físicos.

➤ **Estimación de las ventas**

A partir de la estimación del segmento de clientes finales, pero también de datos destacados en la parte VI de análisis del mercado mexicano del vino (cf 6.3 La demanda) se puede estimar las ventas de la empresa.

Se sabe según la parte 6.3, que, en promedio, un mexicano consume 75 cl de vino por año. Por simplificación podemos aplicar esta cifra a la estimación del

segmento de clientes finales lo que nos da que el segmento de clientes finales podría llegar a consumir 172 744 botellas de vino (dado que una botella por lo general es de 75 cl). Si consideramos que unas personas consumen más que otras, podemos redondear esta cifra a 200 000 botellas por año.

La estimación de las ventas posibles a este mercado meta será de 2.3% de esta cifra, lo cual representa una estimación de venta de 4 700 botellas por año para el primer año.

De acuerdo con esta estimación, se puede inferir que habrá que importar y vender un poco más que lo que se había previsto: según Eve Maurice la gerente del viñedo una cantidad de 120 botellas para empezar le parecía lo más adecuado. Sin embargo, con esta estimación de ventas, llegar a 180 botellas el primer mes y hasta 500 para el último mes del primer año, convendría más.

Ver Anexo O para los cálculos.

9.4.4. Posicionamiento

Por una parte, se procederá al posicionamiento dentro de los clientes finales del producto y por otra parte, dentro de los clientes directos. Cabe mencionar que al igual que en la parte de segmentación, esos dos posicionamientos están vinculados y entre ellos permanece un estrecho lazo.

Por lo que es de los clientes finales, se trata más del posicionamiento del producto en si o sea el vino lorenés. Dado la segmentación de mercado elegida y en concordación con esa, el posicionamiento del producto es el siguiente: un vino de gran calidad, vino original, atractivo dado a su etiqueta original e ideal para el consumo a lo largo de una comida. Por fin, presenta una facilidad de maridajes.

De este posicionamiento, se deriva el posicionamiento dentro de los clientes del proyecto ya definidos anteriormente en el plan de negocios. El posicionamiento en la mente de los clientes directos se hace en base al producto para que sea conforme a las expectativas de sus clientes finales, por lo cual se aplica el mismo posicionamiento que para los clientes finales. El posicionamiento para los clientes directos se hace también en base a la empresa a través de una cercanía y relación de confianza con La Franco-Capitalina y una garantía por parte de la ésta del origen y de la calidad mediante la apelación AOC MOSELLE.

Resulta bastante importante destacar esos dos posicionamientos: en efecto, el posicionamiento en la mente de los clientes finales es importante pero también el de los clientes directos que estarán encargados de vender el producto y promocionarlo a

los clientes finales. De ahí que, se ve la importancia de coherencia y complementariedad de los dos posicionamientos.

Este análisis de las estrategias de la importadora permitió destacar precisamente quien es La Franco-Capitalina, y hacía que tipo de clientes finales se enfocan sus productos para poder enfocarse en los distribuidores a cuáles compran. Por lo tanto, este análisis permite implementar el posicionamiento adecuado para poder alcanzar a esos clientes finales y por consecuencia, enfocarse en los clientes directos cuyos clientes son personas destacadas en esta parte como target.

9.5. Marketing Mix

La estrategia de marketing, a través de las 4P permitirá alcanzar el target destacado más arriba y lograr el posicionamiento deseado. A continuación, se presentarán las cuatro variables del Marketing Mix: Producto, Precio, Promoción y por fin Plaza.

9.5.1. Producto

A partir de los resultados sacados de la encuesta realizada sobre el consumo de vino en México, y sometida de febrero hasta marzo, se destacó una fuerte preferencia por los vinos tintos, por una parte, seguidos de los vinos blancos. Además, resulta que a los mexicanos que contestaron a esta encuesta, les gustan tomar vino a lo largo de una cena o de un almuerzo y en cuanto a las características del vino les gustan que un vino sea dulce, con notas de frutas, y amaderado. Ver Anexo P para los resultados de la encuesta.

En un principio, los productos ofrecidos serán dos: el Pinot noir clásico y el Auxerrois La Vigne aux Oiseaux.

El Auxerrois La Vigne aux Oiseaux, según los viticultores del Domaine les Béliers, es un vino afrutado y largo o sea que los aromas se quedan en la boca y en las fosas nasales durante mucho tiempo. Es de cepa Auxerrois, proviene de la localidad “Les Béliers” y es originario de las plantaciones del año 1985. Tiene una nariz en que se puede percibir aromas de frutas amarillas y de cítricos con notas minerales. Se puede tomar para el aperitivo, pero también se puede maridar con pescados de ríos, con aves o con quesos. Su botella tiene forma de flûte alsacienne. En su etiqueta aparece el nombre del vino en el medio con una imagen de ganso vestido de camarero trayendo una botella de vino con un vaso de vino; la apelación AOC MOSELLE aparece arriba

de la etiqueta y abajo aparece el logo del viñedo que es un carnero. Consultar Anexos Q.a, Q.b y Q.c para ver fotos de la botella.

En cuanto al Pinot noir clásico, según la familia Maurice, es un vino fino y afrutado que proviene de la localidad “Les Béliers” y “Marcarts”. Es originario de las plantaciones de los años 1983 y 2000. Por fin, en cuanto a maridajes, se marida con carnes blancas, pescados asados o bien quesos. Su botella tiene forma de bordelaise y en su etiqueta aparece una foto de los viticultores cosechando las uvas, debajo de esta foto aparece el nombre del viñedo, la cepa y la apelación AOC MOSELLE. Por fin, debajo de la apelación como en el Auxerrois aparece el logo del viñedo.

Esos dos productos benefician de la apelación AOC MOSELLE, lo cual es una garantía de la calidad de esos vinos y de su proveniencia. El viticultor se encarga del etiquetado de las botellas y de la puesta en botellas, la importadora no se encargará de este aspecto. Consultar Anexos R.a, R.b, y R.c para ver fotos del Pinot noir clásico.

De acuerdo con la entrevista que se organizó con Eve Maurice, gerente del viñedo, el 14 de febrero de 2018 a las 17h en la casa del Domaine les Béliers en Ancy-Sur-Moselle, dado a los resultados sacados de la encuesta elaborada para este plan de negocios, es preferible empezar por esos dos vinos. Efectivamente son ideales para este proyecto puesto que son vinos suaves, afrutados e ideales para un consumo a lo largo de un almuerzo o una cena. Ver la transcripción de la entrevista en el Anexo S.

Además, Eve Maurice recomendó empezar con unas 120 botellas por mes, eso se debe a la cantidad producida por este viñedo, pero también para la importadora sería una manera de ver cómo reacciona el mercado. Sin embargo, como enunciado en la parte 8.4.3 de estimación del segmento, esta cantidad se sumará a 180 para el primer mes e ira incrementando al hilo de los meses en función de la reacción del mercado.

En un segundo tiempo, se podría extender a otros vinos de la gama del Domaine Les Béliers tal como el Pinot noir Rubis, un poco más tánico que el Pinot noir clásico y que está criado durante un año por lo cual es un poco más aromático. También se podría agregar el vino espumoso La Bulle, muy afrutado ideal para el aperitivo y para festejar cualquier ocasión, dado que, a partir de la encuesta elaborada para este plan de negocios, se nota que también existe un interés para los vinos espumosos.

9.5.2. Precio

Se aclara que a partir de ahora se mencionarán los precios y costos en euro dado que el análisis financiero se realizará en euro. Se mencionará el equivalente en peso cuando es de interés y cuando los costos o precios en euro resultan de una conversión del peso.

Según un vendedor de la bodega La Cours des Cols (distribuidor del Domaine Les Béliers), encontrado el día 22 de marzo de 2018 a las dos de la tarde en la calle 1 rue Taison, ubicada en Metz, el precio al público de las dos botellas seleccionadas es de 10.50 €.

También comentó que los márgenes entre la tarifa profesional y el precio que pagan los clientes finales van del 30% hasta el 45%, sin embargo, agregó que para los vinos loreneses los márgenes son más pequeños dado que los productores de esta región tienen que mantener sus márgenes más altas para lograr sobrevivir.

Según las tarifas profesionales de abril 2018 procuradas por Eve Maurice (ver Anexo T), los dos vinos seleccionados tienen el mismo precio profesional que es 6.30 € (IVA incluido). Por lo cual, por un cálculo sencillo se llega a la conclusión que los distribuidores aumentan de un 67% el precio al cual lo compran antes de venderlo. No obstante, hay que pensar que este porcentaje no sólo se puede atribuir al margen dado que el precio debe permitir al distribuidor pagar sus costos fijos directos e indirectos como por ejemplo los impuestos.

Si suponemos que el viñedo vendería a la importadora a este mismo precio de 6.30 €, dado que se tendrá que tomar en cuenta los costos de importación destacados en la parte de logística, esto da un costo total de las botellas de vino de 10.13 €. Sin embargo, para la elaboración del precio profesional al cual venderá a los distribuidores, La Franco-Capitalina decide tomar en cuenta otros costos tales como por ejemplo el costo de entrega por botella, el margen de los distribuidores de la importadora, pero también la carga del IEPS entre otros. Por lo tanto, se aplicará un porcentaje de margen entre el precio al cual la importadora compra las botellas y el al cual venderá de 36.2%, en este caso el precio profesional aplicado por la importadora a sus distribuidores sería de 13.80 € (IVA incluido).

Cabe mencionar que, en realidad, se devolverá 1.05€ por botella a la importadora, lo cual corresponde al IVA de 20% que no se tiene que aplicar a las botellas destinadas a la exportación dado que estarán sujetas al IVA del país de destino (o sea 16% en México). En efecto, según la Dirección de la información legal y administrativa (2018), los bienes que se destinan a la exportación pueden beneficiar de una exoneración de IVA.

Después de eso, dado la información que tenemos de los márgenes aplicados por los distribuidores en México que aplican un 20% (cf 6.5.2. Esquema de distribución), se estima que el precio de venta al público sería de aproximadamente de 16.56 € con IVA (o sea unos 382.76 MXN según tasa de conversión oficial del Banco de México¹⁰). Este precio estaría por encima del precio promedio de los vinos en el

¹⁰ Tasa oficial de 23.1134 a la fecha del 13/05/2018, referirse a <http://www.banxico.org.mx/tipcamb/llevarTiposCambioAction.do?idioma=sp>

área metropolitana de la Ciudad de México destacados en la parte VI (cf 6.4.2. Precios) que es de 105.20 MXN (para los meses de agosto y septiembre de 2017).

Sin embargo, es menester tomar en cuenta la coherencia entre el precio y los segmentos de clientes finales y directos a los cuales se destinan esos vinos (cf 8.4.2. Target); también hay que mencionar que, excepto para las tiendas especializadas que seguramente venderán únicamente esos vinos por botella, los restaurantes, bares y hoteles probablemente venderán esos vinos por botella y por copa lo cual permite hacer más accesible el consumo de esos vinos. En efecto, si suponemos que con una botella se puede servir seis copas de vino, entonces el precio de una copa de esos vinos sería aproximadamente de 2.3 € la copa (53.16 MXN por copa según la tasa de conversión oficial del Banco de México¹⁰).

Consular el Anexo U para los detalles de los cálculos efectuados.

En cuanto a las condiciones de pago para los clientes de la importadora, los contratos estipularán que el pago será a 30 días naturales a partir de la recepción de la factura. Si no se respeta este plazo, se procederá a una bonificación del precio de un 5% por cada día de retraso.

Descuentos podrán estar aplicados en función de la cantidad pedida o de la lealtad de los distribuidores. Por ejemplo, a partir de la tercera caja pedida se podrá aplicar un descuento del 5%, y a partir del quinto pedido de un cliente se podrá aplicar un descuento del 5% sobre el sexto pedido.

9.5.3. Plaza

En esta parte se hará brevemente mención del transporte de la mercancía para llegar a los clientes puesto que este tema se analizará más detalladamente en la parte de logística (cf 9.2 Logística).

Para hacer llegar la mercancía a los clientes directos de la importadora, se trabajará con la empresa DB SCHENKER¹¹ dado que este transportador trabaja mucho con el viñedo Domaine Les Béliers. Además, este transportador provee soluciones globales de logística a través del mundo entero, México incluido.

El transporte se realizará desde Francia hacia México por transporte marítimo vía contenedor. En cuanto la mercancía esté en México, el transportador tendrá que dejar la mercancía en el local de la importadora. Dado que los volúmenes de mercancía no serán muy elevados, la importadora se encargará de proveer las botellas a los

¹¹ DB SCHENKER es una empresa de logística que ofrece soluciones globales para el sector de la industria y los intercambios globales. Cuenta con 2 000 agencias en el mundo y más de 68 000 empleados en el mundo. Para más información ver: <https://www.dbschenker.com/global>

clientes, permitirá gozar de buena fama y hacer sentir al cliente que realmente está acompañado para el lanzamiento de este vino en México.

De ahí que, la distribución se realizará como mencionado en la parte de presentación del target en las colonias de La Condesa, colonia Juárez, colonia Del Valle y el Barrio Santa Catarina en Coyoacán en los bares, restaurantes y hoteles que decidan poner en sus cartas los vinos Domaine Les Béliers. Dentro de esos clientes potenciales está La vie en Rose, restaurante francés ubicado en La Condesa, el restaurante Cedrón, restaurante francés ubicado en La Condesa también, la tienda de vino, bar y restaurante El Placer del vino en la delegación Cuauhtémoc. También está el restaurante de cocina mexicana Los Danzantes, ubicado en Coyoacán, y el Hotel Condesa que dispone de un bar y un restaurante y que se ubica en La Condesa, entre otros. Los puntos de venta mencionados han sido elegidos dado que se ubican en las delegaciones elegidas en función del target de los productos importados y distribuidos, pero también porque son lugares adecuados para la venta del producto. En efecto, son lugares de cocina francesa, internacional o mexicana de alta calidad, bares de vino que proponen una carta de vinos extensa y con vinos de calidad que seguramente no se encuentran en supermercados, se trata de lugares exclusivos.

9.5.4. Promoción

Dado que este sector tiene sus códigos y que para toda publicidad de bebidas alcohólicas hay que pedir un permiso ante una comisión federativa y pagar para esta solicitud¹², se opta por la opción de métodos más adecuados y tradicionales para la promoción de los vinos importados. Además, la promoción tiene que estar adecuada con la imagen y los clientes meta, por lo cual no se espera una promoción de masa, sino que se espera una promoción enfocada en los clientes directos.

De ahí que, esta promoción se hará mediante ferias de vino, ferias alimentarias, salones gourmet, exclusivamente profesionales con la meta de conocer a gerentes de bares de vinos, restaurantes, tiendas especializadas y restaurantes, para presentarles los productos importados. Dentro de estos eventos se podría participar a la feria anual Gourmet Show¹³ que promueve el buen comer y junta productos de calidad en que serán presentes gerentes de tiendas especializadas, compradores de restaurantes, bistrós y chefs entre otros. Otra manera de darse a conocer de los clientes directos deseados, sería hacer prospección e ir a conocer directamente los lugares más

¹² En la página internet del gobierno mexicano se fijan tarifas en función de los medios de transmisión de la publicidad. Para conocer esos costos ver: <https://www.gob.mx/tramites/ficha/permiso-de-publicidad-para-productos-y-servicios/COFEPRIS4937>

¹³ El Gourmet show es un evento anual que tiene lugar en la Ciudad de México y que se divide en pabellones especializados en el vino, el agave y muchos otros. Para más información ver: <http://www.gourmetshow.mx/>

adecuados para presentarles los vinos originales objetos de este proyecto de emprendimiento. El sector del vino funciona en una relación de confianza y ver directamente a los clientes y demostrar el verdadero interés en ellos y la dedicación hacia lo que la importadora hace, sería visto de manera positiva por lo cual se puede considerar como una técnica de promoción.

Por lo de los consumidores finales, La Franco-Capitalina podría trabajar conjuntamente con sus clientes para organizar catas, presentación del territorio de origen de este vino y contar la historia del viñedo Domaine Les Béliers. Se podría considerar de la misma manera la participación a salones de vino o eventos pero que se enfocan más al gran público con los distribuidores de los vinos o sea los clientes directos de la importadora. Este tipo de eventos tendrá una importancia considerable a la hora de presentar más adelante nuevos vinos y ver si los consumidores finales tendrían un real interés en esos nuevos vinos.

Este Marketing Mix permitió plantear informaciones esenciales a este plan de negocios y da un paso más adelante en la concretización y en la realidad de este proyecto. Además, concuerda con las estrategias enunciadas anteriormente, por lo cual el respeto de esta mezcla de mercadotecnia es clave para lograr el éxito de este emprendimiento.

Este enfoque de estrategia de la empresa permitió dar más información sobre esta empresa a través de la definición de su misión, visión y de sus valores. Se pudo definir a qué tipo de clientes finales se dirige el vino importado por la empresa para poder enfocarse en los distribuidores que venden a esos clientes finales. De esta elección de segmento, se pudo construir una estrategia de marketing adaptada, lo cual es fundamental para llegar a esos clientes y al éxito de un proyecto.

X. Procesos y recursos

El análisis de los procesos y recursos resulta imprescindible en un plan de negocios, dado que proveerá informaciones importantes en cuanto a la ubicación de la empresa, pero también con respecto a los recursos necesarios para su funcionamiento. Además, se enfocará en una segunda parte en la parte de logística, considerada de gran importancia para toda actividad de importación.

10.1. Ubicación y recursos

- Ubicación

Dado el segmento elegido (cf 8.4.2 target) de este plan de negocios, la empresa tiene interés en estar cerca de las zonas en que se encuentran sus clientes potenciales. Por lo cual, se decide tener presencia física a través de una oficina en la delegación Benito Juárez porque es la delegación que se encuentra en medio de las dos otras. Por consecuencia, permitirá a La Franco-Capitalina tener una distancia equivalente entre las dos otras delegaciones, lo cual facilitará las entregas de pedidos a clientes. Dentro de la delegación Benito Juárez, se elige a la colonia Del Valle Centro dado a su posición céntrica en la delegación y a su cercanía con la colonia La Condesa y el centro de Coyoacán; este elemento es muy importante en una ciudad como la Ciudad de México famosa por ser una de las capitales más atascadas del mundo.

- Infraestructura

Se procederá a la renta de un piso con espacio suficiente grande para almacenar las cajas de vino, y otro espacio dedicado a las tareas administrativas, por consecuencia, tendrá que ser por lo menos de dos ambientes y de una superficie de 50 metros cuadrados.

Los alquileres de locales para esta superficie en la colonia Del Valle Centro son alrededor de 432.65 € según los precios revisados en la página de propiedades.com (10 000 MXN tasa de conversión oficial del Banco de México¹⁴).

¹⁴ Tasa oficial de 23.1134 a la fecha del 13/05/2018, referirse a <http://www.banxico.org.mx/tipcamb/llevarTiposCambioAction.do?idioma=sp>

- Bienes muebles

No se considera imprescindible la compra de un coche para las entregas de los pedidos durante los dos primeros años, puesto que son pequeñas cantidades que se entregarán, se considera que se podrá usar el transporte público o el taxi. En efecto, esta solución queda más económica que la compra de un vehículo y es adaptada a las cantidades de distribución en un primer tiempo por lo menos. En cuanto a los costos de transporte público en colectivo o metro, según consultas hechas a capitalinos (dado la dificultad de acceso a esta información), no irán más allá de 10 pesos y para los taxis por lo general de acuerdo con las distancias entre la empresa y los clientes, las tarifas no irán más allá de unos 90 pesos. Por lo cual, a fines de establecer una base de costos, se considerará que los costos máximos de transporte serán de 3.89 € (90 MXN según la tasa oficial del Banco de México¹⁵).

A partir del tercer año, con el incremento de las cantidades importadas se comprará un coche de segunda mano por un valor de 2191.82 € (50 000 MXN de acuerdo a la tasa oficial del Banco de México)¹⁶, según precios indicados en la página segundamano.mx.

En cuanto a los otros bienes muebles, la fundadora usará su computadora personal con el fin de minimizar los gastos de la empresa por lo menos en un principio y procederá a la compra de una impresora; el precio de una impresora básica HP en México según la página internet de Walmart en México puede llegar a costar 28.03 € (648 MXN según la tasa oficial del Banco de México)¹⁵.

- Otros recursos necesarios

La empresa deberá contar con una conexión a internet de calidad lo cual es muy importante para la realización en línea de trámites y el seguimiento del contenedor; una conexión internet tiene en México según datos de la empresa Movistar un costo de 399 MXN por mes, que serían 17.26 € según la tasa de conversión oficial del Banco de México¹⁵. Además, hay que realizar un pago inicial y único de 999 MXN para el modem, que son 43.22 €, según la tasa de conversión oficial del Banco de México¹⁵.

A fines prácticos, se considera que el local rentado será amueblado y que el alquiler toma en cuenta los gastos de luz, de gas y de agua.

¹⁵ Tasa oficial de 23.1134 a la fecha del 13/05/2018, referirse a <http://www.banxico.org.mx/tipcamb/llevarTiposCambioAction.do?idioma=sp>

¹⁶ Tasa oficial de 22.8121 a la fecha del 30/05/2018, referirse a <http://www.banxico.org.mx/tipcamb/llevarTiposCambioAction.do?idioma=sp>

- Recursos humanos

Dado las informaciones destacadas sobre la empresa (cf 9.1. Datos de la empresa), La Franco-Capitalina sólo contará con su fundadora en cuanto a recursos humanos durante los dos primeros años. El sueldo promedio (según contactos propios capitalinos) de un gerente en la Ciudad de México es de 865.30 € (20 000 MXN según tasa oficial del Banco de México¹⁵), por lo tanto, se toma esta referencia para estimar el sueldo de la gerente.

A partir del tercer año, dado al incremento de las cantidades que se presentará en la parte XI de Finanzas, se necesitará contratar a un operario cuyo sueldo será de 340.69 € (8 000 MXN según la tasa de conversión oficial del Banco de México¹⁷).

La definición de una ubicación adecuada es fundamental para una actividad de importación y distribución, pero también a definición de la ubicación y de los recursos resultan importantes dado que serán imprescindibles para la estimación de costos en la parte de finanzas de este plan de negocios.

10.2. Logística

La logística resulta ser una parte esencial de la presente tesis, dado que tendrá consecuencias en términos de costos, pero también de tiempo con respecto a la organización de la empresa. Por lo cual, se analizará las condiciones de importación, la ruta marítima y terrestre elegida para llevar a cabo la mercancía, el INCOTERM elegido y por fin gracias a estos elementos se podrá llegar a una estimación de cotización.

10.2.1. Condiciones de importación

Es relevante recordar que las cantidades que se importarán en un primer tiempo serán de 180 botellas para el primer mes como destacado en la parte de Estrategias (cf 8.4.3. Estimación del segmento elegido). Al hilo de los meses del primer año esta cantidad aumentará hasta llegar a 500 botellas por mes.

El condicionamiento de esas botellas se hará mediante cajas de madera de una capacidad de seis botellas, con separador entre cada botella para evitar que se choquen

¹⁷ Tasa oficial de 23.4808 a la fecha del 18/05/2018, referirse a <http://www.banxico.org.mx/portal-mercado-cambiarior/>

durante el transporte. Puesto que se importarán 180 botellas por cajas de seis, entonces se importarán unas 30 cajas de seis botellas.

En cuanto a las dimensiones de las cajas, se basan en las dimensiones de las cajas del viñedo Château Mercier: una caja vacía pesa 9.8kg y tiene una longitud de 32.7 cm, un ancho de 26 cm y una altura de 18.8 cm. Por lo tanto, tiene un volumen de 0.016 metros cúbicos. Según la sociedad Adelphe, en su ficha sobre los vinos y espirituosos, estipula que el peso de una botella de vino vacía es de 420 gramos; dado que el contenido de las botellas del Domaine Les Béliers es de 75 cl o sea de un peso de 750 gramos entonces se concluye que el peso de una botella llena de vino es de 1.170 kg.

Por unos cálculos sencillos se llega a la conclusión de que el peso de seis botellas llenas es de 7.02 kg, por lo tanto, una caja de seis botellas llenas pesa 16.82 kg. Entonces, el envío de 30 cajas representa un peso total de 504.6 kg.

Con respecto al volumen de las cajas, las 30 cajas representan unos 0.48 metros cúbicos.

Dado a la primera cantidad de importación, convendría más un LCL (Less Container Load), lo cual significa que un contenedor contiene varias cargas para compradores diferentes. Una vez el contenedor llegado en el puerto de desembarque, la importadora puede contratar un transportador que se encargaría de recuperar las cajas y de llevarlas al almacén de la importadora. En este caso, DB SCHENKER se puede encargar de este transporte, esto se llama un transporte “door to door” y significa que se encarga del transporte desde la puerta del viñedo hasta la puerta de la importadora.

El tipo de contenedor tendrá que ser de tipo Reefer, para tener una temperatura adecuada a la conservación del vino, y para evitar humedad u otros inconvenientes que podrían dañar a las cajas y al vino.

Ver cálculos en el Anexo U.

10.2.2. Ruta marítima y terrestre

- La ruta

El puerto de contenedores elegido para la salida de la mercancía es el puerto de Le Havre, ubicado al Noroeste de Francia, en Normandía. Se elige este puerto dado que es uno de los más grandes de Francia, y sobre todo en cuanto a la distancia con el viñedo y la distancia con México, es el puerto que es más conveniente para este proyecto. En un primer tiempo, se transportará vía camión la mercancía desde Ancy-sur-Moselle hacia Le Havre.

El puerto elegido en México es el puerto de Veracruz dado que es el puerto más cerca de la Ciudad de México. Entonces, en un segundo tiempo se procederá al transporte por vía marítima de la mercancía desde Le Havre hacia Veracruz. Después, desde Veracruz hacia la Ciudad de México, se procederá por vía terrestre al transporte de la mercancía.

- El tiempo

Según la página internet Searates.com de cotizaciones y de estimación de tiempos de transporte internacional, el tiempo estimado de este transporte será de 17 días. Este tiempo se divide en 12 horas de transporte terrestre desde el viñedo hacia Le Havre, luego hay que contar 15 días de transporte marítimo, y una vez que la mercancía esté en Veracruz hay que agregar unas nueve horas de transporte hasta la Ciudad de México. Searates.com hace mención de unos dos a cuatro días de tránsito en el puerto de Le Havre y de uno a dos días de tránsito en el puerto de Veracruz. Por lo cual, en total, si se toman en cuenta esos días de tránsito el tiempo de transporte será de un máximo de 23 días.

10.2.3. INCOTERM

Dado la información destacada más arriba y puesto que el viñedo es un viñedo pequeño que no se encarga del transporte ni de las responsabilidades del transporte, en este caso se elige al INCOTERM Ex Works.

Según la Cámara de Comercio Internacional que es al origen de los INCOTERMS 2010, el Ex Works significa que el vendedor tiene que entregar la mercancía al comprador en el lugar convenido por las dos partes: puede ser el almacén del vendedor o la fábrica, por ejemplo. El vendedor debe proveer la mercancía empacada para su exportación y debe proveer los documentos necesarios a la exportación (iContainers.com, 2013). En cuanto al comprador, debe encargarse del transporte en el país de origen y de destino, del flete internacional, de los gastos de aduana, de los gastos de entrada y salida y de los aranceles de la mercancía (iContainers.com, 2013). Entonces se destaca que en este caso la responsabilidad será soportada en mayoría por La Franco-Capitalina, sin embargo, dado las características del intercambio de mercancías y del viñedo, es la mejor opción para poder asegurar el éxito de esta importación.

10.2.4. Estimación de cotización del transporte

En base a las informaciones de transporte, pero también de peso y de volumen de la mercancía que importar, se pudo pedir una cotización a un agente de la empresa Searates a través de la página Searates.com.

Según esta persona, el precio del transporte para esta mercancía tomando en cuenta que el INCOTERM es el Ex Works, se sumaría a unos 690 € para la fecha de envío del 15 de agosto 2018. Cabe notar que este precio es para un envío en contenedor estándar dado que el agente no pudo proveer esta cotización para un envío LCL en contenedor Refeer.

Este enfoque de logística aportó informaciones esenciales en cuanto a la actividad de importación de la empresa, ahora queda más claro como procederá, además de proveer información importante en cuanto a tiempos y costos.

En resumen, esta parte de procesos y recursos permitió tener aún más información en el modo de funcionamiento de la empresa y da un paso más adelante en la realidad de este proyecto. Las informaciones de costos de logística, pero también de composición y estatuto legal de la empresa, serán de gran utilidad en la próxima parte de este plan de negocios que es la parte de finanzas.

XI. Finanzas

La parte de finanzas resulta importante para un plan de negocios: en efecto, permite aterrizar el proyecto y ver si en base a todos los elementos destacados en las partes previas es un proyecto rentable. En un primer tiempo, se presentará el escenario neutro, después del cual se presentarán los escenarios optimista y pesimista. La presentación de esos escenarios optimista y pesimista son de gran interés dado que permiten tomar en cuenta cual sería la situación si no ocurre lo previsto por este plan; es importante tomar esto en cuenta para que la empresa pueda ver si está dispuesta a asumir tal riesgo.

11.1. Escenario Neutro

Tabla de presupuesto de ventas

	1º M	2º M	3º M	4º M	5º M	6º M	7º M	8º M	9º M	10º M	11º M	12º M	1º AÑO
La Vigne aux Oiseaux	90	120	135	150	180	200	220	250	250	250	250	250	2345
Pinot noir classique	90	120	135	150	180	200	220	250	250	250	250	250	2345
Precio de Vta. Unit.													
La Vigne aux Oiseaux	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €
Pinot noir classique	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €
Ventas (Netas)	2 142,00 €	2 856,00 €	3 213,00 €	3 570,00 €	4 284,00 €	4 760,00 €	5 236,00 €	5 950,00 €	5 950,00 €	5 950,00 €	5 950,00 €	5 950,00 €	55 811,00 €
Impuesto (IVA 16%)	342,72 €	456,96 €	514,08 €	571,20 €	685,44 €	761,60 €	837,76 €	952,00 €	952,00 €	952,00 €	952,00 €	952,00 €	8 929,76 €
Ventas (Brutas)	2 484,72 €	3 312,96 €	3 727,08 €	4 141,20 €	4 969,44 €	5 521,60 €	6 073,76 €	6 902,00 €	6 902,00 €	6 902,00 €	6 902,00 €	6 902,00 €	64 740,76 €
Vtas. a 30 ds. (100%)	2 484,72 €	3 312,96 €	3 727,08 €	4 141,20 €	4 969,44 €	5 521,60 €	6 073,76 €	6 902,00 €	6 902,00 €	6 902,00 €	6 902,00 €	6 902,00 €	64 740,76 €
Recupero de Cartera	- €	2 484,72 €	3 312,96 €	3 727,08 €	4 141,20 €	4 969,44 €	5 521,60 €	6 073,76 €	6 902,00 €	6 902,00 €	6 902,00 €	6 902,00 €	57 838,76 €
Ingresos Efectivos	- €	2 484,72 €	3 312,96 €	3 727,08 €	4 141,20 €	4 969,44 €	5 521,60 €	6 073,76 €	6 902,00 €	6 902,00 €	6 902,00 €	6 902,00 €	57 838,76 €
Ctas. por Cobrar	2 484,72 €	3 312,96 €	3 727,08 €	4 141,20 €	4 969,44 €	5 521,60 €	6 073,76 €	6 902,00 €	6 902,00 €	6 902,00 €	6 902,00 €	6 902,00 €	6 902,00 €
1º AÑO	2345	2814	3377	3377	3377	3377	3377	3377	3377	3377	3377	3377	3377
La Vigne aux Oiseaux	2345	2814	3377	3377	3377	3377	3377	3377	3377	3377	3377	3377	3377
Pinot noir classique	2345	2814	3377	3377	3377	3377	3377	3377	3377	3377	3377	3377	3377
Pinot noir Rubis	0	0	1080	1080	1080	1080	1080	1080	1080	1080	1080	1080	1080
La Bulle	0	0	1080	1080	1080	1080	1080	1080	1080	1080	1080	1080	1080
Precio de Vta. Unit.													
La Vigne aux Oiseaux	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €
Pinot noir classique	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €
Pinot noir Rubis	- €	- €	12,06 €	12,06 €	12,06 €	12,06 €	12,06 €	12,06 €	12,06 €	12,06 €	12,06 €	12,06 €	12,06 €
La Bulle	- €	- €	11,39 €	11,39 €	11,39 €	11,39 €	11,39 €	11,39 €	11,39 €	11,39 €	11,39 €	11,39 €	11,39 €
Ventas (Brutas)	55 811,00 €	66 973,20 €	105 693,84 €	105 693,84 €	105 693,84 €	105 693,84 €	105 693,84 €	105 693,84 €	105 693,84 €	105 693,84 €	105 693,84 €	105 693,84 €	105 693,84 €
Impuesto (IVA 16%)	8 929,76 €	10 715,71 €	16 911,01 €	16 911,01 €	16 911,01 €	16 911,01 €	16 911,01 €	16 911,01 €	16 911,01 €	16 911,01 €	16 911,01 €	16 911,01 €	16 911,01 €
Ventas (Netas)	64 740,76 €	77 688,91 €	122 604,85 €	122 604,85 €	122 604,85 €	122 604,85 €	122 604,85 €	122 604,85 €	122 604,85 €	122 604,85 €	122 604,85 €	122 604,85 €	122 604,85 €
Vtas. a 30 ds. (100%)	64 740,76 €	77 688,91 €	122 604,85 €	122 604,85 €	122 604,85 €	122 604,85 €	122 604,85 €	122 604,85 €	122 604,85 €	122 604,85 €	122 604,85 €	122 604,85 €	122 604,85 €
Recupero de Cartera	57 838,76 €	78 116,84 €	118 861,86 €	122 604,85 €	122 604,85 €	122 604,85 €	122 604,85 €	122 604,85 €	122 604,85 €	122 604,85 €	122 604,85 €	122 604,85 €	122 604,85 €
Ingresos Efectivos	57 838,76 €	78 116,84 €	118 861,86 €	122 604,85 €	122 604,85 €	122 604,85 €	122 604,85 €	122 604,85 €	122 604,85 €	122 604,85 €	122 604,85 €	122 604,85 €	122 604,85 €
Ctas. por Cobrar	6 902,00 €	6 474,08 €	10 217,07 €	10 217,07 €	10 217,07 €	10 217,07 €	10 217,07 €	10 217,07 €	10 217,07 €	10 217,07 €	10 217,07 €	10 217,07 €	10 217,07 €

Fuente: adaptación Excel clases Alterson (mayo 2018)

El primer año, la cantidad importada será de 4 690 botellas por año.

Se aumenta de 20% las cantidades de los dos productos importados el segundo año, redondeándose arriba para que se pueda seguir importando por cajas de seis botellas.

El tercer año, se aumenta de 20% las cantidades importadas de los vinos La Vigne aux Oiseaux y el Pinot noir clásico. Además, se introduce el Pinot noir Rubis y el vino espumoso La Bulle con cantidades respectivas de 1 080 botellas por mes.

El cuarto año y el quinto año, las cantidades permanecerán iguales para los cuatro vinos importados.

Tabla de presupuesto de compras

	1º M	2º M	3º M	4º M	5º M	6º M	7º M	8º M	9º M	10º M	11º M	12º M	1º AÑO
La Vigne aux Oiseaux	90	120	135	150	180	200	220	250	250	250	250	250	2345
Pinot noir Classique	90	120	135	150	180	200	220	250	250	250	250	250	2345
Costo Unitario													
La Vigne aux Oiseaux	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €
Pinot noir Classique	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €
Gastos de insumos	945,00 €	1 260,00 €	1 417,50 €	1 575,00 €	1 890,00 €	2 100,00 €	2 310,00 €	2 625,00 €	2 625,00 €	2 625,00 €	2 625,00 €	2 625,00 €	24 622,50 €
Impuesto (IVA 16%)	151,20 €	201,60 €	226,80 €	252,00 €	302,40 €	336,00 €	369,60 €	420,00 €	420,00 €	420,00 €	420,00 €	420,00 €	3 939,60 €
Gs. de insumos (c/IVA)	1 096,20 €	1 461,60 €	1 644,30 €	1 827,00 €	2 192,40 €	2 436,00 €	2 679,60 €	3 045,00 €	3 045,00 €	3 045,00 €	3 045,00 €	3 045,00 €	28 562,10 €
Pago de Cto. (70%)	767,34 €	1 023,12 €	1 151,01 €	1 278,90 €	1 534,68 €	1 705,20 €	1 875,72 €	2 131,50 €	2 131,50 €	2 131,50 €	2 131,50 €	2 131,50 €	19 993,47 €
Pago a Plazas (30%)	328,86 €	438,48 €	493,29 €	548,10 €	657,72 €	730,80 €	803,88 €	913,50 €	913,50 €	913,50 €	913,50 €	913,50 €	8 568,63 €
Pagos Vencidos	328,86 €	438,48 €	493,29 €	548,10 €	657,72 €	730,80 €	803,88 €	913,50 €	913,50 €	913,50 €	913,50 €	913,50 €	7 655,13 €
Egresos Efectivos	767,34 €	1 351,98 €	1 589,49 €	1 772,19 €	2 082,78 €	2 362,92 €	2 606,52 €	2 935,38 €	3 045,00 €	3 045,00 €	3 045,00 €	3 045,00 €	27 648,60 €
Cuentas por pagar	328,86 €	438,48 €	493,29 €	548,10 €	657,72 €	730,80 €	803,88 €	913,50 €	913,50 €	913,50 €	913,50 €	913,50 €	913,50 €
1º AÑO		2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO								
La Vigne aux Oiseaux	2345	2814	3377	3377	3377								
Pinot noir clasico	2345	2814	3377	3377	3377								
Pinot noir Rubis	0	0	1080	1080	1080								
La Bulle													
Costo Unitario													
La Vigne aux Oiseaux	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €								
Pinot noir clasico	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €								
Pinot noir Rubis	- €	- €	6,74 €	6,74 €	6,74 €								
La Bulle			6,18 €	6,18 €	6,18 €								
Gastos de insumos	24 622,50 €	29 547,00 €	49 410,00 €	49 410,00 €	49 410,00 €								
Impuesto (IVA 16%)	3 939,60 €	4 727,52 €	7 905,60 €	7 905,60 €	7 905,60 €								
Gs. de insumos (c/IVA)	28 562,10 €	34 274,52 €	57 315,60 €	57 315,60 €	57 315,60 €								
Pago de Cto. (70%)	19 993,47 €	23 992,16 €	40 120,92 €	40 120,92 €	40 120,92 €								
Pago a Plazas (30%)	8 568,63 €	10 282,36 €	17 194,68 €	17 194,68 €	17 194,68 €								
Pagos Vencidos	7 655,13 €	10 338,99 €	16 618,65 €	17 194,68 €	17 194,68 €								
Egresos Efectivos	27 648,60 €	34 331,16 €	56 739,57 €	57 315,60 €	57 315,60 €								
Cuentas por pagar	913,50 €	856,86 €	1 432,89 €	1 432,89 €	1 432,89 €								

Fuente: adaptación Excel clases Alterson (mayo 2018)

El costo unitario consta de la tarifa profesional a la cual la importadora compra las botellas.

En Francia, según la Dirección de la Información legal y administrativa (2018), los bienes destinados a la exportación no están sometidos al pago del IVA, por consecuencia, para el costo sin IVA se descuenta el IVA de 20% de Francia. En realidad, se paga y se devuelve más tarde, pero por fines prácticos se descuenta en el costo de compra sin IVA y se aplica directamente en el costo de compra con el IVA de 16% de México.

Dado la particularidad del IEPS del 26.5% que aplica a la importación de bebidas alcohólicas (cf. 7.2.3. Impuestos nacionales), se decide no tomarlo en cuenta en el presupuesto de compras puesto que es un impuesto indirecto que se traslada o mejor dicho se cobra a los clientes mediante el precio del producto vendido (Andrea Broseta, 07/01/2018), por lo cual se considera que viene incluido en el precio de ventas.

Como mencionado en la parte VIII de Análisis Estratégico (cf 8.1.1. Aspecto político), dado a la existencia del TLCUEM la importación de los productos de la fracción arancelaria 22042102 no está sujeta al pago de aranceles. Sin embargo, como lo menciona el SIICEX (2017), se tendrá que pagar un IVA del 16%, pero hay que tomar en cuenta que este pago del IVA se compensará con la venta del vino a los clientes profesionales a quienes se aplicará esta misma tasa. Por lo cual, se toma en cuenta el IVA al cual será sujeta la importadora en el presupuesto de compras.

Para tener las tarifas profesionales referirse al Anexo T.

La Franco-Capitalina sólo contará con su fundadora al principio, referirse a la parte X Recursos y Procesos (cf 10.1. Ubicación y recursos). Su sueldo será de 865.3€.

A partir del tercer año con la agregación de otros productos, pero también con el aumento de las cantidades de los dos primeros vinos importados, se necesitará a un operario para encargarse de las entregas. El sueldo del operario será de 340.69 €.

Como lo mencionó la Secretaría del Trabajo y Previsión en su Boletín No. 1052 (2017), se tiene que pagar un aguinaldo una vez al año que debe ser de mínimo una quincena. En el caso de este proyecto será de un mes de sueldo y se pagará el mes de diciembre.

La contribución del empleador de acuerdo con el portal en línea idconline.mx (2018), en México, es de 36.15% y los aportes de los empleados se suman a 2.78%.

La mayoría de los gastos operativos provienen de la parte X (Cf. 10.1. Ubicación y recursos) y son los siguientes:

- De entrega de la mercancía a los clientes:

Son de máximo 3.89 € por viaje y se considera que el primer año habrá tres viajes por semana, o sea 12 por mes lo cual representan 46.68 €. A partir del tercer año, con el alto incremento de las cantidades, se considera necesario la compra de un vehículo para el transporte de las entregas. Por lo tanto, se tomarán en cuenta gastos de seguro de un importe de 259.29 € (que son 5 915 MXN según la tasa de conversión del Banco de México)¹⁸ de acuerdo con el comparador de seguros en línea Santander para el vehículo elegido por año. Por fin, habrá que soportar gastos de gasolina de 564.96 € (que son 12 887.92 MXN)¹⁸ según la página gasolinamx.com considerando que se necesitarán unos 60 litros por mes.

- De logística:

Son de 690 € por mes para el primer año, se estima que los costos de logística quedarán iguales, aunque haya aumento de las cantidades hasta el tercer año (dado a las economías de escalas). No obstante, a consecuencia del fuerte incremento de las cantidades a partir del tercer año, este costo aumentará y pasará a ser de 720 € por mes hasta el quinto año.

- De alquiler:

Se suman a 432.65 € por mes, o sea 5 191.80 € por año. Se supone que este costo permanecerá igual dado que la meta es que las botellas no se queden en el local, sino que estén entregadas durante el mes. Por lo cual, se considera tomando en cuenta las previsiones de cantidades de botellas importadas y el espacio del local alquilado que no se necesitará un local más grande.

En el quinto año, serán importadas 743 cajas de vino por mes, sabiendo que representan cada una 0.016 m³, entonces las 743 cajas representarán 11.8 m³. Por el otro lado, sabiendo que el local es de 50 m², si se supone que la altura de las paredes será de 2.50 metros, entonces la capacidad del local será de 125 m³ (50*2.50). Por consecuencia, el tamaño del local será suficiente hasta tomando en cuenta la parte dedicada a la parte administrativa que no ocupará más de 12 m². Para tener más

¹⁸ Tasa oficial de 22. 8121 a la fecha del 30/05/2018, referirse a <http://www.banxico.org.mx/portal-mercado-cambiarior/>

información sobre la dimensión de cajas de vino referirse a la parte X de Procesos y Recursos (cf 10.2.1. Condiciones de importación).

Esta parte incluye para el caso de La Franco-Capitalina los gastos de promoción, pero también los gastos de compra de material para uso administrativo.

La participación a la feria El Gourmet Show: para un stand de 4.5 m² en la parte reservada al vino (wine room) tiene un arancel de 699 € con IVA de 16% incluido (según la tasa de conversión del Banco de México precio de 16 182 MXN)¹⁹. Este arancel se pagará al contado para beneficiar del 10% de descuento: por lo cual se pagará 629.1 €. Se considera que se participará cada año a esta feria que tiene lugar a finales de agosto.

El costo de cartuchos de la impresora representará el segundo gasto comercial y administrativo. Según Amazon.mx, el precio de un cartucho es de 10.06 € (precio en pesos de 233 MXN según la conversión oficial del Banco de México)¹⁹. Se considera que se comprará un cartucho cada mes. Cabe mencionar que el precio incluye el IVA de 16%.

El tercer gasto comercial y administrativo será el costo de contratación de internet presentado en la parte X de este plan de negocios (cf. 10.1. Ubicación y Recursos), que será de 60.48 € el primer mes y después de 17.26 € cada mes.

¹⁹ Tasa oficial de 23.1501 a la fecha del 24/05/2018, referirse a <http://www.banxico.org.mx/portal-mercado-cambiario/>

Tabla de Presupuesto de inversión

	AÑO 1				AÑO 3				GASTOS DE APERTURA			INV. INICIAL C.T.N.			
	Cant.	\$/u	Monto	Impuesto	TOTAL	Cant.	\$/u	Monto	Impuesto	TOTAL	GASTOS DE APERTURA				
											Monto		Impuesto	TOTAL	
Equipos															
Impresora	1	28,03 €	28,03 €	- €	28,03 €	0	- €	- €	- €	- €	Apertura de cuenta bancaria	130,98	0	130,98	10971,97
Coche	0	- €	- €	- €	- €	1	2.191,82 €	2.191,82 €	- €	2.191,82 €		0	0	0	Inv. Inicial I.M.P.
	0	- €	- €	- €	- €	0	- €	- €	- €	- €		0	0	0	Inv. Inicial P.T.
												130,98	0	130,98	Inv. Inicial Merc.
															Cuentas por Pagar
															Inv. Inicial en CTN
Muebles y Útiles															
M&U 1	0	- €	- €	- €	- €	0	- €	- €	- €	- €					
M&U 2	0	- €	- €	- €	- €	0	- €	- €	- €	- €					
M&U 3	0	- €	- €	- €	- €	0	- €	- €	- €	- €					
Inmuebles															
Terreno	0	- €	- €	- €	- €	1	- €	- €	- €	- €					
Edificio	0	- €	- €	- €	- €	1	- €	- €	- €	- €					
Inv. Activos Fijos															
			28,03 €	- €	28,03 €			2.191,82 €	- €	2.191,82 €					

Fuente: adaptación Excel clases Alterson (mayo 2018)

El único gasto de apertura será el costo de apertura de una cuenta bancaria profesional, según Rankia, por lo general, el costo de apertura de una cuenta bancaria se suma a 130.98 € (según la tasa de conversión oficial del banco de México, el 25/05/2018, precio de 3 000 MXN)²⁰.

Es importante mencionar que el costo de constitución de una S.A.S. en México es nulo (Gob.mx, n.d.).

En cuanto a las inversiones, como lo mencionamos en la parte X de Procesos y Recursos (cf 10.1 Ubicación y Recursos), se comprará una impresora el primer año para un importe de 28.03 €, y un coche el tercer año de un precio de 2 191.82 €.

Tabla de Presupuesto de amortización y depreciación

		V.I.	D/A	D/A Ac.	V.F.
Equipos (3 años)	0	28,03 €	- €	- €	28,03 €
	1	28,03 €	9,00 €	9,00 €	19,03 €
	2	19,03 €	9,00 €	18,00 €	2 201,85 €
	3	2 201,85 €	740,00 €	758,00 €	1 461,85 €
	4	1 461,85 €	731,00 €	1 489,00 €	730,85 €
	5	730,85 €	731,00 €	2 220,00 €	- 0,15 €
Muebles y Útiles (5 años)	0	- €	- €	- €	- €
	1	- €	- €	- €	- €
	2	- €	- €	- €	- €
	3	- €	- €	- €	- €
	4	- €	- €	- €	- €
	5	- €	- €	- €	- €
Inmuebles (50 años)	0	- €	- €	- €	- €
	1	- €	- €	- €	- €
	2	- €	- €	- €	- €
	3	- €	- €	- €	- €
	4	- €	- €	- €	- €
	5	- €	- €	- €	- €

Fuente: adaptación Excel clases Alterson (mayo 2018)

²⁰ Tasa oficial de 22.9043 a la fecha del 25/05/2018, referirse a <http://www.banxico.org.mx/portal-mercado-cambiarior/>

Tabla de presupuesto de caja

Cashflow Proyectado	Ap	1º M	2º M	3º M	4º M	5º M	6º M	7º M	8º M	9º M	10º M	11º M	12º M	1º AÑO
SDO. INICIAL CAJA	- €	10 840,99 €	7 363,44 €	5 929,90 €	5 023,25 €	4 316,11 €	3 680,57 €	3 529,30 €	3 644,02 €	3 939,48 €	4 889,73 €	5 839,97 €	6 790,22 €	10 840,99 €
(+) Aportes Socios	11 000,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
(+) Cobranzas	- €	- €	2 484,72 €	3 312,96 €	3 727,08 €	4 141,20 €	4 969,44 €	5 521,60 €	6 073,76 €	6 902,00 €	6 902,00 €	6 902,00 €	6 902,00 €	57 838,76 €
TOTAL INGRESOS	11 000,00 €	- €	2 484,72 €	3 312,96 €	3 727,08 €	4 141,20 €	4 969,44 €	5 521,60 €	6 073,76 €	6 902,00 €	6 902,00 €	6 902,00 €	6 902,00 €	57 838,76 €
(-) Gastos Arranque	130,98 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
(-) Inv. Act. Hijos	28,03 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
(-) Pagos a Proveedores	- €	767,34 €	1 351,98 €	1 589,49 €	1 772,19 €	2 082,78 €	2 362,92 €	2 606,52 €	2 935,38 €	3 045,00 €	3 045,00 €	3 045,00 €	3 045,00 €	27 648,60 €
(-) Otros Pagos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Sueldos Netos	- €	841,24 €	841,24 €	841,24 €	841,24 €	841,24 €	841,24 €	841,24 €	841,24 €	841,24 €	841,24 €	841,24 €	841,24 €	10 936,18 €
Cargas Sociales	- €	- €	336,86 €	336,86 €	336,86 €	336,86 €	336,86 €	336,86 €	336,86 €	336,86 €	336,86 €	336,86 €	336,86 €	3 705,47 €
Gastos Operación	- €	1 169,33 €	1 169,33 €	1 169,33 €	1 169,33 €	1 169,33 €	1 169,33 €	1 169,33 €	1 169,33 €	1 169,33 €	1 169,33 €	1 169,33 €	1 169,33 €	14 031,96 €
Gastos Adm. & Vtas.	- €	699,64 €	27,32 €	27,32 €	27,32 €	27,32 €	27,32 €	27,32 €	27,32 €	27,32 €	27,32 €	27,32 €	27,32 €	1 000,16 €
DDJJ IVA	- €	- €	191,52 €	255,36 €	287,28 €	319,20 €	383,04 €	425,60 €	468,16 €	532,00 €	532,00 €	532,00 €	532,00 €	4 458,16 €
DDJJ. Imp. Gcias	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Imp. Gcias. Pagos a Cta.	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Dividendos Distribuidos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
TOTAL EGRESOS	159,01 €	3 477,55 €	3 918,26 €	4 219,61 €	4 434,23 €	4 776,74 €	5 120,72 €	5 406,88 €	5 778,30 €	5 951,76 €	5 951,76 €	5 951,76 €	6 793,00 €	61 780,53 €
SDO. FINAL CAJA	10 840,99 €	7 363,44 €	5 929,90 €	5 023,25 €	4 316,11 €	3 680,57 €	3 529,30 €	3 529,30 €	3 644,02 €	3 939,48 €	4 889,73 €	5 839,97 €	6 790,22 €	6 899,22 €
Cashflow Proyectado	Ap	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO								
SDO. INICIAL CAJA	- €	10 840,99 €	6 899,22 €	11 667,34 €	24 052,95 €	35 148,75 €								
(+) Aportes Socios	11 000,00 €	- €	- €	- €	- €	- €								
(+) Cobranzas	- €	57 838,76 €	78 116,84 €	118 861,86 €	122 604,85 €	122 604,85 €								
TOTAL INGRESOS	11 000,00 €	57 838,76 €	78 116,84 €	118 861,86 €	122 604,85 €	122 604,85 €								
(-) Gastos Arranque	130,98 €	- €	- €	- €	- €	- €								
(-) Inv. Act. Hijos	28,03 €	- €	2 191,82 €	- €	- €	- €								
(-) Pagos a Proveedores	- €	27 648,60 €	34 331,16 €	56 739,57 €	57 315,60 €	57 315,60 €								
(-) Otros Pagos	- €	- €	- €	- €	- €	- €								
Sueldos Netos	- €	10 936,18 €	10 936,18 €	15 242,03 €	15 242,03 €	15 242,03 €								
Cargas Sociales	- €	3 705,47 €	4 379,20 €	6 103,39 €	6 103,39 €	6 103,39 €								
Gastos Operación	- €	14 031,96 €	14 031,96 €	14 587,36 €	14 656,03 €	14 656,05 €								
Gastos Adm. & Vtas.	- €	1 000,16 €	956,94 €	956,94 €	956,94 €	956,94 €								
DDJJ IVA	- €	4 458,16 €	6 021,19 €	8 754,41 €	9 005,41 €	9 005,41 €								
DDJJ. Imp. Gcias	- €	- €	272,86 €	2 207,47 €	4 288,22 €	2 210,68 €								
Imp. Gcias. Pagos a Cta.	- €	- €	227,40 €	1 885,07 €	3 941,43 €	2 556,91 €								
Dividendos Distribuidos	- €	- €	- €	- €	- €	- €								
TOTAL EGRESOS	159,01 €	61 780,53 €	73 348,71 €	106 476,25 €	111 509,06 €	108 047,01 €								
SDO. FINAL CAJA	10 840,99 €	6 899,22 €	11 667,34 €	24 052,95 €	35 148,75 €	49 706,59 €								

Fuente: adaptación Excel clases Alterson (mayo 2018)

Tabla de Estado de resultados

<i>Cuadro Económico Proyectado</i>	Ap	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO
Ventas	- €	55 811,00 €	66 973,20 €	105 693,84 €	105 693,84 €	105 693,84 €
(-) Costo de Ventas	- €	24 622,50 €	29 547,00 €	49 410,00 €	49 410,00 €	49 410,00 €
CONTR. MRG.	- €	31 188,50 €	37 426,20 €	56 283,84 €	56 283,84 €	56 283,84 €
Gastos Arranque	26,20 €	26,20 €	26,20 €	26,20 €	26,20 €	- €
Gastos Personal	- €	15 315,38 €	15 315,38 €	21 345,42 €	21 345,42 €	21 345,42 €
Gastos Operación	- €	14 031,96 €	14 031,96 €	14 656,05 €	14 656,03 €	14 656,05 €
Gs. Adm. & Vtas.	- €	1 000,16 €	956,94 €	956,94 €	956,94 €	956,94 €
EBITDA	- €	26,20 €	814,81 €	7 095,73 €	19 299,23 €	19 325,43 €
Depr/Amort. Act. Fijos	- €	9,00 €	9,00 €	740,00 €	731,00 €	731,00 €
EBIT	- €	26,20 €	805,81 €	7 086,73 €	18 568,23 €	18 594,43 €
Impuesto a las Ganancias	9,17 €	- 282,03 €	- 2 480,35 €	- 6 495,73 €	- 6 498,89 €	- 6 508,05 €
RDO. NETO	- €	17,03 €	523,78 €	4 606,38 €	12 069,36 €	12 086,38 €
		1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO
Dividendos Distribuidos		- €	- €	- €	- €	- €
% de distribución	0					

Fuente: adaptación Excel clases Alterson (mayo 2018)

Tabla de Balance

<i>Balance Proyectado</i>	Ap	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO
ACTIVO						
Disponibilidades	10 840,99 €	6 899,22 €	11 667,34 €	24 052,95 €	35 148,75 €	49 706,59 €
Cuentas por cobrar	- €	6 902,00 €	6 474,08 €	10 217,07 €	10 217,07 €	10 217,07 €
Materias Primas	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Mercaderías	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Crédito Fiscal Impuesto	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Imp. Gcias. CF x Quebrantos	9,17 €	- €	- €	- €	- €	- €
Imp. Gcias. CF	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Imp. Gcias. Pagos a Cta.	- €	- €	227,40 €	1 839,59 €	3 573,51 €	1 842,21 €
Activo Corriente	10 850,16 €	13 801,22 €	18 368,82 €	36 109,62 €	48 939,33 €	61 765,88 €
Activos Fijos (netos)	28,03 €	19,03 €	2 201,85 €	1 461,85 €	730,85 €	- 0,15 €
Gastos Organización	104,78 €	78,59 €	52,39 €	26,20 €	- €	- €
Activo No Corriente	132,81 €	97,62 €	2 254,24 €	1 488,05 €	730,85 €	- 0,15 €
	10 982,97 €	13 898,83 €	20 623,06 €	37 597,66 €	49 670,18 €	61 765,73 €
PASIVO						
Cuentas por pagar	- €	913,50 €	856,86 €	1 432,89 €	1 432,89 €	1 432,89 €
Cargas Sociales por pagar	- €	673,72 €	673,72 €	673,72 €	673,72 €	673,72 €
Gs. Operac. por pagar	- €	- €	- €	68,69 €	68,69 €	68,69 €
Impuesto por pagar	- €	532,00 €	499,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €
Imp. Gcias. por pagar	- €	272,86 €	2 480,35 €	6 495,73 €	6 498,89 €	6 508,05 €
Pasivo Corriente	- €	2 392,08 €	4 509,94 €	9 421,03 €	9 424,19 €	9 433,35 €
Pasivo No Corriente	- €	- €	- €	- €	- €	- €
	- €	2 392,08 €	4 509,94 €	9 421,03 €	9 424,19 €	9 433,35 €
PATRIMONIO NETO						
Capital Social	11 000,00 €	11 000,00 €	11 000,00 €	11 000,00 €	11 000,00 €	11 000,00 €
Rdos. Acum.	- 17,03 €	506,75 €	5 113,13 €	17 176,63 €	29 246,00 €	41 332,38 €
	10 982,97 €	11 506,75 €	16 113,13 €	28 176,63 €	40 246,00 €	52 332,38 €
Diferencia de Balanceo	- €	- €	- €	- €	- €	- €

Fuente: adaptación Excel clases Alterson (mayo 2018)

Tabla de capital trabajo

	Apertura	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO
Activo Corriente						
Cuentas por cobrar	- €	6 902,00 €	6 474,08 €	10 217,07 €	10 217,07 €	10 217,07 €
Materias Primas	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Mercaderías	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Crédito Fiscal Impuesto}	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Imp. Gcias. CF x Quebrantos	9,17 €	- €	- €	- €	- €	- €
Imp. Gcias. CF	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Imp. Gcias. Pagos a Cta.	- €	- €	227,40 €	1 839,59 €	3 573,51 €	1 842,21 €
	9,17 €	6 902,00 €	6 701,48 €	12 056,66 €	13 790,58 €	12 059,28 €
Pasivo Corriente						
Cuentas por pagar	- €	913,50 €	856,86 €	1 432,89 €	1 432,89 €	1 432,89 €
Cargas Sociales por pagar	- €	673,72 €	673,72 €	673,72 €	673,72 €	673,72 €
Gs. Operac. por pagar	- €	- €	- €	68,69 €	68,69 €	68,69 €
Impuesto por pagar	- €	532,00 €	499,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €
Imp. Gcias. por pagar	- €	272,86 €	2 480,35 €	6 495,73 €	6 498,89 €	6 508,05 €
	- €	2 392,08 €	4 509,94 €	9 421,03 €	9 424,19 €	9 433,35 €
CTN	9,17 €	4 509,92 €	2 191,54 €	2 635,63 €	4 366,39 €	2 625,93 €
VAR. CTN		- 4 500,75 €	2 318,38 €	- 444,09 €	- 1 730,76 €	1 740,46 €

Fuente: adaptación Excel clases Alterson (mayo 2018)

Tabla de Cash Flow activos

	Ap	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO
Cash-flow Operativo						
E.B.I.T.	- €	805,81 €	7 086,73 €	18 559,23 €	18 568,25 €	18 594,43 €
Depr/Amort.	- €	9,00 €	9,00 €	740,00 €	731,00 €	731,00 €
Gastos Organización	- €	26,20 €	26,20 €	26,20 €	26,20 €	- €
Imp. a las Gcias.	- €	- 282,03 €	- 2 480,35 €	- 6 495,73 €	- 6 498,89 €	- 6 508,05 €
	- €	558,97 €	4 641,57 €	12 829,70 €	12 826,56 €	12 817,38 €
Variación C.T.N.						
Inv. Inicial en C.T.N.	-10 971,97 €					
Var. C.T.N.	- €	- 4 500,75 €	2 318,38 €	- 444,09 €	- 1 730,76 €	1 740,46 €
	-10 971,97 €	- 4 500,75 €	2 318,38 €	- 444,09 €	- 1 730,76 €	1 740,46 €
Inv. en Act. Fijos						
Inv. Inicial en Act. Fijos	- 28,03 €	- €	- €	- €	- €	- €
Otros Desembolsos	- €	- €	- 2 191,82 €	- €	- €	- €
	- 28,03 €	- €	- 2 191,82 €	- €	- €	- €
Dividendos distrib.	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Cash-flow de los Activos	-11 000,00 €	- 3 941,77 €	4 768,13 €	12 385,61 €	11 095,80 €	14 557,84 €
Valor Terminal	- €	- €	- €	- €	- €	82 494,44 €
Cash-flow Activos (V.T.)	-11 000,00 €	- 3 941,77 €	4 768,13 €	12 385,61 €	11 095,80 €	97 052,28 €
Factor de descuento	1,00 €	0,85 €	0,72 €	0,61 €	0,52 €	0,44 €
Cash-flow Activos (desc.)	-11 000,00 €	- 3 340,00 €	3 424,00 €	7 538,00 €	5 723,00 €	42 422,00 €
CFA - (CF-CI)	- €	- €	- €	0,00 €	- €	0,00 €
VAN:	44 767,00 €				r=	18%
TIR:	67%				rp=	20%
PAYBACK:	2,82 años				g(n+1)=	2%
PAYBACK DESCONTADO:	3,59 años					

Fuente: adaptación Excel clases Alterson (mayo 2018)

Esta tabla de Cash Flow activos muestra que el periodo de repago se suma a 2.82 años, el Valor Presente Neto (o VAN en inglés) es positivo y se suma a 44 767 €, lo cual indica que se generara beneficios. Por fin, la Tasa Interna de Retorno (TIR) es alta dado que se eleva a 67% y es superior a la tasa de descuento; el hecho que esta tasa sea alta se puede explicar por la pequeña inversión que necesita este proyecto. Es importante mencionar que, para el cálculo de la tasa de descuento, se considera únicamente el costo de los fondos propios dado que este proyecto sólo se financia con fondos propios y no con deuda dado que la inversión requerida no es alta. Por lo cual, se considera para este proyecto un costo de fondos propios del 18%, dado que por falta de datos no se pudo calcular esta tasa.

Tabla de punto de equilibrio

	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO
COSTOS VARIABLES					
C.M.V.	24 622,50 €	29 547,00 €	49 410,00 €	49 410,00 €	49 410,00 €
	24 622,50 €	29 547,00 €	49 410,00 €	49 410,00 €	49 410,00 €
COSTOS FIJOS					
Gastos Personal	15 315,38 €	15 315,38 €	21 345,42 €	21 345,42 €	21 345,42 €
Gastos Operación	14 031,96 €	14 031,96 €	14 656,05 €	14 656,03 €	14 656,05 €
Gs. Adm. & Vtas.	1 000,16 €	956,94 €	956,94 €	956,94 €	956,94 €
Depr/Amort. Act. Fijos	9,00 €	9,00 €	740,00 €	731,00 €	731,00 €
	30 356,50 €	30 313,28 €	37 698,41 €	37 689,39 €	37 689,41 €
COSTO TOTAL	54 979,00 €	59 860,28 €	87 108,41 €	87 099,39 €	87 099,41 €
Cantidad de Productos Vendidos	2345	2814	3377	3377	3377
PTO. EQ. ECON. (unidades)	2282	2279	2262	2261	2261
PTO. EQ. ECON. (€)	54 322,00 €	54 245,00 €	70 793,00 €	70 776,00 €	70 776,00 €
PTO. EQ. EFVO. (unidades)	2282	2279	2217	2217	2217
PTO. EQ. EFVO. (€)	54 306,00 €	54 229,00 €	69 403,00 €	69 403,00 €	69 403,00 €
Colchón de efectivo	2 529,00 €	2 525,00 €	3 080,00 €	3 080,00 €	3 080,00 €

Fuente : adaptación Excel clases Alterson (mayo 2018)

Este escenario neutral nos muestra que, si todos los elementos presentados en las partes anteriores de la tesis, y todas las estimaciones son las correctas, en este caso este proyecto se puede considerar como viable. En efecto, teniendo un VAN positivo, un TIR superior a la tasa de descuento y un periodo de repago corto, se puede considerar que este proyecto es un proyecto rentable

11.2 Otros escenarios

Tabla de escenarios

	Pesimista	Neutral	Optimista
	Supuesto: ventas más bajas		Supuesto: ventas más altas
Inversión Inicial	11 471.97 €	10 971.97 €	10 971.97 €
VAN	2 048 €	44 767€	57 860 €
TIR	21 %	67 %	77 %
Payback	+ de 5 años	2.82 años	2.52 años
Paybak Descontado	+ de 5 años	3.59 años	2.99 años

Fuente: adaptación Excel clases Alterson (mayo 2018)

Que sea en el escenario pesimista como optimista el TIR es superior a la tasa de descuento y el VAN es positivo, por lo cual se puede afirmar que este proyecto es viable.

Ver Anexo V para las tablas del escenario pesimista y el Anexo W para las tablas del escenario optimista.

En conclusión, la parte de finanzas permitió ver después del análisis en profundidad del proyecto, al integrar todos los elementos de costos resultantes de este análisis, si es un proyecto viable o sea que pueda llevar rentabilidad y no costar más de lo que genere. Se pudo ver que, en efecto, resulta ser un proyecto factible dado que en los tres escenarios presentados los indicadores financieros son favorables.

XII. Conclusión

Se pudo analizar a la luz de este plan de negocios que México es un país en lo cual todavía no existe una real costumbre de tomar vino, sin embargo, esta tendencia se está acelerando mediante un interés creciente por una parte de la población; además, dado que los vinos extranjeros gozan de buena fama, se pudo percibir una verdadera oportunidad en este sector.

En efecto, al analizar el mercado del vino mexicano, pero también el macroentorno y microentorno, se confirmó esta oportunidad en este momento oportuno dado que es un mercado que ofrece una perspectiva de crecimiento para los próximos años. Por lo cual, se llegó a la conclusión que es el momento adecuado para la introducción de vino lorenés en la Ciudad de México.

De ahí que, se diseñó una estrategia completa para La Franco-Capitalina en base al estudio de mercado realizado previamente, con la meta de apuntar a las buenas personas y de la mejor manera. Por lo tanto, esto explica porque se eligió enfocarse en el canal HORECA y en las tiendas especializadas para poder alcanzar el segmento elegido, pero también la estrategia de marketing a implementar.

A continuación, se trató de entrar lo más posible en detalles para este proyecto de emprendimiento mediante la elaboración de la parte de procesos y recursos que abarcó también elementos de logística. Esta parte pudo enfocarse en las necesidades de este proyecto tanto en cuanto a recursos humanos, materiales e intangibles, pero también se centralizó en la cuestión de la importación de las botellas de vino, tratando de optimizar el tiempo.

Por último, se analizó este proyecto en términos de cifras, demostrando a través del análisis financiero que en caso de que no ocurriera lo previsto por este plan de negocio, esto no comprometería la viabilidad de este proyecto.

ANEXOS

Anexo A

Certificado EUR-1

CERTIFICADO DE CIRCULACIÓN DE MERCANCÍAS		
1. Exportador (nombre, apellidos, dirección completa y país)	EUR. 1 No A	000.000
	<small>Véanse las notas del reverso antes de llenar el impreso</small>	
3. Destinatario (nombre, apellidos, dirección completa y país) (mención facultativa)	2. Certificado utilizado en los intercambios preferenciales entre y <small>(indíquense los países, grupos de países o territorios a que se refiera)</small>	
	4. País, grupo de países o territorio de donde se consideran los productos originarios	5. País, grupo de países o territorio de destino
6. Información relativa al transporte (mención facultativa)	7. Observaciones	
8. Número de orden; marcas, numeración; número y naturaleza de los bultos (1); Designación de las mercancías (2)	9. Masa bruta (kg) u otra medida (litros, m³, etc.)	10. Facturas (mención facultativa)
11. VISADO DE LA ADUANA O DE LA AUTORIDAD GUBERNAMENTAL COMPETENTE Declaración certificada conforme Documento de exportación (3): Modelo No..... Aduana o Autoridad gubernamental competente:..... País o territorio de expedición:..... En....., a..... (Firma)	12. DECLARACIÓN DEL EXPORTADOR El que suscribe declara que las mercancías arriba designadas cumplen las condiciones exigidas para la expedición del presente certificado. En....., a..... (Firma)	

(1) En caso de que las mercancías no estén embaladas, indíquese el número de artículos o escríbase "a granel", según sea el caso.

(2) Incluye la clasificación arancelaria de la mercancía al nivel de partida (4 dígitos).

(3) Rellénesse únicamente si la normativa del país o territorio de exportación lo exige.

13. SOLICITUD DE CONTROL, con destino a:	14. RESULTADO DEL CONTROL
	El control efectuado ha demostrado que este certificado(*)
Se solicita la verificación de la autenticidad y de la regularidad del presente certificado.	<input type="checkbox"/> Ha sido efectivamente expedido por la aduana o la autoridad gubernamental competente indicada y que la información que contiene es exacta.
En, a	<input type="checkbox"/> No cumple las condiciones de autenticidad y exactitud requeridas (véanse notas adjuntas). En....., a.....
Sello	Sello
..... (Firma) (Firma)
	(*) Márquese con una X el cuadro que corresponda.

Fuente: Acuerdo del TLCUEM (Apéndice III)

Anexo B

Tabla de importaciones en volumen y valor de vino a México en 2016 de la partida 2204 correspondiente a vino de uvas frescas, incluso encabezado; mosto de uva excepto el de la partida 20.09.

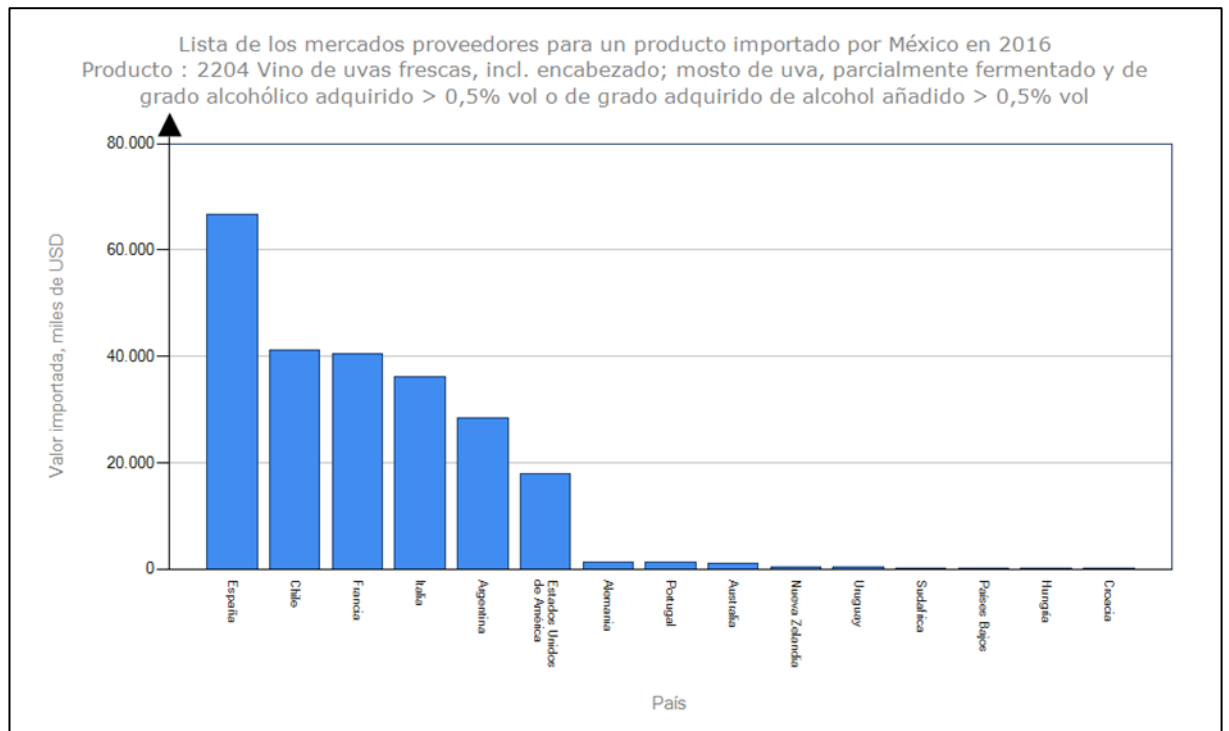
Exportadores	Selección de sus indicadores										Tasa de crecimiento de las exportaciones totales del país, socio entre 2012-2016 (% p.a.)
	Valor importada en 2016 (miles de USD)	Saldo comercial en 2016 (miles de USD)	Participación de las importaciones para México (%)	Cantidad importada en 2016	Unidad de medida	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento de los valores importados entre 2012-2016 (% p.a.)	Tasa de crecimiento de las cantidades importadas entre 2012-2016 (% p.a.)	Tasa de crecimiento de los valores importados entre 2015-2016 (% p.a.)	Tasa de crecimiento de las exportaciones totales del país, socio entre 2012-2016 (% p.a.)	
Mundo	236.153	-230.140	100	66.148	Toneladas	3.465	5	10	5	-1	
España	66.799	-66.750	28,3	20.174	Toneladas	3.311	3	12	0	-4	
Chile	41.144	-41.141	17,4	21.043	Toneladas	1.955	4	13	5	0	
Francia	40.596	-40.506	17,2	3.121	Toneladas	13.007	3	5	1	-3	
Italia	36.266	-36.266	15,4	11.451	Toneladas	3.167	8	10	18	-1	
Argentina	28.338	-28.338	12	7.583	Toneladas	3.737	10	10	23	-3	
Estados Unidos de América	17.898	-15.454	7,6	3.666	Toneladas	4.882	13	5	-7	2	
Alemania	1.293	-1.268	0,5	418	Toneladas	3.093	-20	-17	-20	-6	
Portugal	1.272	-1.272	0,5	210	Toneladas	6.057	-6	-13	-9	-4	
Australia	1.024	-1.024	0,4	223	Toneladas	4.592	-13	-13	-5	-4	
Nueva Zelanda	486	-486	0,2	67	Toneladas	7.254	21	26	-1	3	
Uruguay	374	-374	0,2	78	Toneladas	4.795	-12	-12	10	-13	
Sudáfrica	206	-206	0,1	49	Toneladas	4.204	-18	-20	-32	-6	
Países Bajos	57	-21	0	9	Toneladas	6.333				1	
Hungría	57	-57	0	2	Toneladas	28.500	-10	-10	68	2	
Croacia	54	-54	0	8	Toneladas	6.750			286	-6	
Israel	52	-52	0	13	Toneladas	4.000	-20	-9	160	8	
Libano	52	-52	0	9	Toneladas	5.778	22	0	420	3	
Canadá	43	264	0	1	Toneladas	45.000	-14	-12	-25	11	
Rumanía	37	-37	0	11	Toneladas	3.364	42	12	48	3	
Austria	28	-28	0	4	Toneladas	7.000	-5	10	40	-4	
Japón	24	2.050	0	0	Toneladas					-3	
Bulgaria	18	-18	0	2	Toneladas	9.000	1	0	-36	-16	
Armenia	17	-17	0	1	Toneladas	17.000				7	
Grecia	7	-7	0	4	Toneladas	1.750	-58	-63	-63	-2	

Los del CCI basados en estadísticas de UN.COMTRADE

1 2 3 4 5 6 7

Fuente: Trade Map, 2017

Anexo C



Fuente: Trade Map, 2017

Anexo D

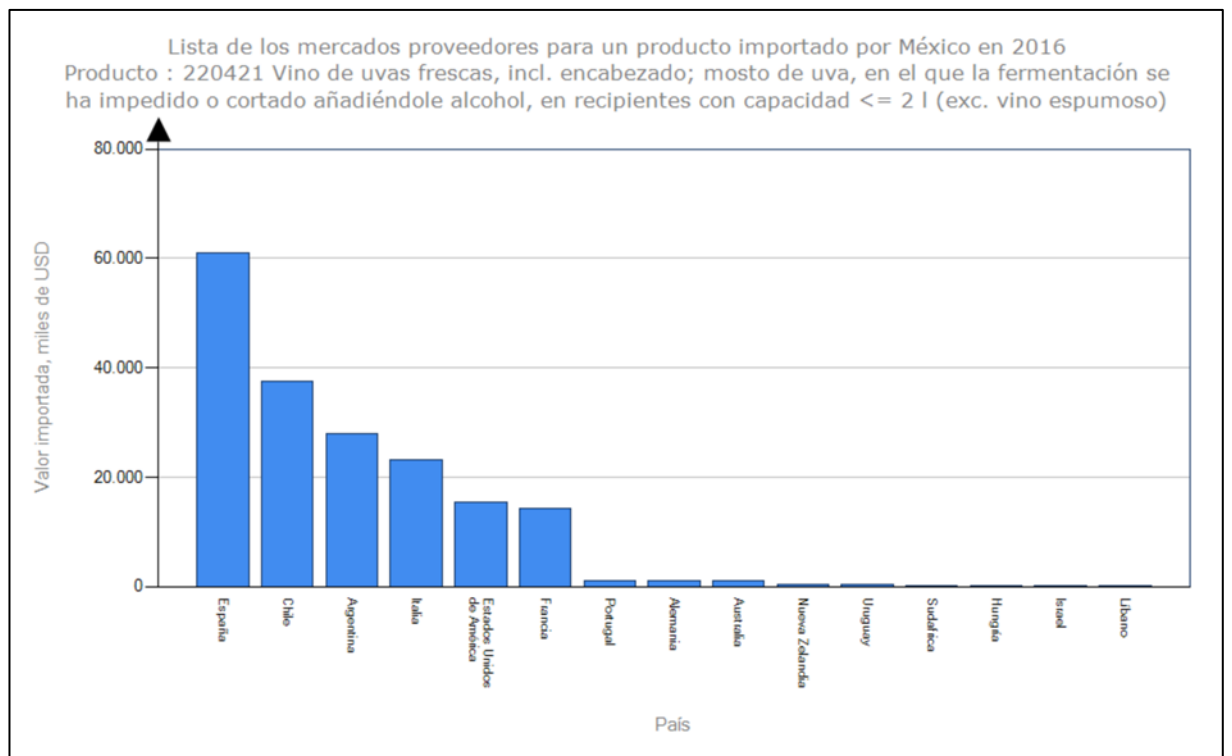
Tabla de importaciones en volumen y valor de vino a México en 2016 de subpartida 220421 correspondiente a los vinos de uvas frescas, incluso encabezado; mosto de uva en el que la fermentación se ha impedido a cortado añadiendo alcohol en recipientes inferiores a 2L.

Exportadores	Selección de sus indicadores ▼									
	Valor importado en 2016 (miles de USD) ▼	Saldo comercial en 2016 (miles de USD)	Participación de las importaciones para México (%)	Cantidad importada en 2016	Unidad de medida	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento de los valores importados entre 2012-2016 (L.a. p.a.)	Tasa de crecimiento de las cantidades importadas entre 2012-2016 (L.a. p.a.)	Tasa de crecimiento de los valores importados entre 2015-2016 (L.a. p.a.)	Tasa de crecimiento de las exportaciones (tales del país socio entre 2012-2016 (L.a. p.a.)
Mundo	184.226	-180.456	100	49.313	Toneladas	3.736	4	8	5	-1
España	61.069	-61.020	33,1	15.416	Toneladas	3.961	2	9	-1	-2
Chile	37.569	-37.566	20,4	13.453	Toneladas	2.793	3	6	2	1
Argentina	27.993	-27.993	15,2	7.494	Toneladas	3.735	11	14	24	-1
Italia	23.207	-23.207	12,6	7.633	Toneladas	3.040	5	6	19	-2
Estados Unidos de América	15.475	-13.048	8,4	2.602	Toneladas	5.947	16	9	9	3
Francia	14.227	-14.137	7,7	1.731	Toneladas	8.219	-3	2	4	-5
Portugal	1.173	-1.173	0,6	172	Toneladas	6.820	-1	1	-12	-2
Alemania	1.042	-1.017	0,6	351	Toneladas	2.969	-20	-18	-23	-6
Australia	1.005	-1.005	0,5	219	Toneladas	4.589	-13	-13	-6	-2
Nueva Zelandia	486	-486	0,3	67	Toneladas	7.254	21	26	-1	1
Uruguay	351	-351	0,2	67	Toneladas	5.239	-12	-14	16	6
Sudáfrica	206	-206	0,1	49	Toneladas	4.204	-17	-20	-32	-3
Hungría	57	-57	0	2	Toneladas	28.500	-10	-10	68	5
Israel	52	-52	0	13	Toneladas	4.000	-19	-9	160	9
Líbano	52	-52	0	9	Toneladas	5.778	23	3	420	3
Croacia	49	-49	0	8	Toneladas	6.125			277	-7
Canadá	43	264	0	1	Toneladas	43.000	-14	-12	-25	-2
Rumania	34	-34	0	9	Toneladas	3.778	38	6	55	4
Países Bajos	32	3	0	6	Toneladas	5.333				3
Austria	28	-28	0	4	Toneladas	7.000	-4	10	40	-3
Japón	24	134	0	0	Toneladas					-2
Bulgaria	18	-18	0	2	Toneladas	9.000	1	0	-36	-14
Armenia	17	-17	0	1	Toneladas	17.000				5
Grecia	7	-7	0	4	Toneladas	1.750	-23	14	-63	-1

Aos del CCI basados en estadísticas de UN.COMTRADE

Fuente: Trade Map, 2017

Anexo E



Fuente: Trade Map, 2017

Anexo F

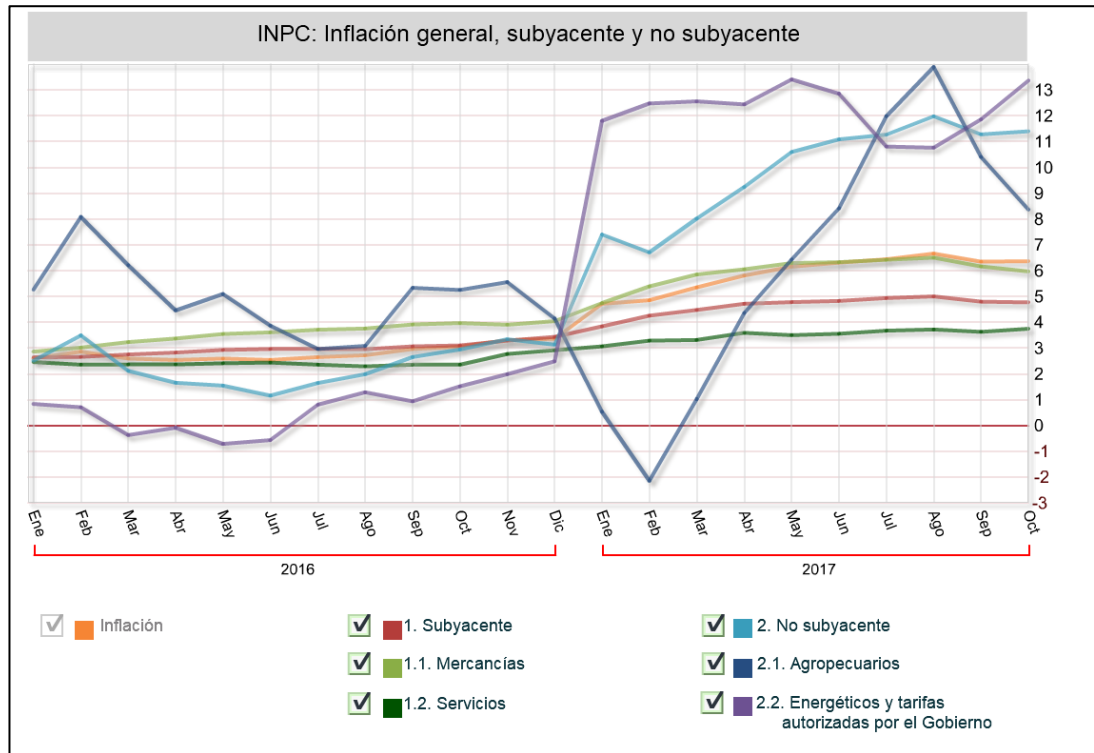
Tabla de promedios sacados por producto en los meses agosto y de septiembre de 2017 en el área metropolitana de la Ciudad de México y precio promedio de todos los productos.

Año	Mes	Fecha Pub. DOF	Clave Ciudad	Nombre Ciudad	División	Grupo	Clase	Subclase	Clave genérico	Genérico	Consecutivo	Especificación	Precio promedio	Cantidad	Unidad
2017	09		01	Área Met. de la Cd. de México	1. Alimentos, bebidas y tabaco	1.2. Bebidas alcohólicas y tabaco	1.2.1. Bebidas alcohólicas	27 Vinos y licores	105	Vino de mesa	001	AL. TINTO, CABERNET SAUVIGNON, BOTELLA DE 750 ML	173.33	1	LT
2017	09		01	Área Met. de la Cd. de México	1. Alimentos, bebidas y tabaco	1.2. Bebidas alcohólicas y tabaco	1.2.1. Bebidas alcohólicas	27 Vinos y licores	105	Vino de mesa	002	CASILLERO DEL DIABLO, TINTO, CABERNET, BOTELLA DE 750 ML	265.33	1	LT
2017	09		01	Área Met. de la Cd. de México	1. Alimentos, bebidas y tabaco	1.2. Bebidas alcohólicas y tabaco	1.2.1. Bebidas alcohólicas	27 Vinos y licores	105	Vino de mesa	003	CONCHA Y TORO, TINTO, BOTELLA DE 750 ML	351.99	1	LT
2017	09		01	Área Met. de la Cd. de México	1. Alimentos, bebidas y tabaco	1.2. Bebidas alcohólicas y tabaco	1.2.1. Bebidas alcohólicas	27 Vinos y licores	105	Vino de mesa	004	RESERVADO CABER NET SAUVIGNON, BOTELLA	139.66	1	LT
2017	09		01	Área Met. de la Cd. de México	1. Alimentos, bebidas y tabaco	1.2. Bebidas alcohólicas y tabaco	1.2.1. Bebidas alcohólicas	27 Vinos y licores	105	Vino de mesa	005	CASILLERO DEL DIABLO, TINTO, BOTELLA DE 750 ML	278.66	1	LT
2017	09		01	Área Met. de la Cd. de México	1. Alimentos, bebidas y tabaco	1.2. Bebidas alcohólicas y tabaco	1.2.1. Bebidas alcohólicas	27 Vinos y licores	105	Vino de mesa	006	CASILLERO DEL DIABLO, BLANCO, BOTELLA DE 750 ML	278.66	1	LT
2017	09		01	Área Met. de la Cd. de México	1. Alimentos, bebidas y tabaco	1.2. Bebidas alcohólicas y tabaco	1.2.1. Bebidas alcohólicas	27 Vinos y licores	105	Vino de mesa	007	CONCHA Y TORO, BLANCO, BOTELLA	161.07	1	LT
2017	09		01	Área Met. de la Cd. de México	1. Alimentos, bebidas y tabaco	1.2. Bebidas alcohólicas y tabaco	1.2.1. Bebidas alcohólicas	27 Vinos y licores	105	Vino de mesa	008	SANGRE DE CRISTO, TINTO, BOTELLA DE 750 ML	120.00	1	LT
2017	09		01	Área Met. de la Cd. de México	1. Alimentos, bebidas y tabaco	1.2. Bebidas alcohólicas y tabaco	1.2.1. Bebidas alcohólicas	27 Vinos y licores	105	Vino de mesa	009	VALLE REDONDO, BLANCO, BOTELLA DE 1 LT	52.00	1	LT
2017	09		01	Área Met. de la Cd. de México	1. Alimentos, bebidas y tabaco	1.2. Bebidas alcohólicas y tabaco	1.2.1. Bebidas alcohólicas	27 Vinos y licores	105	Vino de mesa	010	CRUZ BLANCA, TINTO, BOTELLA DE 750 ML	55.00	1	LT
2017	09		01	Área Met. de la Cd. de México	1. Alimentos, bebidas y tabaco	1.2. Bebidas alcohólicas y tabaco	1.2.1. Bebidas alcohólicas	27 Vinos y licores	105	Vino de mesa	011	CASILLERO DEL DIABLO, TINTO, BOTELLA DE 750 ML	295.99	1	LT
2017	09		01	Área Met. de la Cd. de México	1. Alimentos, bebidas y tabaco	1.2. Bebidas alcohólicas y tabaco	1.2.1. Bebidas alcohólicas	27 Vinos y licores	105	Vino de mesa	012	MARQUES DE CACERES, TINTO, BOTELLA DE 750 ML	395.33	1	LT
2017	09		01	Área Met. de la Cd. de México	1. Alimentos, bebidas y tabaco	1.2. Bebidas alcohólicas y tabaco	1.2.1. Bebidas alcohólicas	27 Vinos y licores	105	Vino de mesa	013	VALLE BLANCO, BOTELLA DE 750 ML	93.33	1	LT
2017	09		01	Área Met. de la Cd. de México	1. Alimentos, bebidas y tabaco	1.2. Bebidas alcohólicas y tabaco	1.2.1. Bebidas alcohólicas	27 Vinos y licores	105	Vino de mesa	014	DOMECQ XA, BLANCO, BLANC DE BLANCS, BOTELLA DE 750 ML	120.00	1	LT
2017	09		01	Área Met. de la Cd. de México	1. Alimentos, bebidas y tabaco	1.2. Bebidas alcohólicas y tabaco	1.2.1. Bebidas alcohólicas	27 Vinos y licores	105	Vino de mesa	015	ERCOIN TINTO, SANGRE DE TORO, BOTELLA DE 750 ML	113.33	1	LT
2017	09		01	Área Met. de la Cd. de México	1. Alimentos, bebidas y tabaco	1.2. Bebidas alcohólicas y tabaco	1.2.1. Bebidas alcohólicas	27 Vinos y licores	105	Vino de mesa	016	SANGRE DE TORO, TINTO, BOTELLA DE 750 ML	233.33	1	LT
2017	09		01	Área Met. de la Cd. de México	1. Alimentos, bebidas y tabaco	1.2. Bebidas alcohólicas y tabaco	1.2.1. Bebidas alcohólicas	27 Vinos y licores	105	Vino de mesa	017	SANGRE DE CRISTO, TINTO, BOTELLA DE 750 ML	139.66	1	LT
2017	09		01	Área Met. de la Cd. de México	1. Alimentos, bebidas y tabaco	1.2. Bebidas alcohólicas y tabaco	1.2.1. Bebidas alcohólicas	27 Vinos y licores	105	Vino de mesa	018	TINTO, BOTELLA DE 1.500 ML	116.67	1	LT
2017	09		01	Área Met. de la Cd. de México	1. Alimentos, bebidas y tabaco	1.2. Bebidas alcohólicas y tabaco	1.2.1. Bebidas alcohólicas	27 Vinos y licores	105	Vino de mesa	019	MONTE XANIC, TINTO, CABERNET, BOTELLA DE 750 ML	606.65	1	LT
2017	09		01	Área Met. de la Cd. de México	1. Alimentos, bebidas y tabaco	1.2. Bebidas alcohólicas y tabaco	1.2.1. Bebidas alcohólicas	27 Vinos y licores	105	Vino de mesa	020	SANTA Cecilia, TINTO, LAMBRUSCO, BOTELLA DE 750 ML	132.00	1	LT

2017	08	22/09/2017 12:00:00 a.m.	01	Area Met. de la Cd. de México	1. Alimentos, bebidas y tabaco	1.2. Bebidas alcohólicas y tabaco	1.2.1. Bebidas alcohólicas	27 Vinos y licores	105	Vino de mesa	001	TANTEHUE, TINTO, CABERNET, SAUVIGNON, BOTELLA DE 750 ML.	173.33	1	LT
2017	08	22/09/2017 12:00:00 a.m.	01	Area Met. de la Cd. de México	1. Alimentos, bebidas y tabaco	1.2. Bebidas alcohólicas y tabaco	1.2.1. Bebidas alcohólicas	27 Vinos y licores	105	Vino de mesa	002	CASILLERO DEL DIABLO, TINTO, CABERNET, BOTELLA DE 750 ML.	285.33	1	LT
2017	08	22/09/2017 12:00:00 a.m.	01	Area Met. de la Cd. de México	1. Alimentos, bebidas y tabaco	1.2. Bebidas alcohólicas y tabaco	1.2.1. Bebidas alcohólicas	27 Vinos y licores	105	Vino de mesa	003	DIAMANTE, TINTO, BOTELLA DE 750 ML.	351.99	1	LT
2017	08	22/09/2017 12:00:00 a.m.	01	Area Met. de la Cd. de México	1. Alimentos, bebidas y tabaco	1.2. Bebidas alcohólicas y tabaco	1.2.1. Bebidas alcohólicas	27 Vinos y licores	105	Vino de mesa	004	CONCHA Y TORO, RESERVADO, CABER NET SAUVIGNON, BOTELLA	146.00	1	LT
2017	08	22/09/2017 12:00:00 a.m.	01	Area Met. de la Cd. de México	1. Alimentos, bebidas y tabaco	1.2. Bebidas alcohólicas y tabaco	1.2.1. Bebidas alcohólicas	27 Vinos y licores	105	Vino de mesa	005	CASILLERO DEL DIABLO, BLANCO, BOTELLA DE 750 ML.	278.66	1	LT
2017	08	22/09/2017 12:00:00 a.m.	01	Area Met. de la Cd. de México	1. Alimentos, bebidas y tabaco	1.2. Bebidas alcohólicas y tabaco	1.2.1. Bebidas alcohólicas	27 Vinos y licores	105	Vino de mesa	006	DIABLO BLANCO, BOTELLA DE 750 ML.	278.66	1	LT
2017	08	22/09/2017 12:00:00 a.m.	01	Area Met. de la Cd. de México	1. Alimentos, bebidas y tabaco	1.2. Bebidas alcohólicas y tabaco	1.2.1. Bebidas alcohólicas	27 Vinos y licores	105	Vino de mesa	007	CONCHA Y TORO, BLANCO, BOTELLA DE 750 ML.	180.96	1	LT
2017	08	22/09/2017 12:00:00 a.m.	01	Area Met. de la Cd. de México	1. Alimentos, bebidas y tabaco	1.2. Bebidas alcohólicas y tabaco	1.2.1. Bebidas alcohólicas	27 Vinos y licores	105	Vino de mesa	008	SANGRE DE CRISTO, TINTO, BOTELLA DE 1 LT.	120.00	1	LT
2017	08	22/09/2017 12:00:00 a.m.	01	Area Met. de la Cd. de México	1. Alimentos, bebidas y tabaco	1.2. Bebidas alcohólicas y tabaco	1.2.1. Bebidas alcohólicas	27 Vinos y licores	105	Vino de mesa	009	VALLE REDONDO, BLANCO, BOTELLA DE 1 LT.	48.4	1	LT
2017	08	22/09/2017 12:00:00 a.m.	01	Area Met. de la Cd. de México	1. Alimentos, bebidas y tabaco	1.2. Bebidas alcohólicas y tabaco	1.2.1. Bebidas alcohólicas	27 Vinos y licores	105	Vino de mesa	010	CRUZ BLANCA, TINTO, BOTELLA DE 1 LT.	55.00	1	LT
2017	08	22/09/2017 12:00:00 a.m.	01	Area Met. de la Cd. de México	1. Alimentos, bebidas y tabaco	1.2. Bebidas alcohólicas y tabaco	1.2.1. Bebidas alcohólicas	27 Vinos y licores	105	Vino de mesa	011	CASILLERO DEL DIABLO, BLANCO, BOTELLA DE 750 ML.	295.99	1	LT
2017	08	22/09/2017 12:00:00 a.m.	01	Area Met. de la Cd. de México	1. Alimentos, bebidas y tabaco	1.2. Bebidas alcohólicas y tabaco	1.2.1. Bebidas alcohólicas	27 Vinos y licores	105	Vino de mesa	012	MARQUES DE CACERES, TINTO, BOTELLA DE 750 ML.	305.33	1	LT
2017	08	22/09/2017 12:00:00 a.m.	01	Area Met. de la Cd. de México	1. Alimentos, bebidas y tabaco	1.2. Bebidas alcohólicas y tabaco	1.2.1. Bebidas alcohólicas	27 Vinos y licores	105	Vino de mesa	013	MARQUES DEL VALLE, BLANCO, BOTELLA DE 750 ML.	93.33	1	LT
2017	08	22/09/2017 12:00:00 a.m.	01	Area Met. de la Cd. de México	1. Alimentos, bebidas y tabaco	1.2. Bebidas alcohólicas y tabaco	1.2.1. Bebidas alcohólicas	27 Vinos y licores	105	Vino de mesa	014	VALLE DE LOS BLANCOS, BLANCO, BOTELLA DE 750 ML.	120.00	1	LT
2017	08	22/09/2017 12:00:00 a.m.	01	Area Met. de la Cd. de México	1. Alimentos, bebidas y tabaco	1.2. Bebidas alcohólicas y tabaco	1.2.1. Bebidas alcohólicas	27 Vinos y licores	105	Vino de mesa	015	MERCOIN, TINTO, BOTELLA DE 750 ML.	113.33	1	LT
2017	08	22/09/2017 12:00:00 a.m.	01	Area Met. de la Cd. de México	1. Alimentos, bebidas y tabaco	1.2. Bebidas alcohólicas y tabaco	1.2.1. Bebidas alcohólicas	27 Vinos y licores	105	Vino de mesa	016	SANGRE DE TORO, TINTO, BOTELLA DE 750 ML.	221.66	1	LT
2017	08	22/09/2017 12:00:00 a.m.	01	Area Met. de la Cd. de México	1. Alimentos, bebidas y tabaco	1.2. Bebidas alcohólicas y tabaco	1.2.1. Bebidas alcohólicas	27 Vinos y licores	105	Vino de mesa	017	SANGRE DE CRISTO, TINTO, BOTELLA DE 750 ML.	138.66	1	LT
2017	08	22/09/2017 12:00:00 a.m.	01	Area Met. de la Cd. de México	1. Alimentos, bebidas y tabaco	1.2. Bebidas alcohólicas y tabaco	1.2.1. Bebidas alcohólicas	27 Vinos y licores	105	Vino de mesa	018	CARLO ROSSI, TINTO, BOTELLA DE 1500 ML.	116.67	1	LT
2017	08	22/09/2017 12:00:00 a.m.	01	Area Met. de la Cd. de México	1. Alimentos, bebidas y tabaco	1.2. Bebidas alcohólicas y tabaco	1.2.1. Bebidas alcohólicas	27 Vinos y licores	105	Vino de mesa	019	MONTE AMIC, TINTO, BOTELLA DE 750 ML.	606.65	1	LT
2017	08	22/09/2017 12:00:00 a.m.	01	Area Met. de la Cd. de México	1. Alimentos, bebidas y tabaco	1.2. Bebidas alcohólicas y tabaco	1.2.1. Bebidas alcohólicas	27 Vinos y licores	105	Vino de mesa	020	SANTA GEGILIA, TINTO, LAMBRUSCO, BOTELLA DE 750 ML.	132.00	1	LT
												Precio medio de los precios promedio en la zona metropolitana de México	105.20		

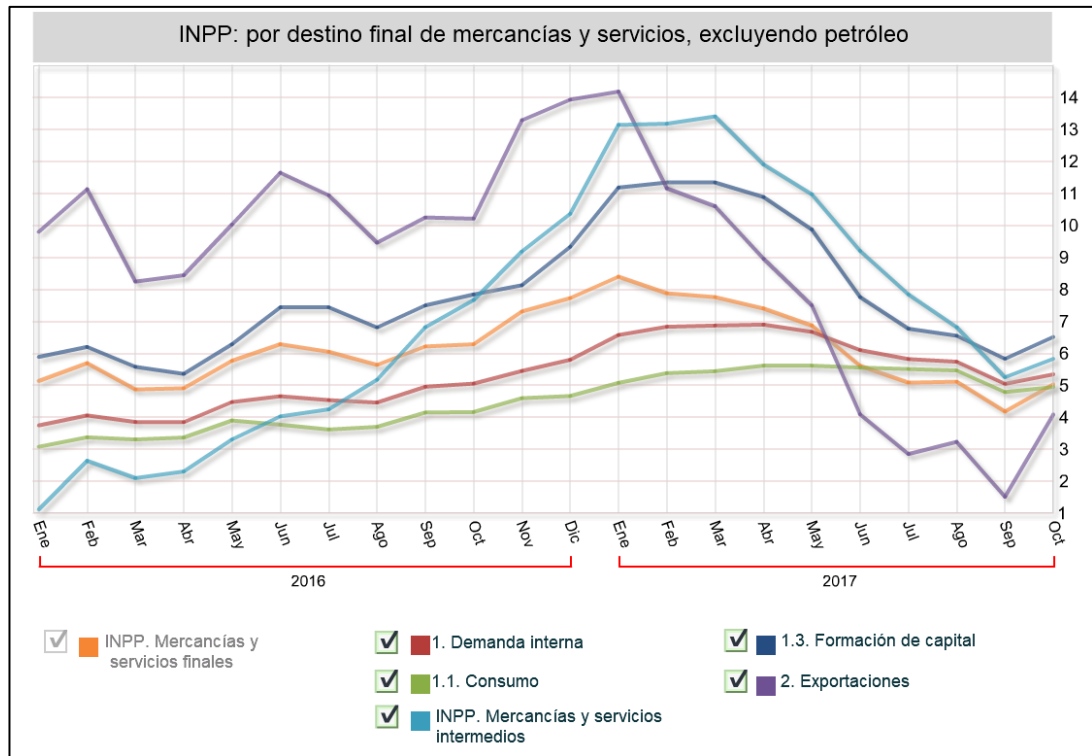
Fuente: INEGI, 2017

Anexo G



Fuente: INEGI, 2017

Anexo H

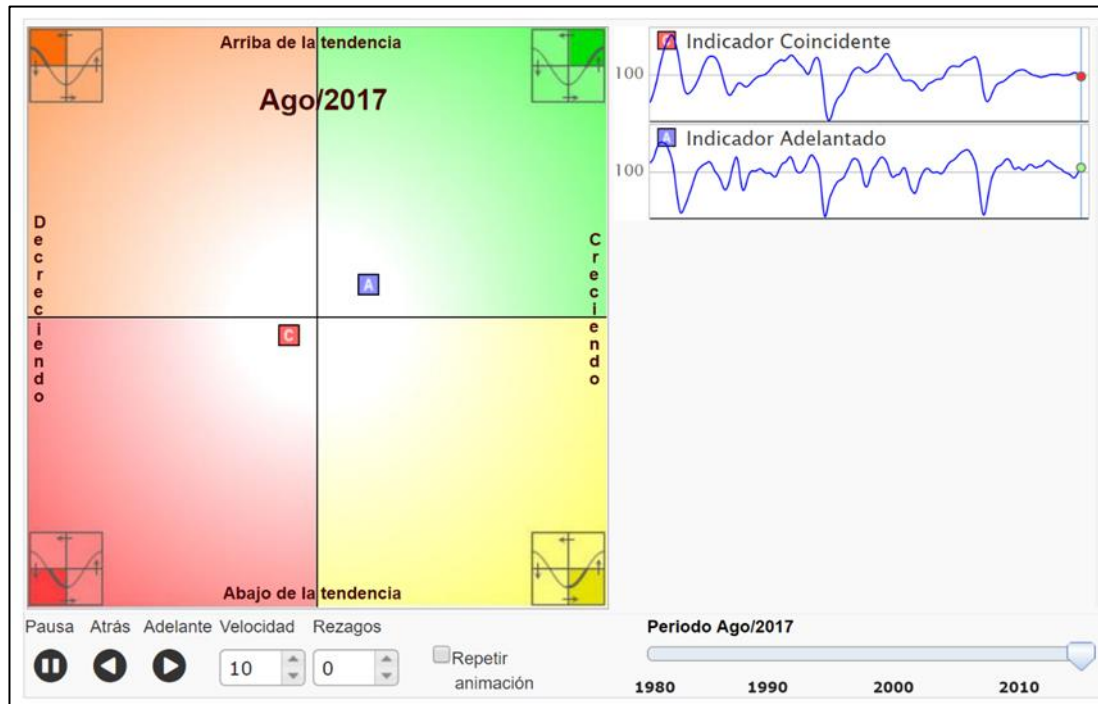


Fuente: INEGI, 2017

Anexo I

Representación gráfica de los ciclos económicos de México a través del reloj de ciclos económicos, para el periodo de agosto de 2017.

Reloj de ciclos económicos de México



Fuente: INEGI, Ciclos económicos México 2017

Anexo J

Apuntes de la Catedra de comercio exterior "Oportunidades de negocios de México con el mundo".



Fuente: <https://twitter.com/adniccm>

Conferencistas:

- Dr. Barrera Flores, Profesor en el área de estudios internacionales del Tecnológico de Monterrey, antes de eso trabajo en la Secretaría de Economía de México y representó a México en numerosas reuniones bilaterales, regionales e internacionales.
- Lic. Saborio del Villar, Director nacional de desarrollo de negocios en la American Chamber Mexico
- Moderador: Carlos Quijano, Regional Distribution Manager Latin America en Sony Ericsson

Oportunidades de negocios de México con el mundo

22 de febrero de 2017

Tecnológico de Monterrey, Ciudad de México

El primero en tomar la palabra fue el Lic. Saborio del Villar, un resumen de su discurso es lo siguiente:

La Cámara es una de las más grandes del país y cuenta con 130 empresas socias.

Los años 80 fueron unos años proteccionistas para México: sustituía a las importaciones lo cual provocó una balanza comercial negativa para EEUU. Pero en

los años 90 con la entrada en el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) el déficit comercial se atenuó.

A la hora de hoy la balanza comercial de EEUU es de -750 000 millones de dólares: se debe mayoritariamente al hecho que importa más de México (importa 60 000 M USD de México) que exporta, pero también proviene del déficit que tiene con China.

La estructura de las importaciones de EEUU en 1994 era la siguiente:

- El 7.5% provenía de México
- El 67.3% provenía del resto del mundo

En 2015 era la siguiente:

- El 13.2% provenía de México
- El 52.1% del resto del mundo

En cuanto a las Inversiones Extranjeras Directas en México, en los años 80 no eran significativas, sin embargo, en los años 90 con la firma del TLCAN hubo un despegue de esas inversiones. Los EEUU lideran esas inversiones, no obstante, cabe notar que hay otros actores importantes de las IED tales como los países bajos, España, Canadá, Reino Unido, Alemania, Suiza y Japón.

Las exportaciones petroleras a México en los años 80 representaban el 80% del total de las exportaciones del país. En los años 90 se sumaban a 12% y hoy en día representan el 3.9%. En efecto, se promociona la exportación de otros productos y hoy en día, EEUU compra menos petróleo a México. Estados Unidos es autosuficiente en materia de producción petrolera.

El nivel de las exportaciones de México a EEUU cambió a lo largo de los años: en 2003, las exportaciones de México a Estados Unidos representaban un 80% de sus exportaciones mientras que las importaciones de EEUU a México representaban entre el 70 y 75% del total de sus importaciones.

Las exportaciones del sector automotriz tienen importancia: en 2016 representaban más de dos millones de dólares para México.

El peso de la industria automotriz para México en 2016 era el siguiente: el 82.67% de las exportaciones de este sector se destinaba a Estados Unidos, y el 17.53 al resto del mundo.

Las remesas familiares en México representan unos 27 000 millones de dólares. De los años 90 a los 2000 hubo un aumento dado al aumento del flujo de migrantes mexicanos a estados unidos.

En 2015, se estima que había unos 11 millones de migrantes mexicanos en Estados Unidos. México es el líder en la recepción de remesas de Estados Unidos, después viene China, la India, y por fin Filipinas.

Dentro de la población estadounidense, la población hispana se suma a 56 millones de personas.

En el año 2015 los inmigrantes mexicanos eran 11 millones y los latinoamericanos eran 22 millones.

Se estima que, en 2014, cinco millones de personas eran sin documentos dentro de los inmigrantes a Estados Unidos. Pero desde hace unos años esta cifra ha ido reduciéndose.

El monto mensual promedio de remesas es de 781 dólares, el promedio de envíos al año es de 25, por fin, las remesas suelen representar un 10% de los ingresos de las personas que los realizan.

Resumen del discurso del Dr. Barrera Flores:

Los pronósticos de comercio de México para 2017 son de 360-380 millones de dólares en cuanto a las exportaciones según la OMC y elaboración propia del Dr. Barrera.

El TLCAN está en etapa de renegociación y pasará a llamarse TLCAN 2, se insistió también sobre el hecho de agregarle una F a NAFTA que proviene de la palabra inglesa Fair, lo cual significa justo en castellano.

En caso de fracaso de la renegociación, el TLCAN tiene el artículo 2205 que afirma que se debe respetar un plazo de seis meses para poder salir del acuerdo.

Si EEUU denuncia, éstos serán los aranceles que México y Estados Unidos aplicarán:

Tabla de recapitulación de aranceles generales y por productos agrícolas y no agrícolas aplicados por México y Estados Unidos

	General	Productos agrícolas	Productos no agrícolas
México	4.7%	23.6%	3.3%
Estados Unidos	2.2%	3.8%	2.2%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la cátedra

Sin embargo, los aranceles que México aplica podrían reducirse a 0 como decisión de política comercial de México.

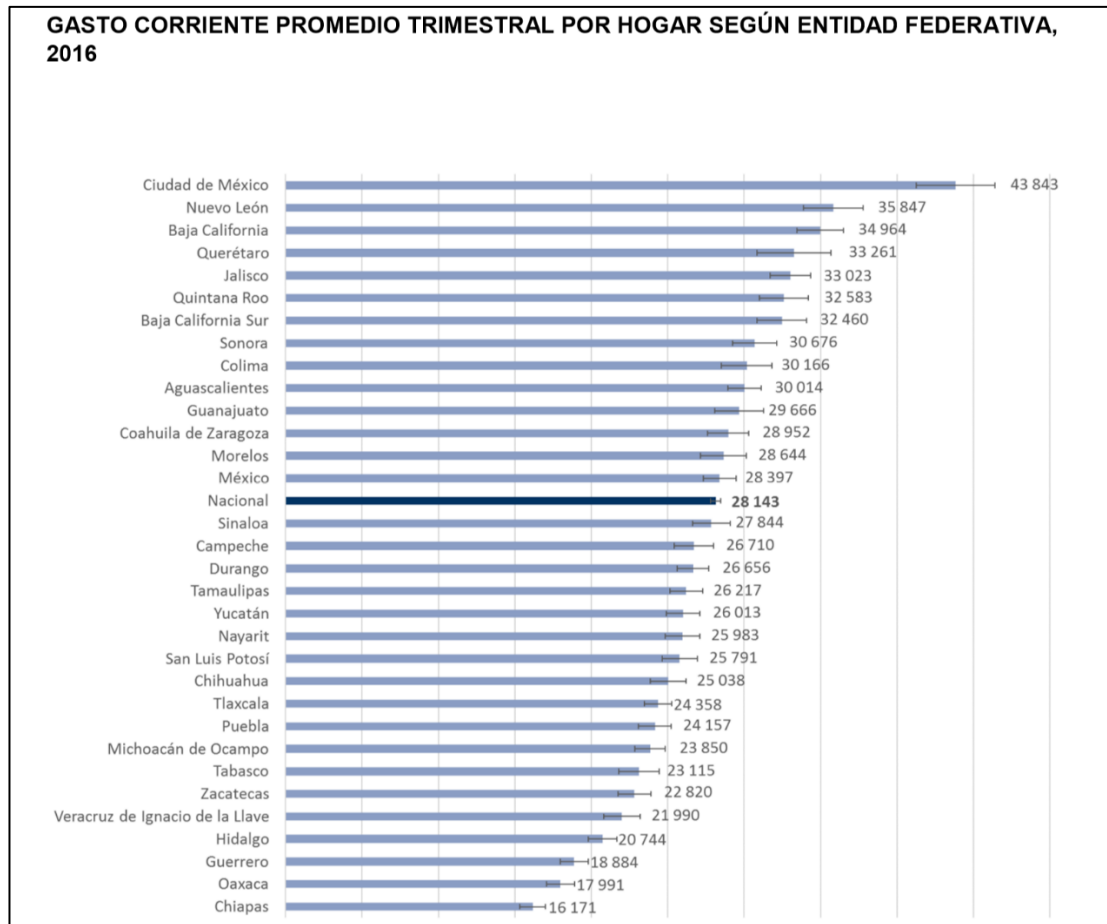
Existe un interés en la renegociación para poder seguir compitiendo a nivel mundial: frente a América del Norte, el Oriente Asiático, y la Unión Europea.

Según La Scotiabank en su artículo *The Nafta Success Story* (15/02/2017), el déficit de México con Estados Unidos se suma a 58 000 millones de dólares. Esto se debe a las cadenas regionales de valor. Cabe notar que entre el 20% y 40% de las exportaciones de México a Estados Unidos son insumos para Estados Unidos.

El TLCAN 2 según el Dr. Barrera será modernizado, tomando en cuenta todos los elementos nuevos. Contendrá probablemente alrededor de 30 capítulos.

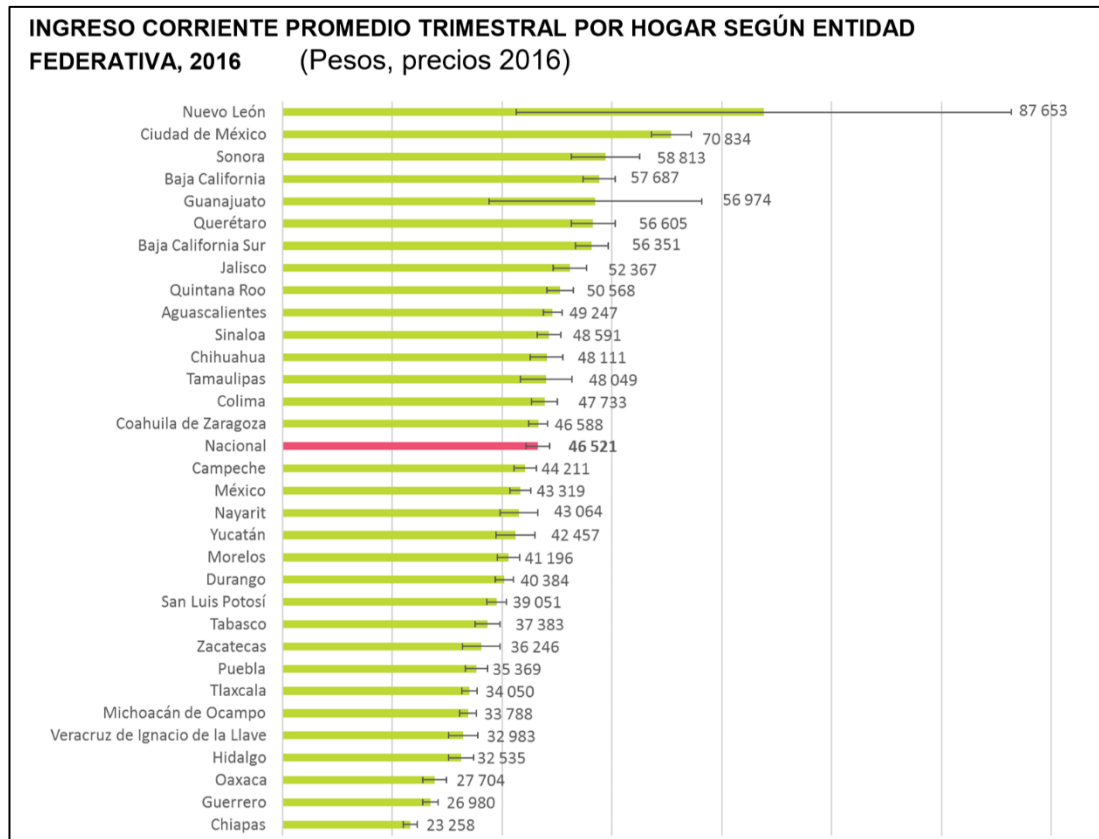
En cuanto al resto del mundo, México tiene varias oportunidades con Europa por ejemplo mediante el Tratado de Libre Comercio entre México y la Unión Europea (TLCUEM). Además, hay varias oportunidades de negocios como por ejemplo con el comercio electrónico, los servicios o los productos agropecuarios (se puede aprovechar de los cupos).

Anexo K



Fuente: INEGI, 2017, Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares 201

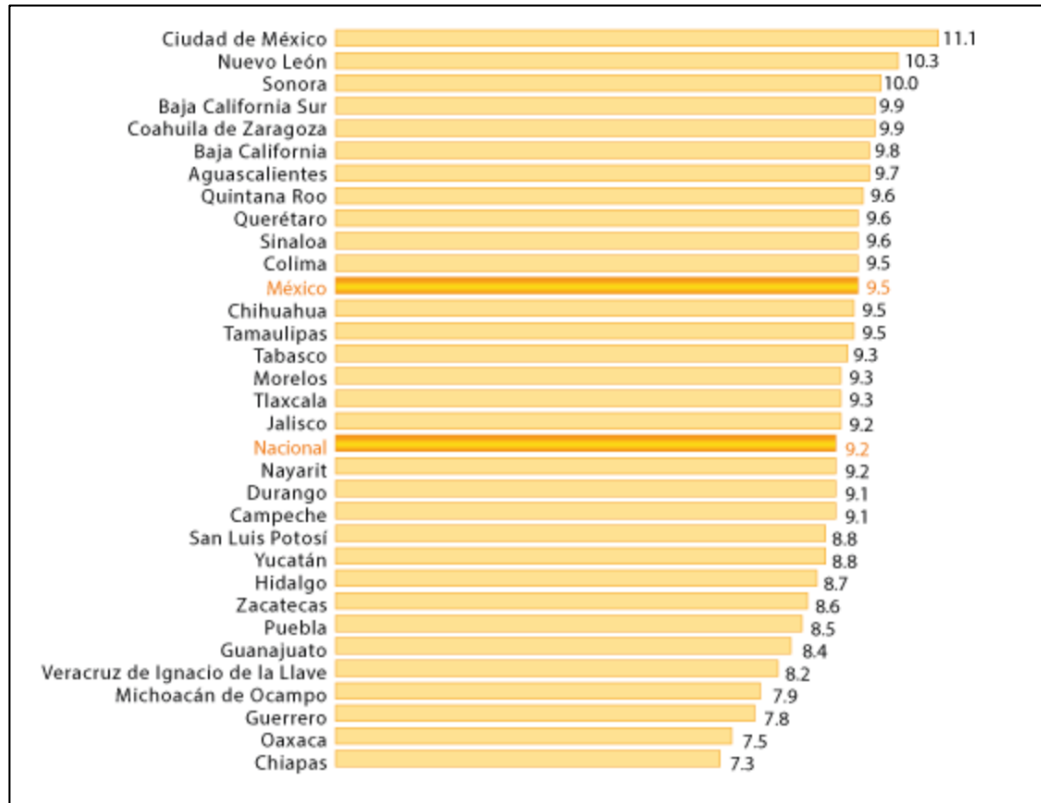
Anexo L



Fuente: INEGI, 2017, Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares 2016

Anexo M

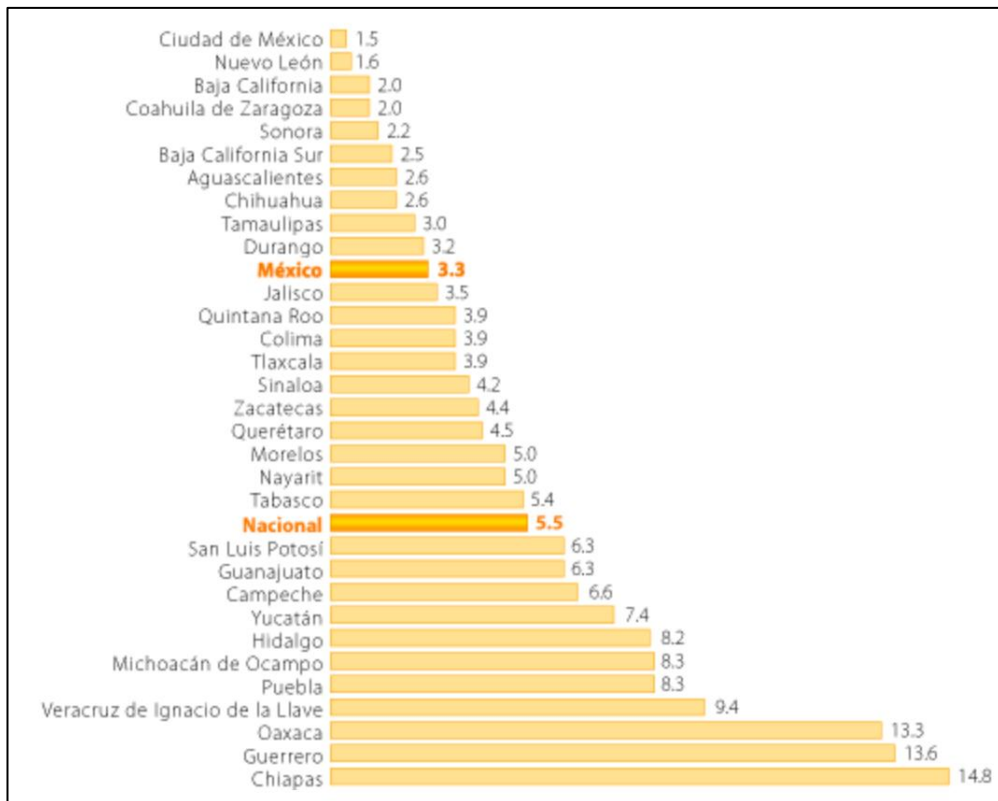
Grado promedio de escolaridad por entidad federativa 2015



Fuente: INEGI, 2017, Cuéntame (elaborado a partir de los datos de la Encuesta Intercensal 2015)

Anexo N

Porcentaje de población analfabeta de 15 años y más por entidad federativa **2015**



Fuente: INEGI, 2017, Cuéntame (elaborado a partir de los datos de la Encuesta Intercensal 2015)

Anexo O

Cálculos de la población entre 25 y 40 años en cada delegación y en las tres conjuntas:

- Benito Juárez:

- población de 25-29 años hombres y mujeres: 36 096 personas

- población de 30-34 años hombres y mujeres: 41 249 personas

- población de 35-39 años hombres y mujeres: 38 650 personas

Total de la población de 25-40 años hombres y mujeres :36 096 + 41 249 + 38 650 =
115 995 personas

- Coyoacán:

- población de 25-29 años hombres y mujeres: 46 701 personas

- población de 30-34 años hombres y mujeres: 46 797 personas

- población de 35-39 años hombres y mujeres: 44 804 personas

Total de la población de 25-40 años hombres y mujeres: $46\,701 + 46\,797 + 44\,804 =$
138 302 personas

- Cuauhtémoc:

- población de 25-29 años hombres y mujeres: 51 678 personas

- población de 30-34 años hombres y mujeres: 51 616 personas

- población de 35-39 años hombres y mujeres: 44 137 personas

Total de la población de rango de edad 25-40 años hombres y mujeres: $51\,678 + 51\,616 + 44\,137 =$
147 431 personas

- Conjunto de las tres delegaciones:

Total de la población de 25-40 años hombres y mujeres para el conjunto de las 3 delegaciones: $115\,995 + 138\,302 + 147\,431 =$
401 728 habitantes

Cálculo de la estimación del segmento:

$0,43 \times 401\,728 =$ **172 744 personas**

Anexo P

Resultados de la encuesta sobre el consumo de vino en México.

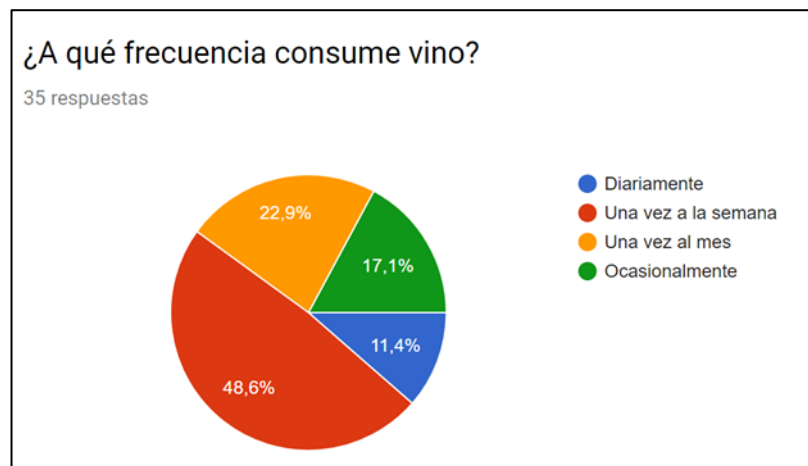
Esta encuesta se realizó de febrero a marzo de 2018 por medio de las redes sociales tal como LinkedIn o Facebook, de la red personal a través de personas que transmitieron esta encuesta a personas o grupos de personas mexicanas viviendo en México que consumen vino y tienen un interés por éste.

La meta de este cuestionario es entender mejor las expectativas de los clientes potenciales y entender sus hábitos de compra y consumo para poder elaborar estrategias adecuadas con la meta que este proyecto tenga el mayor éxito posible.

Cabe notar que han sido 35 las personas que contestaron a esta encuesta.

Los resultados significativos han sido los siguientes:

A la pregunta de saber la frecuencia a la cual los encuestados consumen vino, se subraya que el 48.6% contestó que tomaban una vez a la semana vino, el 22.9% una vez al mes, el 17.1% ocasionalmente y los 11.4% restantes diariamente.



Fuente: Google Drive a partir de los datos sacados de la encuesta

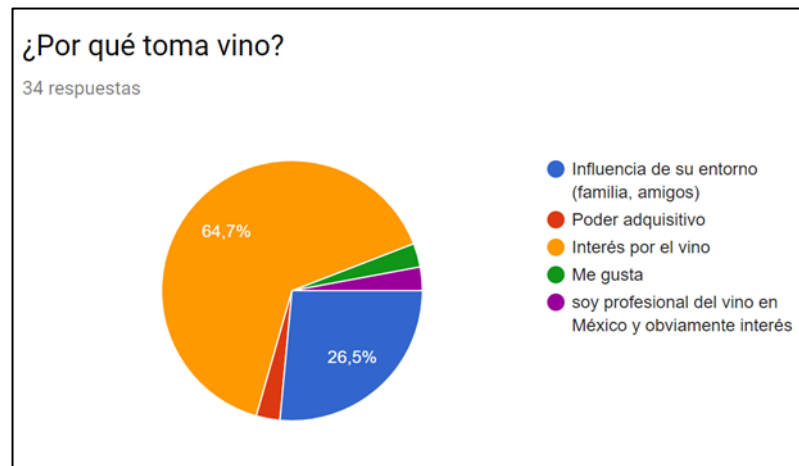
En cuanto al tipo de vino consumido, se destacan dos vinos en particular: el vino tinto primero, dado que el 80% de los encuestados dicen preferir este tipo de vino, seguido del vino blanco con un 11.4%.

Por lo de la proveniencia de los vinos comprados por las personas que contestaron a esta encuesta, el 54.3% dice comprar vinos mexicanos y extranjeros, mientras que el 25.7% dice comprar sólo vino extranjero y el 20% sólo vinos nacionales.

Más allá de estos datos, el 73.5% de las personas que suelen comprar vino extranjero dicen comprar vino francés, el 55.9% dice consumir vino chileno.

Las personas que suelen consumir vinos extranjeros para el 79.4% de estas personas, lo hacen porque son vinos de calidad.

El 64.7% de los encuestados toman vino porque tiene un verdadero interés por el vino, mientras que el 26.5% de los encuestados dicen consumir vino por influencia de su entorno que es la familia y los amigos.

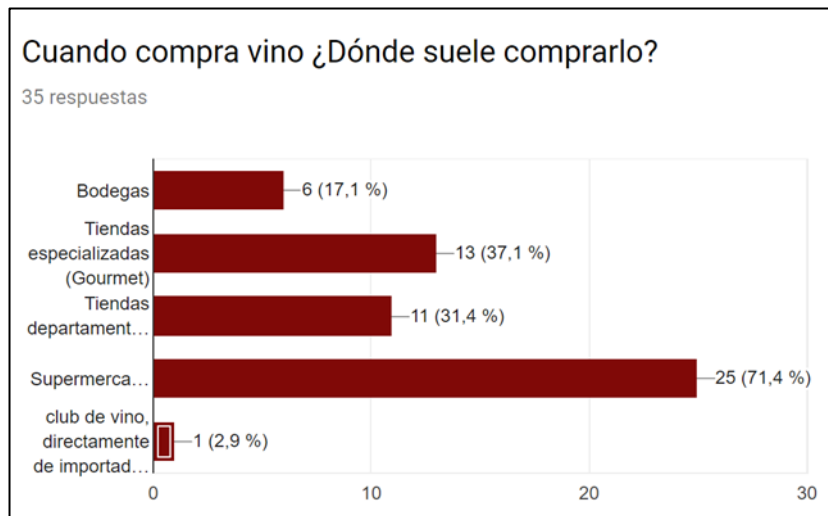


Fuente: Google Drive a partir de los resultados sacados de la encuesta

Las características favoritas buscadas por los encuestados a la hora de tomar un vino son: que el vino sea afrutado (para 57.1% de los entrevistados), amaderado para el 46.7% de los entrevistados, dulce para el 22.9% de las personas de la encuesta, seco para el 20%, tánico para el 14.3% y por fin acidulado para el 5.7%.

Se destacó que las personas encuestadas suelen consumir vino principalmente en su casa o casa de amigos con un 85.7%, y en restaurantes con un 52.4%.

Los lugares de venta destacados por orden son los supermercados (con 71.4%), las tiendas especializadas (37.1%), las tiendas departamentales (31.4%), las bodegas (17.1%), y por fin los clubs de vino o directamente de importadores con un 2.9%.

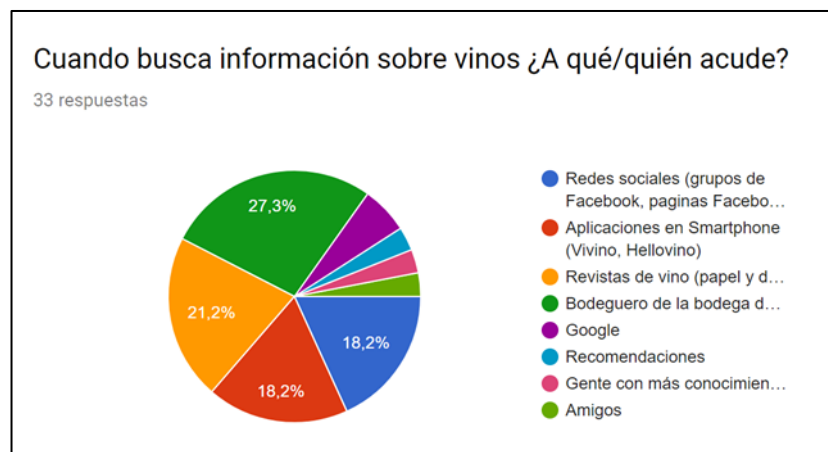


Fuente: Google Drive a partir de los datos sacados de la encuesta

El 73.5% de las personas encuestadas dicen consumir vino para acompañar una comida o un almuerzo entre semana o durante el fin de semana, y el 23.5% durante una cena o un almuerzo entre semana o en el fin de semana.

Los aspectos considerados importantes a la hora de comprar vino son por orden de preferencia: la relación calidad precio (48.6%), la calidad (20%), el precio (14.3%), el país de origen (11.4%), y por fin las recomendaciones (5.7%).

Cuando los entrevistados buscan informaciones sobre vinos suelen acudir mayoritariamente al bodeguero de la bodega en la cual compran (27.3%), a las revistas especializadas en vino (21.2%), a las aplicaciones de smartphone (18.2%), y a las redes sociales (18.2%).



Fuente: Google Drive a partir de los datos sacados de la encuesta

En conclusión, los datos más relevantes para este proyecto son que las personas entrevistadas tienen una preferencia por el consumo de vino tinto y blanco, suelen consumir vinos extranjeros y mexicanos y dentro de los vinos extranjeros les gusta tomar vino francés dado que llegó primero en orden de preferencia de los vinos extranjeros. Las características más importantes destacadas por la mayoría de los entrevistados son los vinos afrutados, amaderados, y dulces, también es importante relevar que la mayoría lo consume a lo largo de una cena o de un almuerzo. En cuanto al lugar de compra, se destacó que los lugares de predilección son los supermercados, las tiendas especializadas y las tiendas departamentales. Por fin, es importante subrayar que se da una prioridad a la hora de comprar un vino a la relación calidad-precio del vino.

Anexo Q

Fotos de la botella y de la etiqueta del Auxerrois La Vigne aux Oiseaux

- Anexo Q.a

Botella de Auxerrois La Vigne aux Oiseaux



Fuente: elaboración propia

- Anexo Q.b:

Recto de etiqueta de botella de Auxerrois la Vigne aux Oiseaux



Fuente: elaboración propia

- Anexo Q.c:

Verso de botella del Auxerrois La Vigne aux Oiseaux



Fuente: elaboración propia

Anexo R

Fotos de la botella y etiqueta del Pinot noir del Domaine Les Béliers

- Anexo R.a:

Botella de Pinot noir clásico



Fuente: elaboración propia

- Anexo R.b:

Recto de etiqueta de Pinot noir



Fuente: elaboración propia

- Anexo R.c:

Verso etiqueta de una botella de Pinto noir



Fuente: elaboración propia

Anexo S

Transcripción de la entrevista con Eve Maurice el 14 de febrero de 2018 en el Domaine Les Béliers ubicado al 3 Place Foch, 57130 Ancy-sur-Moselle, France, a las 17h05 de la tarde.

- ¿Cuál es su formación? ¿Cómo usted llegó hasta acá?
Pues mi padre replantó las viñas en los años 80, y con mi abuelo replantaron tres hectáreas en tres años. Esto me permitió en el 2008 instalarme aquí, ahora hace como diez años que regresé en Mosela, antes de eso hice comercio del vino: hice un BTS técnico comercial en Beaune, después un BTS viti enólogo en producción y por fin hice una escuela de ingeniería en Suiza para ser enóloga. Después, trabajé en varios lados antes de llegar a los treinta años y regresar acá.

- ¿Quién se encarga del viñedo hoy en día?
Yo soy gerente del viñedo. Trabajo con mi hermano que es empleado del viñedo y con mi padre que es jubilado, pero nos echa una mano.

- ¿Cómo comercializa sus vinos?
El 50% de la producción está vendida aquí en ventas directas, después son bodegueros que venden nuestros vinos y de los cuales uno se encarga de la venta a los restaurantes. Yo no me encargo de los pedidos y de las entregas a los restaurantes porque estaba muy complicado para mi hacer todo eso, al final estaba mal hecho: son pequeñas cantidades, hay que hacer un seguimiento regular y estar siempre presente. Por lo menos ahora tengo a un interlocutor que se encarga de eso.

- ¿Cómo selecciona los puntos de ventas?
Es sobre todo demanda, en efecto, la gente se acerca a nosotros para tener a nuestros vinos, y después se hace “al feeling”. Hay unos con quienes trabajamos una sola vez y al contrario hay otros con quienes perdura. Con Rémy el bodeguero de La Cours des Cols hace seis años que empezamos a trabajar juntos y nunca tuvimos problemas.

- ¿Y al nivel de los restaurantes, cómo se organiza todo?
Hay restauradores que me contactan directamente y les dirijo hacia el bodeguero que se encarga de ellos, y después es el quien va a visitarlos y presentarles los vinos y si quieren visitar el viñedo los recibo con el bodeguero y después él se encarga de los pedidos.

- ¿Sólo trabajan con pequeños bodegueros, o también con cadenas de bodegueros como Sommellerie de France, por ejemplo?
No
- ¿Es más bien un deseo de su parte de no trabajar con ellos?
Por una parte, no tenemos tanto volumen, y por otra parte preferimos trabajar con pequeños bodegueros con relaciones de confianza.
- ¿Cómo promocionan sus vinos? ¿A través de ferias, agentes comerciales, o a través de los distribuidores?
Participamos a dos ferias de vino en el año, también organizamos las puertas abiertas del viñedo en abril. En Paris tenemos a un agente comercial y sobre todo funciona a través del boca en boca.
- En términos de logística, ¿Cómo se organizan? ¿Quién se encarga del transporte?
Para los pequeños bodegueros, yo me encargo de la entrega de los pedidos, y para el bodeguero que se encarga de los restaurantes, el viene a recuperar con su camioneta a los pedidos y los entrega.
- ¿Exportan sus vinos en el extranjero? ¿Por qué?
Si, exportamos sobre todo con el Benelux (Bélgica, Países Bajos y Luxemburgo) porque somos fronterizos, también tenemos a un bodeguero japonés que importa nuestros vinos.
- ¿Cómo procede para mandar los vinos a Japón? ¿Cómo iniciaron estas relaciones comerciales con este bodeguero japonés?
Este bodeguero vino al viñedo y nos comentó que quería importar nuestros vinos a su bodega en Japón. Él se encarga de todo y se hace responsable del transporte, manda a un transportador al viñedo y a otros viñedos de Francia para juntar en un almacén alquila todas las botellas de Francia que quiere importar para después mandarlas por contenedor a su país.
- ¿Cómo exportan? ¿Vía un importador en el extranjero, o directamente vía un distribuidor?
En cuanto al bodeguero japonés, por ejemplo, él tiene papel de importador y se encarga de todo.
- ¿Qué vinos exportan y por qué?
Por lo general exportamos muchos vinos blancos como el Auxerrois clásico y el Pinot gris porque son vinos típicos de la región y después cuando la gente

se da cuenta que hacemos vinos tintos, como el Gamay o el Pinot noir ya podemos empezar a mandar esos vinos también.

- *¿Cómo funciona usted en términos de INCOTERMS?
Todas las responsabilidades del transporte están soportadas por el cliente porque por lo general son pequeños volúmenes y no me puedo encargar de eso: somos un pequeño viñedo con pequeños volúmenes.*

- *¿Con qué vino empezaría usted para el mercado mexicano, sabiendo que según los resultados de la encuesta realizada hasta ahora se nota que los mexicanos buscan vinos primero tintos, pero también blancos, afrutados, dulces, amaderados y por lo general toman vino a lo largo de la cena o del almuerzo? Por mi parte había pensado en el vino blanco Auxerrois La Vigne aux Oiseaux y al vino tinto Gamay Hors Champs. ¿Qué opina de esta selección?
El vino blanco Auxerrois me parece bien porque está afrutado y está perfecto para consumir a lo largo de la cena o del almuerzo. En cuanto al vino tinto Gamay Hors Champs, es el único que no tiene apelación AOC MOSELLE, por lo cual optaría más por el Pinot noir clásico que es poco tánico, muy afrutado y también es ideal para acompañar una cena o un almuerzo. Este proyecto me parece ser una muy buena idea, hace un tiempo le había preguntado a mi transportador DB SCHENKER para una cotización para México, pero él me había dicho que se le pregunte en cuanto sepa exactamente las cantidades y a qué ciudades quería mandar las botellas, porque la cotización depende de muchos factores. Sin embargo, creo que, si exportara, empezaría con unas 120 botellas.*

Anexo T

Tarifas profesionales (IVA incluido) del mes de abril de la gama de vinos del Domaine Les Béliers, proveídas por Eve Maurice el 04/04/2018.



Tarifs pro avril 2018

BLANC

AOC Moselle – Triptyque (Muller Thurgau, Auxerrois, Pinot gris)	2017	5.62	dispo mai
AOC Moselle - Auxerrois classique	2017	5.93	dispo 20 avril
AOC Moselle - Pinot gris classique	2016	6.30	
AOC Moselle - LA VIGNE AUX OISEAUX (Auxerrois sec, élevage sur lies fines en cuve)	2017	6.30	dispo juillet
AOC Moselle - NINA	2016	7.14	
Vin de France – Champ libre blanc	2017	6.73	dispo 20 avril

ROSE

AOC Moselle - Rosé	2017	5.62	dispo 20 avril
--------------------	------	------	----------------

ROUGE

AOC Moselle - Pinot noir classique	2016	6.30	
AOC Moselle - RUBIS (Élevage long 18 mois)	2015	8.09	
Vin de France - CHAMP LIBRE rouge	2016	5.88	

BULLE

BULLE ROSE		8.20	
BULLE		7.42	dispo décembre
HORS SAISON		6.30	
Jus de pomme		2.00	

Anexo U

Cálculos de los márgenes aplicados para los vinos del Domaine Les Bélier, por los distribuidores en Francia y cálculos de los márgenes y precios al público que aplicarán los distribuidores mexicanos.

- Cálculo de márgenes de los distribuidores en Francia
 - Tarifa profesional: 6.30 €
 - Precio público: 10.50 €

Suponemos que m es el porcentaje de aumentación de precio para llegar al precio publico

$$10.50 - 6.30 = 4.20$$

$$6.30 \times m = 4.20$$

$$m \approx 0.67$$

Entonces los distribuidores franceses aplican un aumento del 67% al precio que pagan para vender el vino del Domaine Les Béliers.

- Cálculo de la tarifa profesional para los distribuidores mexicanos con margen de 27.7% aplicada por la importadora
Costo total de las botellas (incluye el costo de importación y el precio al cual compra las botellas de vino)
 - Tarifa a cuál compra la importadora: 6.30 €
 - Costo de logística por botella: 3.83 €
 - Costo total de una botella de vino: $6.30 + 3.83 = 10.13$ o sea 10.13 €
 - Con el fin de poder soportar los otros costos como por ejemplo dados a la entrega de las botellas que será de máximo 0.67 € por botella (dado que el precio de un taxi o del transporte público no exceda 4 € por viaje), pero también otros costos, se decide aplicar un margen de 36.2% con el fin de redondear a 13.80 €.

$$10.13 \times 1.362 = 13.80 \text{ €}$$

Entonces la tarifa profesional para los distribuidores mexicanos es de 13.80 €.

- Calculo precio público en México
 - Precio profesional pagado por los distribuidores mexicanos: 13.80 €
 - Margen aplicada: 20%

$$13.80 \times 1.20 = 16.56$$

El precio de venta al público en México será de 16.56 € o sea según la tasa de conversión al 12/05/2018 unos 382.49 MXN.

Anexo U:

Cálculos relacionados al condicionamiento en cajas de las botellas importadas.

- Dimensiones de una caja de vino
 Longitud 32.7cm* ancho 26 cm * altura 18.8 cm =15983.76 cm³ o sea
 $15983.76/1,000,000= 0.016 \text{ m}^3$
 La dimensión de una caja es de **0.016 metros cúbicos**.
- Peso de una botella llena de vino
 Peso de una botella vacía: 420 gramos
 Peso del contenido de una botella: 75 cl = 750 gramos
 Peso total de una botella llena: $420 + 750 = 1.170 \text{ kg}$
 Entonces el peso de una botella llena es de **1.170 kg**.
- Peso de 6 botellas llenas, de una caja y de 30 cajas
 $1.170 * 6 = 7.02 \text{ kg}$
 El peso de 6 botellas llenas es de **7.02 kg**.
- Peso de una caja de 6 botellas de vino llenas
 Una caja vacía pesa 9.8 kg entonces
 $9.8 + 7.02 = 16.82$
 Una caja de 6 botellas de vino llenas pesa **16.82 kg**.
- Peso de 30 cajas de 6 botellas de vino
 $16.82 * 30 = 504.6 \text{ kg}$
 Entonces 30 cajas de vino pesan **504.6 kg**.

Anexo V

Tablas del escenario pesimista

Tabla de presupuesto de ventas

	1º M	2º M	3º M	4º M	5º M	6º M	7º M	8º M	9º M	10º M	11º M	12º M	1º AÑO
La Vigne aux Oiseaux	90	120	135	150	180	200	200	200	200	200	200	200	2075
Pinot noir classique	90	120	135	150	180	200	200	200	200	200	200	200	2075
Precio de Vta. Unit.													
La Vigne aux Oiseaux	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €
Pinot noir classique	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €
Ventas (Netas)	2 142,00 €	2 856,00 €	3 213,00 €	3 570,00 €	4 284,00 €	4 760,00 €	4 760,00 €	4 760,00 €	4 760,00 €	4 760,00 €	4 760,00 €	4 760,00 €	49 385,00 €
Impuesto (IVA 16%)	342,72 €	456,96 €	514,08 €	571,20 €	685,44 €	761,60 €	761,60 €	761,60 €	761,60 €	761,60 €	761,60 €	761,60 €	7 901,60 €
Ventas (Brutas)	2 484,72 €	3 312,96 €	3 727,08 €	4 141,20 €	4 969,44 €	5 521,60 €	5 521,60 €	5 521,60 €	5 521,60 €	5 521,60 €	5 521,60 €	5 521,60 €	57 286,60 €
Vtas. a 30 ds. (100%)	2 484,72 €	3 312,96 €	3 727,08 €	4 141,20 €	4 969,44 €	5 521,60 €	5 521,60 €	5 521,60 €	5 521,60 €	5 521,60 €	5 521,60 €	5 521,60 €	57 286,60 €
Recupero de Cartera	- €	2 484,72 €	3 312,96 €	3 727,08 €	4 141,20 €	4 969,44 €	5 521,60 €	5 521,60 €	5 521,60 €	5 521,60 €	5 521,60 €	5 521,60 €	51 765,00 €
Ingresos Efectivos	- €	2 484,72 €	3 312,96 €	3 727,08 €	4 141,20 €	4 969,44 €	5 521,60 €	5 521,60 €	5 521,60 €	5 521,60 €	5 521,60 €	5 521,60 €	51 765,00 €
Ctas. por Cobrar	2 484,72 €	3 312,96 €	3 727,08 €	4 141,20 €	4 969,44 €	5 521,60 €	5 521,60 €	5 521,60 €	5 521,60 €	5 521,60 €	5 521,60 €	5 521,60 €	5 521,60 €
	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO								
La Vigne aux Oiseaux	2075	2283	2511	2511	2511	2511	2511	2511	2511	2511	2511	2511	
Pinot noir classique	2075	2283	2511	2511	2511	2511	2511	2511	2511	2511	2511	2511	
Pinot noir Rubis	0	0	1008	1008	1008	1008	1008	1008	1008	1008	1008	1008	
La Bulle	0	0	1008	1008	1008	1008	1008	1008	1008	1008	1008	1008	
Precio de Vta. Unit.													
La Vigne aux Oiseaux	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €
Pinot noir classique	11,90 €	11,90 €	12,06 €	12,06 €	12,06 €	12,06 €	12,06 €	12,06 €	12,06 €	12,06 €	12,06 €	12,06 €	12,06 €
Pinot noir Rubis	- €	- €	11,39 €	11,39 €	11,39 €	11,39 €	11,39 €	11,39 €	11,39 €	11,39 €	11,39 €	11,39 €	11,39 €
Ventas (Brutas)	49 385,00 €	54 323,50 €	83 393,45 €	83 393,45 €	83 393,45 €	83 393,45 €	83 393,45 €	83 393,45 €	83 393,45 €	83 393,45 €	83 393,45 €	83 393,45 €	83 393,45 €
Impuesto (IVA 16%)	7 901,60 €	8 691,76 €	13 342,95 €	13 342,95 €	13 342,95 €	13 342,95 €	13 342,95 €	13 342,95 €	13 342,95 €	13 342,95 €	13 342,95 €	13 342,95 €	13 342,95 €
Ventas (Netas)	57 286,60 €	63 015,26 €	96 736,40 €	96 736,40 €	96 736,40 €	96 736,40 €	96 736,40 €	96 736,40 €	96 736,40 €	96 736,40 €	96 736,40 €	96 736,40 €	96 736,40 €
Vtas. a 30 ds. (100%)	57 286,60 €	63 015,26 €	96 736,40 €	96 736,40 €	96 736,40 €	96 736,40 €	96 736,40 €	96 736,40 €	96 736,40 €	96 736,40 €	96 736,40 €	96 736,40 €	96 736,40 €
Recupero de Cartera	51 765,00 €	63 285,59 €	93 926,31 €	93 926,31 €	93 926,31 €	93 926,31 €	93 926,31 €	93 926,31 €	93 926,31 €	93 926,31 €	93 926,31 €	93 926,31 €	93 926,31 €
Ingresos Efectivos	51 765,00 €	63 285,59 €	93 926,31 €	93 926,31 €	93 926,31 €	93 926,31 €	93 926,31 €	93 926,31 €	93 926,31 €	93 926,31 €	93 926,31 €	93 926,31 €	93 926,31 €
Ctas. por Cobrar	5 521,60 €	5 251,27 €	8 061,37 €	8 061,37 €	8 061,37 €	8 061,37 €	8 061,37 €	8 061,37 €	8 061,37 €	8 061,37 €	8 061,37 €	8 061,37 €	8 061,37 €

Fuente: adaptación Excel clases Alterson (mayo 2018)

Tabla de presupuesto de compras

	1º M	2º M	3º M	4º M	5º M	6º M	7º M	8º M	9º M	10º M	11º M	12º M	1º AÑO
La Vigne aux Oiseaux	90	120	135	150	180	200	200	200	200	200	200	200	2075
Pinot noir Classique	90	120	135	150	180	200	200	200	200	200	200	200	2075
Costo Unitario													
La Vigne aux Oiseaux	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €
Pinot noir Classique	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €
Gastos de Insumos	945,00 €	1 260,00 €	1 417,50 €	1 575,00 €	1 890,00 €	2 100,00 €	2 100,00 €	2 100,00 €	2 100,00 €	2 100,00 €	2 100,00 €	2 100,00 €	21 787,50 €
Impuesto (IVA 16%)	151,20 €	201,60 €	226,80 €	252,00 €	302,40 €	336,00 €	336,00 €	336,00 €	336,00 €	336,00 €	336,00 €	336,00 €	3 486,00 €
Gs. de Insumos (c/IVA)	1 096,20 €	1 461,60 €	1 644,30 €	1 827,00 €	2 192,40 €	2 436,00 €	2 436,00 €	2 436,00 €	2 436,00 €	2 436,00 €	2 436,00 €	2 436,00 €	25 273,50 €
Pago de Ctdo. (70%)	767,34 €	1 023,12 €	1 151,01 €	1 278,90 €	1 534,68 €	1 705,20 €	1 705,20 €	1 705,20 €	1 705,20 €	1 705,20 €	1 705,20 €	1 705,20 €	17 691,45 €
Pago a Plazos (30%)	328,86 €	438,48 €	493,29 €	548,10 €	657,72 €	730,80 €	730,80 €	730,80 €	730,80 €	730,80 €	730,80 €	730,80 €	7 582,05 €
Pagos Vencidos	328,86 €	438,48 €	493,29 €	548,10 €	657,72 €	730,80 €	730,80 €	730,80 €	730,80 €	730,80 €	730,80 €	730,80 €	6 851,25 €
Egresos Efectivos	767,34 €	1 351,98 €	1 589,49 €	1 772,19 €	2 082,78 €	2 362,92 €	2 436,00 €	2 436,00 €	2 436,00 €	2 436,00 €	2 436,00 €	2 436,00 €	24 542,70 €
Cuentas por pagar	328,86 €	438,48 €	493,29 €	548,10 €	657,72 €	730,80 €	730,80 €	730,80 €	730,80 €	730,80 €	730,80 €	730,80 €	730,80 €
1º AÑO	2075	2283	2511	2511	2511	2511	2511	2511	2511	2511	2511	2511	2511
La Vigne aux Oiseaux	2075	2283	2511	2511	2511	2511	2511	2511	2511	2511	2511	2511	2511
Pinot noir clasico	2075	2283	2511	2511	2511	2511	2511	2511	2511	2511	2511	2511	2511
Pinot noir Rubis	0	0	1008	1008	1008	1008	1008	1008	1008	1008	1008	1008	1008
La Bulle	0	0	1008	1008	1008	1008	1008	1008	1008	1008	1008	1008	1008
Costo Unitario													
La Vigne aux Oiseaux	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €
Pinot noir clasico	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €
Pinot noir Rubis	- €	- €	6,74 €	6,74 €	6,74 €	6,74 €	6,74 €	6,74 €	6,74 €	6,74 €	6,74 €	6,74 €	6,74 €
La Bulle	- €	- €	6,18 €	6,18 €	6,18 €	6,18 €	6,18 €	6,18 €	6,18 €	6,18 €	6,18 €	6,18 €	6,18 €
Gastos de Insumos	21 787,50 €	23 966,25 €	39 386,24 €	39 386,24 €	39 386,24 €	39 386,24 €	39 386,24 €	39 386,24 €	39 386,24 €	39 386,24 €	39 386,24 €	39 386,24 €	39 386,24 €
Impuesto (IVA 16%)	3 486,00 €	3 834,60 €	6 301,80 €	6 301,80 €	6 301,80 €	6 301,80 €	6 301,80 €	6 301,80 €	6 301,80 €	6 301,80 €	6 301,80 €	6 301,80 €	6 301,80 €
Gs. de insumos (c/IVA)	25 273,50 €	27 800,85 €	45 688,03 €	45 688,03 €	45 688,03 €	45 688,03 €	45 688,03 €	45 688,03 €	45 688,03 €	45 688,03 €	45 688,03 €	45 688,03 €	45 688,03 €
Pago de Ctdo. (70%)	17 691,45 €	19 460,60 €	31 981,62 €	31 981,62 €	31 981,62 €	31 981,62 €	31 981,62 €	31 981,62 €	31 981,62 €	31 981,62 €	31 981,62 €	31 981,62 €	31 981,62 €
Pago a Plazos (30%)	7 582,05 €	8 340,26 €	13 706,41 €	13 706,41 €	13 706,41 €	13 706,41 €	13 706,41 €	13 706,41 €	13 706,41 €	13 706,41 €	13 706,41 €	13 706,41 €	13 706,41 €
Pagos Vencidos	6 851,25 €	8 376,03 €	13 259,23 €	13 259,23 €	13 259,23 €	13 259,23 €	13 259,23 €	13 259,23 €	13 259,23 €	13 259,23 €	13 259,23 €	13 259,23 €	13 259,23 €
Egresos Efectivos	24 542,70 €	27 836,63 €	45 240,85 €	45 688,03 €	45 688,03 €	45 688,03 €	45 688,03 €	45 688,03 €	45 688,03 €	45 688,03 €	45 688,03 €	45 688,03 €	45 688,03 €
Cuentas por pagar	730,80 €	695,02 €	1 142,20 €	1 142,20 €	1 142,20 €	1 142,20 €	1 142,20 €	1 142,20 €	1 142,20 €	1 142,20 €	1 142,20 €	1 142,20 €	1 142,20 €

Fuente: adaptación Excel clases Alterson (mayo 2018)

Tabla de presupuesto de personal

	1º M	2º M	3º M	4º M	5º M	6º M	7º M	8º M	9º M	10º M	11º M	12º M	1º AÑO			
Gerentes	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		Gerente	865,30
Operarios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		Técnico	340,69
Administrativos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		Secretaría	
Sueldos Brutos	865,30 €	865,30 €	865,30 €	865,30 €	865,30 €	865,30 €	865,30 €	865,30 €	865,30 €	865,30 €	865,30 €	1.730,60 €	11.248,90 €			
Gerentes	865,30 €	865,30 €	865,30 €	865,30 €	865,30 €	865,30 €	865,30 €	865,30 €	865,30 €	865,30 €	865,30 €	1.730,60 €	11.248,90 €			
Operarios	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €			
Administrativos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €			
Aportes (2,78%)	24,06 €	24,06 €	24,06 €	24,06 €	24,06 €	24,06 €	24,06 €	24,06 €	24,06 €	24,06 €	24,06 €	48,11 €	312,72 €			
Contribuciones (36,15%)	312,81 €	312,81 €	312,81 €	312,81 €	312,81 €	312,81 €	312,81 €	312,81 €	312,81 €	312,81 €	312,81 €	625,61 €	4.066,48 €			
Sueldo Neto	841,24 €	841,24 €	841,24 €	841,24 €	841,24 €	841,24 €	841,24 €	841,24 €	841,24 €	841,24 €	841,24 €	1.682,49 €	10.936,18 €			
Sueldo Neto por pagar	841,24 €	841,24 €	841,24 €	841,24 €	841,24 €	841,24 €	841,24 €	841,24 €	841,24 €	841,24 €	841,24 €	1.682,49 €	10.936,18 €			
Cargas Sociales	336,86 €	336,86 €	336,86 €	336,86 €	336,86 €	336,86 €	336,86 €	336,86 €	336,86 €	336,86 €	336,86 €	673,72 €	4.379,20 €			
Cargas Soc. Vencidas	- €	336,86 €	336,86 €	336,86 €	336,86 €	336,86 €	336,86 €	336,86 €	336,86 €	336,86 €	336,86 €	673,72 €	4.379,20 €			
Cargas Soc. por pagar	336,86 €	336,86 €	336,86 €	336,86 €	336,86 €	336,86 €	336,86 €	336,86 €	336,86 €	336,86 €	336,86 €	673,72 €	4.379,20 €			
1º AÑO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
Gerente	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
Operarios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
Administrativos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
Sueldos Brutos	11.248,90 €	11.248,90 €	11.248,90 €	11.248,90 €	11.248,90 €	11.248,90 €	11.248,90 €	11.248,90 €	11.248,90 €	11.248,90 €	11.248,90 €	11.248,90 €	11.248,90 €			
Gerente	11.248,90 €	11.248,90 €	11.248,90 €	11.248,90 €	11.248,90 €	11.248,90 €	11.248,90 €	11.248,90 €	11.248,90 €	11.248,90 €	11.248,90 €	11.248,90 €	11.248,90 €			
Operarios	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €			
Administrativos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €			
Aportes (2,78%)	312,72 €	312,72 €	312,72 €	312,72 €	312,72 €	312,72 €	312,72 €	312,72 €	312,72 €	312,72 €	312,72 €	625,44 €	4.066,48 €			
Contribuciones (36,15%)	406,64 €	406,64 €	406,64 €	406,64 €	406,64 €	406,64 €	406,64 €	406,64 €	406,64 €	406,64 €	406,64 €	813,28 €	5.299,20 €			
Sueldo Neto	10.936,18 €	10.936,18 €	10.936,18 €	10.936,18 €	10.936,18 €	10.936,18 €	10.936,18 €	10.936,18 €	10.936,18 €	10.936,18 €	10.936,18 €	10.936,18 €	10.936,18 €			
Sueldo Neto Venc.	10.936,18 €	10.936,18 €	10.936,18 €	10.936,18 €	10.936,18 €	10.936,18 €	10.936,18 €	10.936,18 €	10.936,18 €	10.936,18 €	10.936,18 €	10.936,18 €	10.936,18 €			
Sueldo Neto por pagar	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €			
Cargas Sociales	4.379,20 €	4.379,20 €	4.379,20 €	4.379,20 €	4.379,20 €	4.379,20 €	4.379,20 €	4.379,20 €	4.379,20 €	4.379,20 €	4.379,20 €	8.758,40 €	57.184,00 €			
Cargas Soc. Vencidas	3.705,47 €	4.379,20 €	6.103,39 €	6.103,39 €	6.103,39 €	6.103,39 €	6.103,39 €	6.103,39 €	6.103,39 €	6.103,39 €	6.103,39 €	12.206,78 €	80.710,40 €			
Cargas Soc. por pagar	673,72 €	673,72 €	673,72 €	673,72 €	673,72 €	673,72 €	673,72 €	673,72 €	673,72 €	673,72 €	673,72 €	673,72 €	673,72 €			

Fuente: adaptación Excel clases Alterson (mayo 2018)

Tabla de presupuesto de inversión

	AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3				GASTOS DE APERTURA				INV. INICIAL C.T. N.			
	Cant.	\$/u	Monto	Impuesto	TOTAL	Cant.	\$/u	Monto	Impuesto	TOTAL	Cant.	\$/u	Monto	Impuesto	TOTAL	Monto	Impuesto	TOTAL	Efectivo Inicial	INV. INICIAL C.T. N.
Equipos																				
Impresora	1	28,03 €	28,03 €	- €	28,03 €	0	- €	- €	- €	- €	0	- €	- €	- €	- €	0	0	0	11.471,97 €	
Coché	0	- €	- €	- €	- €	1	2.191,82 €	2.191,82 €	- €	2.191,82 €	0	- €	- €	- €	- €	0	0	0		
	0	- €	- €	- €	- €	0	- €	- €	- €	- €	0	- €	- €	- €	- €	0	0	0		
			28,03 €	- €	28,03 €			2.191,82 €	- €	2.191,82 €			2.191,82 €	- €	2.191,82 €	130,98	0	130,98	Inversion Inicial en CTN	11471,97
Muebles y Útiles																				
M&U 1	0	- €	- €	- €	- €	0	- €	- €	- €	- €	0	- €	- €	- €	- €					
M&U 2	0	- €	- €	- €	- €	0	- €	- €	- €	- €	0	- €	- €	- €	- €					
M&U 3	0	- €	- €	- €	- €	0	- €	- €	- €	- €	0	- €	- €	- €	- €					
Inmuebles																				
Terreno	0	- €	- €	- €	- €	1	- €	- €	- €	- €	1	- €	- €	- €	- €					
Edificio	0	- €	- €	- €	- €	1	- €	- €	- €	- €	1	- €	- €	- €	- €					
			28,03 €	- €	28,03 €			2.191,82 €	- €	2.191,82 €			2.191,82 €	- €	2.191,82 €					
Inv. Activos Fijos																				

Fuente: adaptación de Excel clases Alterson (mayo 2018)

Tabla de presupuesto de amortización y depreciación

		V.I.	D/A	D/A Ac.	V.F.
Equipos (3 años)	0	28,03 €	- €	- €	28,03 €
	1	28,03 €	9,00 €	9,00 €	19,03 €
	2	19,03 €	9,00 €	18,00 €	2 201,85 €
	3	2 201,85 €	740,00 €	758,00 €	1 461,85 €
	4	1 461,85 €	731,00 €	1 489,00 €	730,85 €
	5	730,85 €	731,00 €	2 220,00 €	- 0,15 €
Muebles y Útiles (5 años)	0	- €	- €	- €	- €
	1	- €	- €	- €	- €
	2	- €	- €	- €	- €
	3	- €	- €	- €	- €
	4	- €	- €	- €	- €
	5	- €	- €	- €	- €
Inmuebles (50 años)	0	- €	- €	- €	- €
	1	- €	- €	- €	- €
	2	- €	- €	- €	- €
	3	- €	- €	- €	- €
	4	- €	- €	- €	- €
	5	- €	- €	- €	- €

Fuente: adaptación Excel clases Alterson (mayo 2018)

Tabla de presupuesto de caja

Cashflow Proyectado	Ap	1º M	2º M	3º M	4º M	5º M	6º M	7º M	8º M	9º M	10º M	11º M	12º M	1º AÑO
SDO. INICIAL CAJA	-	11 340,99 €	7 863,44 €	6 429,90 €	5 523,25 €	4 816,11 €	4 180,57 €	4 029,30 €	4 314,54 €	4 599,78 €	4 885,03 €	5 170,27 €	5 455,52 €	11 340,99 €
(+) Aportes Socios	11 500,00 €	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(+) Cobranzas	-	-	2 484,72 €	3 312,96 €	3 727,08 €	4 141,20 €	4 969,44 €	5 521,60 €	5 521,60 €	5 521,60 €	5 521,60 €	5 521,60 €	5 521,60 €	51 765,00 €
TOTAL INGRESOS	11 500,00 €	-	2 484,72 €	3 312,96 €	3 727,08 €	4 141,20 €	4 969,44 €	5 521,60 €	5 521,60 €	5 521,60 €	5 521,60 €	5 521,60 €	5 521,60 €	51 765,00 €
(-) Gastos Arranque	130,98 €	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Inv. Act. Fijos	28,03 €	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Pagos a Proveedores	-	767,34 €	1 351,98 €	1 589,49 €	1 772,19 €	2 082,78 €	2 362,92 €	2 436,00 €	2 436,00 €	2 436,00 €	2 436,00 €	2 436,00 €	2 436,00 €	24 542,70 €
(-) Otros Pagos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sueldos Netos	-	841,24 €	841,24 €	841,24 €	841,24 €	841,24 €	841,24 €	841,24 €	841,24 €	841,24 €	841,24 €	841,24 €	1 682,49 €	10 936,18 €
Cargas Sociales	-	-	336,86 €	336,86 €	336,86 €	336,86 €	336,86 €	336,86 €	336,86 €	336,86 €	336,86 €	336,86 €	336,86 €	3 705,47 €
Gastos Operación	-	1 169,33 €	1 169,33 €	1 169,33 €	1 169,33 €	1 169,33 €	1 169,33 €	1 169,33 €	1 169,33 €	1 169,33 €	1 169,33 €	1 169,33 €	1 169,33 €	14 031,96 €
Gastos Adm. & Vtas.	-	699,64 €	27,32 €	27,32 €	27,32 €	27,32 €	27,32 €	27,32 €	27,32 €	27,32 €	27,32 €	27,32 €	27,32 €	1 000,16 €
DDJJ IVA	-	-	191,52 €	255,36 €	287,28 €	319,20 €	383,04 €	425,60 €	425,60 €	425,60 €	425,60 €	425,60 €	425,60 €	3 990,00 €
DDJJ. Imp. Gcias	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Imp. Gcias. Pagos a Cta.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dividendos Distribuidos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL EGRESOS	159,01 €	3 477,55 €	3 918,26 €	4 219,61 €	4 434,23 €	4 776,74 €	5 120,72 €	5 236,36 €	5 236,36 €	5 236,36 €	5 236,36 €	5 236,36 €	6 077,60 €	58 206,47 €
SDO. FINAL CAJA	11 340,99 €	7 863,44 €	6 429,90 €	5 523,25 €	4 816,11 €	4 180,57 €	4 029,30 €	4 314,54 €	4 599,78 €	4 885,03 €	5 170,27 €	5 455,52 €	5 740,77 €	4 899,52 €
<i>Cashflow Proyectado</i>	<i>Ap</i>	<i>1º AÑO</i>	<i>2º AÑO</i>	<i>3º AÑO</i>	<i>4º AÑO</i>	<i>5º AÑO</i>								
SDO. INICIAL CAJA	-	11 340,99 €	4 899,52 €	2 974,62 €	7 962,98 €	12 793,26 €								
(+) Aportes Socios	11 500,00 €	-	-	-	-	-								
(+) Cobranzas	-	51 765,00 €	63 285,59 €	93 926,31 €	96 736,40 €	96 736,40 €								
TOTAL INGRESOS	11 500,00 €	51 765,00 €	63 285,59 €	93 926,31 €	96 736,40 €	96 736,40 €								
(-) Gastos Arranque	130,98 €	-	-	-	-	-								
(-) Inv. Act. Fijos	28,03 €	-	2 191,82 €	-	-	-								
(-) Pagos a Proveedores	-	24 542,70 €	27 836,63 €	45 240,85 €	45 688,03 €	45 688,03 €								
(-) Otros Pagos	-	-	-	-	-	-								
Sueldos Netos	-	10 936,18 €	10 936,18 €	15 242,03 €	15 242,03 €	15 242,03 €								
Cargas Sociales	-	3 705,47 €	4 379,20 €	6 103,39 €	6 103,39 €	6 103,39 €								
Gastos Operación	-	14 031,96 €	14 031,96 €	14 535,57 €	14 599,55 €	14 599,55 €								
Gastos Adm. & Vtas.	-	1 000,16 €	956,94 €	956,94 €	956,94 €	956,94 €								
DDJJ IVA	-	3 990,00 €	4 877,76 €	6 859,15 €	7 041,15 €	7 041,15 €								
DDJJ. Imp. Gcias	-	-	-	-	-	-								
Imp. Gcias. Pagos a Cta.	-	-	-	-	-	-								
Dividendos Distribuidos	-	-	-	-	-	-								
TOTAL EGRESOS	159,01 €	58 206,47 €	65 210,49 €	88 937,94 €	91 906,12 €	91 636,25 €								
SDO. FINAL CAJA	11 340,99 €	4 899,52 €	2 974,62 €	7 962,98 €	12 793,26 €	17 893,41 €								

Fuente: adaptación Excel clases Alterson (mayo 2018)

Tabla de estado de resultados

<i>Cuadro Económico Proyectado</i>	Ap	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO
Ventas	- €	49 385,00 €	54 323,50 €	83 393,45 €	83 393,45 €	83 393,45 €
(-) Costo de Ventas	- €	21 787,50 €	23 966,25 €	39 386,24 €	39 386,24 €	39 386,24 €
CONTR. MRG.	- €	27 597,50 €	30 357,25 €	44 007,22 €	44 007,22 €	44 007,22 €
Gastos Arranque	26,20 €	26,20 €	26,20 €	26,20 €	26,20 €	- €
Gastos Personal	- €	15 315,38 €	15 315,38 €	21 345,42 €	21 345,42 €	21 345,42 €
Gastos Operación	- €	14 031,96 €	14 031,96 €	14 599,55 €	14 599,55 €	14 599,55 €
Gs. Adm. & Vtas.	- €	1 000,16 €	956,94 €	956,94 €	956,94 €	956,94 €
EBITDA	- 26,20 €	- 2 776,19 €	26,78 €	7 079,10 €	7 079,10 €	7 105,30 €
Depr/Amort. Act. Fijos	- €	9,00 €	9,00 €	740,00 €	731,00 €	731,00 €
EBIT	- 26,20 €	- 2 785,19 €	17,78 €	6 339,10 €	6 348,10 €	6 374,30 €
Impuesto a las Ganancias	9,17 €	974,82 €	- 6,22 €	- 2 218,69 €	- 2 221,84 €	- 2 231,01 €
RDO. NETO	- 17,03 €	- 1 810,37 €	11,56 €	4 120,41 €	4 126,26 €	4 143,29 €
		1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO
Dividendos Distribuidos		- €	- €	- €	- €	- €
% de distribución	0					

Fuente: adaptación Excel clases Alterson (mayo 2018)

Tabla de balance

<i>Balance Proyectado</i>	Ap	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO
ACTIVO						
Disponibilidades	11 340,99 €	4 899,52 €	2 974,62 €	7 962,98 €	12 793,26 €	17 893,41 €
Cuentas por cobrar	- €	5 521,60 €	5 251,27 €	8 061,37 €	8 061,37 €	8 061,37 €
Materias Primas	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Mercaderias	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Crédito Fiscal Impuesto	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Imp. Gcias. CF x Quebrantos	9,17 €	983,99 €	977,77 €	- €	- €	- €
Imp. Gcias. CF	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Imp. Gcias. Pagos a Cta.	- €	- €	- €	- €	1 034,10 €	817,41 €
Activo Corriente	11 350,16 €	11 405,11 €	9 203,66 €	16 024,35 €	21 888,73 €	26 772,19 €
Activos Fijos (netos)	28,03 €	19,03 €	2 201,85 €	1 461,85 €	730,85 €	- 0,15 €
Gastos Organización	104,78 €	78,59 €	52,39 €	26,20 €	- €	- €
Activo No Corriente	132,81 €	97,62 €	2 254,24 €	1 488,05 €	730,85 €	- 0,15 €
	11 482,97 €	11 502,72 €	11 457,90 €	17 512,40 €	22 619,58 €	26 772,04 €
PASIVO						
Cuentas por pagar	- €	730,80 €	695,02 €	1 142,20 €	1 142,20 €	1 142,20 €
Cargas Sociales por pagar	- €	673,72 €	673,72 €	673,72 €	673,72 €	673,72 €
Gs. Operac. por pagar	- €	- €	- €	63,98 €	63,98 €	63,98 €
Impuesto por pagar	- €	425,60 €	405,00 €	587,00 €	587,00 €	587,00 €
Imp. Gcias. por pagar	- €	- €	- €	1 240,92 €	2 221,84 €	2 231,01 €
Pasivo Corriente	- €	1 830,12 €	1 773,74 €	3 707,82 €	4 688,74 €	4 697,91 €
Pasivo No Corriente	- €	- €	- €	- €	- €	- €
	- €	1 830,12 €	1 773,74 €	3 707,82 €	4 688,74 €	4 697,91 €
PATRIMONIO NETO						
Capital Social	11 500,00 €	11 500,00 €	11 500,00 €	11 500,00 €	11 500,00 €	11 500,00 €
Rdos. Acum.	- 17,03 €	- 1 827,40 €	- 1 815,84 €	2 304,57 €	6 430,84 €	10 574,13 €
	11 482,97 €	9 672,60 €	9 684,16 €	13 804,57 €	17 930,84 €	22 074,13 €
Diferencia de Balanceo	- €	- €	- €	- €	- €	- €

Fuente: adaptación Excel clases Alterson (mayo 2018)

Tabla de capital de trabajo

	Apertura	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO
Activo Corriente						
Cuentas por cobrar	- €	5 521,60 €	5 251,27 €	8 061,37 €	8 061,37 €	8 061,37 €
Materias Primas	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Mercaderías	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Crédito Fiscal Impuesto}	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Imp. Gcias. CF x Quebrantos	9,17 €	983,99 €	977,77 €	- €	- €	- €
Imp. Gcias. CF	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Imp. Gcias. Pagos a Cta.	- €	- €	- €	- €	1 034,10 €	817,41 €
	9,17 €	6 505,59 €	6 229,04 €	8 061,37 €	9 095,47 €	8 878,78 €
Pasivo Corriente						
Cuentas por pagar	- €	730,80 €	695,02 €	1 142,20 €	1 142,20 €	1 142,20 €
Cargas Sociales por pagar	- €	673,72 €	673,72 €	673,72 €	673,72 €	673,72 €
Gs. Operac. por pagar	- €	- €	- €	63,98 €	63,98 €	63,98 €
Impuesto por pagar	- €	425,60 €	405,00 €	587,00 €	587,00 €	587,00 €
Imp. Gcias. por pagar	- €	- €	- €	1 240,92 €	2 221,84 €	2 231,01 €
	- €	1 830,12 €	1 773,74 €	3 707,82 €	4 688,74 €	4 697,91 €
CTN	9,17 €	4 675,47 €	4 455,30 €	4 353,54 €	4 406,72 €	4 180,86 €
VAR. CTN		- 4 666,30 €	220,17 €	101,75 €	- 53,18 €	225,86 €

Fuente: adaptación Excel clases Alterson (mayo 2018)

Tabla de Cash Flows Activos

	Ap	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO
Cash-flow Operativo						
E.B.I.T.	- €	- 2 785,19 €	17,78 €	6 339,10 €	6 348,10 €	6 374,30 €
Depr/Amort.	- €	9,00 €	9,00 €	740,00 €	731,00 €	731,00 €
Gastos Organización	- €	26,20 €	26,20 €	26,20 €	26,20 €	- €
Imp. a las Gcias.	- €	974,82 €	- 6,22 €	- 2 218,69 €	- 2 221,84 €	- 2 231,01 €
	- €	- 1 775,18 €	46,75 €	4 886,61 €	4 883,46 €	4 874,29 €
Variación C.T.N.						
Inv. Inicial en C.T.N.	-11 471,97 €					
Var. C.T.N.	- €	- 4 666,30 €	220,17 €	101,75 €	- 53,18 €	225,86 €
	-11 471,97 €	- 4 666,30 €	220,17 €	101,75 €	- 53,18 €	225,86 €
Inv. en Act. Fijos						
Inv. Inicial en Act. Fijos	- 28,03 €	- €	- €	- €	- €	- €
Otros Desembolsos	- €	- €	- 2 191,82 €	- €	- €	- €
	- 28,03 €	- €	- 2 191,82 €	- €	- €	- €
Dividendos distrib.	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Cash-flow de los Activos	-11 500,00 €	- 6 441,47 €	- 1 924,90 €	4 988,36 €	4 830,28 €	5 100,15 €
Valor Terminal	- €	- €	- €	- €	- €	28 900,86 €
Cash-flow Activos (V.T.)	-11 500,00 €	- 6 441,47 €	- 1 924,90 €	4 988,36 €	4 830,28 €	34 001,01 €
Factor de descuento	1,00 €	0,85 €	0,72 €	0,61 €	0,52 €	0,44 €
Cash-flow Activos (desc.)	-11 500,00 €	- 5 459,00 €	- 1 382,00 €	3 036,00 €	2 491,00 €	14 862,00 €
CFA - (CF-CI)	- €	0,00 €	0,00 €	- 7 397,24 €	- 6 265,52 €	- 9 457,69 €
VAN:	2 048,00 €				r=	18%
TIR:	21%				rp=	20%
PAYBACK:	+ de 5	años			g(n+1)=	2%
PAYBACK DESCONTADO:	+ de 5	años				

Fuente: adaptación Excel clases Alterson (mayo 2018)

Tabla de punto de equilibrio

	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO
COSTOS VARIABLES					
C.M.V.	21 787,50 €	23 966,25 €	39 386,24 €	39 386,24 €	39 386,24 €
	21 787,50 €	23 966,25 €	39 386,24 €	39 386,24 €	39 386,24 €
COSTOS FIJOS					
Gastos Personal	15 315,38 €	15 315,38 €	21 345,42 €	21 345,42 €	21 345,42 €
Gastos Operación	14 031,96 €	14 031,96 €	14 599,55 €	14 599,55 €	14 599,55 €
Gs. Adm. & Vtas.	1 000,16 €	956,94 €	956,94 €	956,94 €	956,94 €
Depr/Amort. Act. Fijos	9,00 €	9,00 €	740,00 €	731,00 €	731,00 €
	30 356,50 €	30 313,28 €	37 641,91 €	37 632,91 €	37 632,91 €
COSTO TOTAL	52 144,00 €	54 279,53 €	77 028,15 €	77 019,15 €	77 019,15 €
Cantidad de Productos Vendidos	2075	2283	2511	2511	2511
PTO. EQ. ECON. (unidades)	2282	2279	2148	2147	2147
PTO. EQ. ECON. (€)	54 322,00 €	54 245,00 €	71 331,00 €	71 314,00 €	71 314,00 €
PTO. EQ. EFVO. (unidades)	2282	2279	2105	2105	2105
PTO. EQ. EFVO. (€)	54 306,00 €	54 229,00 €	69 929,00 €	69 929,00 €	69 929,00 €
Colchón de efectivo	2 529,00 €	2 525,00 €	3 075,00 €	3 075,00 €	3 075,00 €

Fuente: adaptación Excel clases Alterson (mayo 2018)

Anexo W

Tablas del escenario optimista

Tabla de presupuesto de ventas

	1º M	2º M	3º M	4º M	5º M	6º M	7º M	8º M	9º M	10º M	11º M	12º M	1º AÑO
La Vigne aux Oiseaux	90	120	135	150	180	200	220	250	270	282	288	294	2479
Pinot noir classique	90	120	135	150	180	200	220	250	270	282	288	294	2479
Precio de Vta. Unit.													
La Vigne aux Oiseaux	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €
Pinot noir classique	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €
Ventas (Netas)	2 142,00 €	2 856,00 €	3 213,00 €	3 570,00 €	4 284,00 €	4 760,00 €	5 236,00 €	5 950,00 €	6 426,00 €	6 711,60 €	6 854,40 €	6 997,20 €	59 000,20 €
Impuesto (IVA 16%)	342,72 €	456,96 €	514,08 €	571,20 €	685,44 €	761,60 €	837,76 €	952,00 €	1 028,16 €	1 073,86 €	1 096,70 €	1 119,55 €	9 440,03 €
Ventas (Brutas)	2 484,72 €	3 312,96 €	3 727,08 €	4 141,20 €	4 969,44 €	5 521,60 €	6 073,76 €	6 902,00 €	7 454,16 €	7 785,46 €	7 951,10 €	8 116,75 €	68 440,23 €
Vtas. a 30 ds. (100%)	2 484,72 €	3 312,96 €	3 727,08 €	4 141,20 €	4 969,44 €	5 521,60 €	6 073,76 €	6 902,00 €	7 454,16 €	7 785,46 €	7 951,10 €	8 116,75 €	68 440,23 €
Recupero de Cartera	- €	2 484,72 €	3 312,96 €	3 727,08 €	4 141,20 €	4 969,44 €	5 521,60 €	6 073,76 €	6 902,00 €	7 454,16 €	7 785,46 €	7 951,10 €	60 323,48 €
Ingresos Efectivos	- €	2 484,72 €	3 312,96 €	3 727,08 €	4 141,20 €	4 969,44 €	5 521,60 €	6 073,76 €	6 902,00 €	7 454,16 €	7 785,46 €	7 951,10 €	60 323,48 €
Ctas. por Cobrar	2 484,72 €	3 312,96 €	3 727,08 €	4 141,20 €	4 969,44 €	5 521,60 €	6 073,76 €	6 902,00 €	7 454,16 €	7 785,46 €	7 951,10 €	8 116,75 €	8 116,75 €
	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO								
La Vigne aux Oiseaux	2479	2975	3570	3570	3570								
Pinot noir classique	2479	2975	3570	3570	3570								
Pinot noir Rubis	0	0	1170	1170	1170								
La Bulle	0	0	1170	1170	1170								
Precio de Vta. Unit.													
La Vigne aux Oiseaux	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €								
Pinot noir classique	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €	11,90 €								
Pinot noir Rubis	- €	12,06 €	12,06 €	12,06 €	12,06 €								
La Bulle	- €	11,39 €	11,39 €	11,39 €	11,39 €								
Ventas (Brutas)	59 000,20 €	70 800,24 €	112 396,79 €	112 396,79 €	112 396,79 €								
Impuesto (IVA 16%)	9 440,03 €	11 328,04 €	17 983,49 €	17 983,49 €	17 983,49 €								
Ventas (Netas)	68 440,23 €	82 128,28 €	130 380,27 €	130 380,27 €	130 380,27 €								
Vtas. a 30 ds. (100%)	68 440,23 €	82 128,28 €	130 380,27 €	130 380,27 €	130 380,27 €								
Recupero de Cartera	60 323,48 €	83 401,01 €	126 359,27 €	130 380,27 €	130 380,27 €								
Ingresos Efectivos	60 323,48 €	83 401,01 €	126 359,27 €	130 380,27 €	130 380,27 €								
Ctas. por Cobrar	8 116,75 €	6 844,02 €	10 865,02 €	10 865,02 €	10 865,02 €								

Fuente: adaptación Excel clases Alterson (mayo 2018)

Tabla de presupuesto de compras

	1º M	2º M	3º M	4º M	5º M	6º M	7º M	8º M	9º M	10º M	11º M	12º M	1º AÑO
La Vigne aux Oiseaux	90	120	135	150	180	200	220	250	270	282	288	294	2479
Pinot noir Classique	90	120	135	150	180	200	220	250	270	282	288	294	2479
Costo Unitario													
La Vigne aux Oiseaux	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €
Pinot noir Classique	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €
Gastos de Insumos	945,00 €	1 260,00 €	1 417,50 €	1 575,00 €	1 890,00 €	2 100,00 €	2 310,00 €	2 625,00 €	2 835,00 €	2 961,00 €	3 024,00 €	3 087,00 €	26 029,50 €
Impuesto (IVA 16%)	151,20 €	201,60 €	226,80 €	252,00 €	302,40 €	336,00 €	369,60 €	420,00 €	453,60 €	473,76 €	483,84 €	493,92 €	4 164,72 €
Gs. de Insumos (c/IVA)	1 096,20 €	1 461,60 €	1 644,30 €	1 827,00 €	2 192,40 €	2 436,00 €	2 679,60 €	3 045,00 €	3 288,60 €	3 434,76 €	3 507,84 €	3 580,92 €	30 194,22 €
Pago de Ctdo. (70%)	767,34 €	1 023,12 €	1 151,01 €	1 278,90 €	1 534,68 €	1 705,20 €	1 875,72 €	2 131,50 €	2 302,02 €	2 404,33 €	2 455,49 €	2 506,64 €	21 135,95 €
Pago a Plazos (30%)	328,86 €	438,48 €	493,29 €	548,10 €	657,72 €	730,80 €	803,88 €	913,50 €	986,58 €	1 030,43 €	1 052,35 €	1 074,28 €	9 058,27 €
Pagos Vencidos	328,86 €	438,48 €	493,29 €	548,10 €	657,72 €	730,80 €	803,88 €	913,50 €	986,58 €	1 030,43 €	1 052,35 €	1 074,28 €	9 058,27 €
Egresos Efectivos	767,34 €	1 351,98 €	1 589,49 €	1 772,19 €	2 082,78 €	2 362,92 €	2 606,52 €	2 935,38 €	3 215,52 €	3 390,91 €	3 485,92 €	3 559,00 €	29 119,94 €
Cuentas por pagar	328,86 €	438,48 €	493,29 €	548,10 €	657,72 €	730,80 €	803,88 €	913,50 €	986,58 €	1 030,43 €	1 052,35 €	1 074,28 €	1 074,28 €
1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO									
La Vigne aux Oiseaux	2479	2975	3570	3570	3570								
Pinot noir clasico	2479	2975	3570	3570	3570								
Pinot noir Rubis	0	0	1170	1170	1170								
La Bulle													
Costo Unitario													
La Vigne aux Oiseaux	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €								
Pinot noir clasico	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €	5,25 €								
Pinot noir Rubis	- €	- €	6,74 €	6,74 €	6,74 €								
La Bulle													
Gastos de Insumos	26 029,50 €	31 235,40 €	52 598,88 €	52 598,88 €	52 598,88 €								
Impuesto (IVA 16%)	4 164,72 €	4 997,66 €	8 415,82 €	8 415,82 €	8 415,82 €								
Gs. de Insumos (c/IVA)	30 194,22 €	36 233,06 €	61 014,70 €	61 014,70 €	61 014,70 €								
Pago de Ctdo. (70%)	21 135,95 €	25 363,14 €	42 710,29 €	42 710,29 €	42 710,29 €								
Pago a Plazos (30%)	9 058,27 €	10 869,92 €	18 304,41 €	18 304,41 €	18 304,41 €								
Pagos Vencidos	7 983,99 €	11 038,37 €	17 684,87 €	18 304,41 €	18 304,41 €								
Egresos Efectivos	29 119,94 €	36 401,51 €	60 395,16 €	61 014,70 €	61 014,70 €								
Cuentas por pagar	1 074,28 €	905,83 €	1 525,37 €	1 525,37 €	1 525,37 €								

Fuente: adaptación Excel clases Alterson (mayo 2018)

Tabla de presupuesto de personal

	1º M	2º M	3º M	4º M	5º M	6º M	7º M	8º M	9º M	10º M	11º M	12º M	1º AÑO	
Gerentes	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Gerente
Operarios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Técnico
Administrativos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Secretaria
Sueldos Brutos	865,30 €	865,30 €	865,30 €	865,30 €	865,30 €	865,30 €	865,30 €	865,30 €	865,30 €	865,30 €	865,30 €	1.730,60 €	11.248,90 €	865,3
Gerentes	865,30 €	865,30 €	865,30 €	865,30 €	865,30 €	865,30 €	865,30 €	865,30 €	865,30 €	865,30 €	865,30 €	1.730,60 €	11.248,90 €	340,69
Operarios	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	
Administrativos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	
Aportes (2,78%)	24,06 €	24,06 €	24,06 €	24,06 €	24,06 €	24,06 €	24,06 €	24,06 €	24,06 €	24,06 €	24,06 €	48,11 €	312,72 €	
Contribuciones (36,15%)	312,81 €	312,81 €	312,81 €	312,81 €	312,81 €	312,81 €	312,81 €	312,81 €	312,81 €	312,81 €	312,81 €	625,61 €	4.066,48 €	
Sueldo Neto	841,24 €	841,24 €	841,24 €	841,24 €	841,24 €	841,24 €	841,24 €	841,24 €	841,24 €	841,24 €	841,24 €	1.682,49 €	10.936,18 €	
Sueldo Neto Venc.	841,24 €	841,24 €	841,24 €	841,24 €	841,24 €	841,24 €	841,24 €	841,24 €	841,24 €	841,24 €	841,24 €	1.682,49 €	10.936,18 €	
Sueldo Neto por pagar	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	
Cargas Sociales	336,86 €	336,86 €	336,86 €	336,86 €	336,86 €	336,86 €	336,86 €	336,86 €	336,86 €	336,86 €	336,86 €	673,72 €	4.379,20 €	
Cargas Soc. Vencidas	- €	336,86 €	336,86 €	336,86 €	336,86 €	336,86 €	336,86 €	336,86 €	336,86 €	336,86 €	336,86 €	673,72 €	3.705,47 €	
Cargas Soc. por pagar	336,86 €	336,86 €	336,86 €	336,86 €	336,86 €	336,86 €	336,86 €	336,86 €	336,86 €	336,86 €	336,86 €	673,72 €	673,72 €	
1º AÑO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Gerente	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Operarios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Administrativos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Sueldos Brutos	11.248,90 €	11.248,90 €	11.248,90 €	11.248,90 €	11.248,90 €	11.248,90 €	11.248,90 €	11.248,90 €	11.248,90 €	11.248,90 €	11.248,90 €	11.248,90 €	11.248,90 €	
Gerente	11.248,90 €	11.248,90 €	11.248,90 €	11.248,90 €	11.248,90 €	11.248,90 €	11.248,90 €	11.248,90 €	11.248,90 €	11.248,90 €	11.248,90 €	11.248,90 €	11.248,90 €	
Operarios	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	
Administrativos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	
Aportes (2,78%)	312,72 €	312,72 €	312,72 €	312,72 €	312,72 €	312,72 €	312,72 €	312,72 €	312,72 €	312,72 €	312,72 €	625,44 €	4.066,48 €	
Contribuciones (36,15%)	4.066,48 €	4.066,48 €	4.066,48 €	4.066,48 €	4.066,48 €	4.066,48 €	4.066,48 €	4.066,48 €	4.066,48 €	4.066,48 €	4.066,48 €	8.132,96 €	52.399,20 €	
Sueldo Neto	10.936,18 €	10.936,18 €	10.936,18 €	10.936,18 €	10.936,18 €	10.936,18 €	10.936,18 €	10.936,18 €	10.936,18 €	10.936,18 €	10.936,18 €	21.872,36 €	139.587,36 €	
Sueldo Neto Venc.	10.936,18 €	10.936,18 €	10.936,18 €	10.936,18 €	10.936,18 €	10.936,18 €	10.936,18 €	10.936,18 €	10.936,18 €	10.936,18 €	10.936,18 €	21.872,36 €	139.587,36 €	
Sueldo Neto por pagar	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	
Cargas Sociales	4.379,20 €	4.379,20 €	4.379,20 €	4.379,20 €	4.379,20 €	4.379,20 €	4.379,20 €	4.379,20 €	4.379,20 €	4.379,20 €	4.379,20 €	8.758,40 €	56.399,20 €	
Cargas Soc. Vencidas	3.705,47 €	4.379,20 €	4.379,20 €	4.379,20 €	4.379,20 €	4.379,20 €	4.379,20 €	4.379,20 €	4.379,20 €	4.379,20 €	4.379,20 €	8.758,40 €	56.399,20 €	
Cargas Soc. por pagar	673,72 €	673,72 €	673,72 €	673,72 €	673,72 €	673,72 €	673,72 €	673,72 €	673,72 €	673,72 €	673,72 €	13.635,20 €	87.000,00 €	

Fuente: adaptación Excel clases Alterson (mayo 2018)

Tabla de presupuesto de gastos operativos

	1º M	2º M	3º M	4º M	5º M	6º M	7º M	8º M	9º M	10º M	11º M	12º M	1º AÑO
Flete internacional	690,00 €	690,00 €	690,00 €	690,00 €	690,00 €	690,00 €	690,00 €	690,00 €	690,00 €	690,00 €	690,00 €	690,00 €	8.280,00 €
Alquiler del local	432,65 €	432,65 €	432,65 €	432,65 €	432,65 €	432,65 €	432,65 €	432,65 €	432,65 €	432,65 €	432,65 €	432,65 €	5.191,80 €
Costo de entrega	62,24 €	62,24 €	62,24 €	62,24 €	62,24 €	62,24 €	62,24 €	62,24 €	62,24 €	62,24 €	62,24 €	62,24 €	746,88 €
Seguro coche	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Gasolina coche	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Gastos de Operación	1.184,89 €	1.184,89 €	1.184,89 €	1.184,89 €	1.184,89 €	1.184,89 €	1.184,89 €	1.184,89 €	1.184,89 €	1.184,89 €	1.184,89 €	1.184,89 €	14.218,68 €
Impuesto	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Impuesto	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Gs. Operac. c/Impuesto	1.184,89 €	1.184,89 €	1.184,89 €	1.184,89 €	1.184,89 €	1.184,89 €	1.184,89 €	1.184,89 €	1.184,89 €	1.184,89 €	1.184,89 €	1.184,89 €	14.218,68 €
Gs. Operac. Venc.	1.184,89 €	1.184,89 €	1.184,89 €	1.184,89 €	1.184,89 €	1.184,89 €	1.184,89 €	1.184,89 €	1.184,89 €	1.184,89 €	1.184,89 €	1.184,89 €	14.218,68 €
Gs. Operac. por pagar	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
1º AÑO	8.280,00 €	8.280,00 €	8.640,00 €	8.640,00 €	8.640,00 €	8.640,00 €	8.640,00 €	8.640,00 €	8.640,00 €	8.640,00 €	8.640,00 €	8.640,00 €	8.640,00 €
Flete internacional	8.280,00 €	8.280,00 €	8.640,00 €	8.640,00 €	8.640,00 €	8.640,00 €	8.640,00 €	8.640,00 €	8.640,00 €	8.640,00 €	8.640,00 €	8.640,00 €	8.640,00 €
Alquiler del local	5.191,80 €	5.191,80 €	5.191,80 €	5.191,80 €	5.191,80 €	5.191,80 €	5.191,80 €	5.191,80 €	5.191,80 €	5.191,80 €	5.191,80 €	5.191,80 €	5.191,80 €
Costo de entrega	746,88 €	746,88 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Seguro coche	- €	- €	259,29 €	259,29 €	259,29 €	259,29 €	259,29 €	259,29 €	259,29 €	259,29 €	259,29 €	259,29 €	259,29 €
Gasolina coche	- €	- €	621,46 €	621,46 €	621,46 €	621,46 €	621,46 €	621,46 €	621,46 €	621,46 €	621,46 €	621,46 €	621,46 €
Gastos de Operación	14.218,68 €	14.218,68 €	14.712,55 €	14.712,55 €	14.712,55 €	14.712,55 €	14.712,55 €	14.712,55 €	14.712,55 €	14.712,55 €	14.712,55 €	14.712,55 €	14.712,55 €
Impuesto	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Impuesto	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Gs. Operac. c/IVA	14.218,68 €	14.218,68 €	14.712,55 €	14.712,55 €	14.712,55 €	14.712,55 €	14.712,55 €	14.712,55 €	14.712,55 €	14.712,55 €	14.712,55 €	14.712,55 €	14.712,55 €
Gs. Operac. Venc.	14.218,68 €	14.218,68 €	14.639,15 €	14.712,55 €	14.712,55 €	14.712,55 €	14.712,55 €	14.712,55 €	14.712,55 €	14.712,55 €	14.712,55 €	14.712,55 €	14.712,55 €
Gs. Operac. por pagar	0,00	0,00	73,40	73,40	73,40	73,40	73,40	73,40	73,40	73,40	73,40	73,40	73,40

Fuente: adaptación Excel clases Alterson (mayo 2018)

Tabla de presupuesto de gastos comerciales y administrativos

	1º M	2º M	3º M	4º M	5º M	6º M	7º M	8º M	9º M	10º M	11º M	12º M	1º AÑO
Participación a Feria	629,10 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	629,10 €
Tintas de impresora	10,06 €	10,06 €	10,06 €	10,06 €	10,06 €	10,06 €	10,06 €	10,06 €	10,06 €	10,06 €	10,06 €	10,06 €	120,72 €
Internet	60,48 €	17,26 €	17,26 €	17,26 €	17,26 €	17,26 €	17,26 €	17,26 €	17,26 €	17,26 €	17,26 €	17,26 €	250,34 €
Gastos de Adm. & Vtas.	699,64 €	27,32 €	27,32 €	27,32 €	27,32 €	27,32 €	27,32 €	27,32 €	27,32 €	27,32 €	27,32 €	27,32 €	1 000,16 €
Impuesto	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Gs. de Adm. & Vtas. (c/Impuestos)	699,64 €	27,32 €	27,32 €	27,32 €	27,32 €	27,32 €	27,32 €	27,32 €	27,32 €	27,32 €	27,32 €	27,32 €	1 000,16 €
Gs. Adm. & Vtas. Venc.	699,64 €	27,32 €	27,32 €	27,32 €	27,32 €	27,32 €	27,32 €	27,32 €	27,32 €	27,32 €	27,32 €	27,32 €	1 000,16 €
Gs. Adm. & Vtas. por pagar	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
1º AÑO	629,10 €	629,10 €	629,10 €	629,10 €	629,10 €	629,10 €	629,10 €	629,10 €	629,10 €	629,10 €	629,10 €	629,10 €	629,10 €
2º AÑO	629,10 €	629,10 €	629,10 €	629,10 €	629,10 €	629,10 €	629,10 €	629,10 €	629,10 €	629,10 €	629,10 €	629,10 €	629,10 €
3º AÑO	629,10 €	629,10 €	629,10 €	629,10 €	629,10 €	629,10 €	629,10 €	629,10 €	629,10 €	629,10 €	629,10 €	629,10 €	629,10 €
4º AÑO	629,10 €	629,10 €	629,10 €	629,10 €	629,10 €	629,10 €	629,10 €	629,10 €	629,10 €	629,10 €	629,10 €	629,10 €	629,10 €
5º AÑO	629,10 €	629,10 €	629,10 €	629,10 €	629,10 €	629,10 €	629,10 €	629,10 €	629,10 €	629,10 €	629,10 €	629,10 €	629,10 €
Participación a Feria	629,10 €	629,10 €	629,10 €	629,10 €	629,10 €	629,10 €	629,10 €	629,10 €	629,10 €	629,10 €	629,10 €	629,10 €	629,10 €
Tintas para impresora	120,72 €	120,72 €	120,72 €	120,72 €	120,72 €	120,72 €	120,72 €	120,72 €	120,72 €	120,72 €	120,72 €	120,72 €	120,72 €
Internet	250,34 €	207,12 €	207,12 €	207,12 €	207,12 €	207,12 €	207,12 €	207,12 €	207,12 €	207,12 €	207,12 €	207,12 €	207,12 €
Gastos de Adm. & Vtas.	1 000,16 €	956,94 €	956,94 €	956,94 €	956,94 €	956,94 €	956,94 €	956,94 €	956,94 €	956,94 €	956,94 €	956,94 €	956,94 €
Impuestos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Gs. de Adm. & Vtas. (c/Impuestos)	1 000,16 €	956,94 €	956,94 €	956,94 €	956,94 €	956,94 €	956,94 €	956,94 €	956,94 €	956,94 €	956,94 €	956,94 €	956,94 €
Gs. Adm. & Vtas. Venc.	1 000,16 €	956,94 €	956,94 €	956,94 €	956,94 €	956,94 €	956,94 €	956,94 €	956,94 €	956,94 €	956,94 €	956,94 €	956,94 €
Gs. Adm. & Vtas. por pagar	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €

Fuente: adaptación Excel clases Alterson (mayo 2018)

Fuente: adaptación Excel clases Alterson (mayo 2018)

Tabla de presupuesto de amortización y depreciación

		V.I.	D/A	D/A Ac.	V.F.
Equipos	0	28,03 €	- €	- €	28,03 €
(3 años)	1	28,03 €	9,00 €	9,00 €	19,03 €
	2	19,03 €	9,00 €	18,00 €	2 201,85 €
	3	2 201,85 €	740,00 €	758,00 €	1 461,85 €
	4	1 461,85 €	731,00 €	1 489,00 €	730,85 €
	5	730,85 €	731,00 €	2 220,00 €	- 0,15 €
Muebles y Útiles	0	- €	- €	- €	- €
(5 años)	1	- €	- €	- €	- €
	2	- €	- €	- €	- €
	3	- €	- €	- €	- €
	4	- €	- €	- €	- €
	5	- €	- €	- €	- €
Inmuebles	0	- €	- €	- €	- €
(50 años)	1	- €	- €	- €	- €
	2	- €	- €	- €	- €
	3	- €	- €	- €	- €
	4	- €	- €	- €	- €
	5	- €	- €	- €	- €

Fuente: adaptación Excel clases Alterson (mayo 2018)

Tabla de presupuesto de caja

Cashflow Proyectado	1º M	2º M	3º M	4º M	5º M	6º M	7º M	8º M	9º M	10º M	11º M	12º M	1º AÑO
SDO. INICIAL CAJA	- € 10 840,99 €	7 347,88 €	5 898,78 €	4 976,57 €	4 253,87 €	3 602,77 €	3 435,94 €	3 535,10 €	3 815,00 €	4 579,17 €	5 677,54 €	6 986,67 €	10 840,99 €
(+) Aportes Socios	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
(+) Cobranzas	- €	2 484,72 €	3 312,96 €	3 727,08 €	4 141,20 €	4 969,44 €	5 521,60 €	6 073,76 €	6 902,00 €	7 454,16 €	7 785,46 €	7 951,10 €	60 323,48 €
TOTAL INGRESOS	11 000,00 €	2 484,72 €	3 312,96 €	3 727,08 €	4 141,20 €	4 969,44 €	5 521,60 €	6 073,76 €	6 902,00 €	7 454,16 €	7 785,46 €	7 951,10 €	60 323,48 €
(-) Gastos Arranque	130,98 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
(-) Inv. Act. Hijos	28,03 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
(-) Pagos a Proveedores	767,34 €	1 351,98 €	1 589,49 €	1 772,19 €	2 082,78 €	2 362,92 €	2 606,52 €	2 935,38 €	3 215,52 €	3 390,91 €	3 485,92 €	3 559,00 €	29 119,94 €
(-) Otros Pagos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Sueldos Netos	- €	841,24 €	841,24 €	841,24 €	841,24 €	841,24 €	841,24 €	841,24 €	841,24 €	841,24 €	841,24 €	841,24 €	1 682,49 €
Cargas Sociales	- €	336,86 €	336,86 €	336,86 €	336,86 €	336,86 €	336,86 €	336,86 €	336,86 €	336,86 €	336,86 €	336,86 €	3 705,47 €
Gastos Operación	- €	1 184,89 €	1 184,89 €	1 184,89 €	1 184,89 €	1 184,89 €	1 184,89 €	1 184,89 €	1 184,89 €	1 184,89 €	1 184,89 €	1 184,89 €	14 218,68 €
Gastos Adm. & Vias.	- €	699,64 €	27,32 €	27,32 €	27,32 €	27,32 €	27,32 €	27,32 €	27,32 €	27,32 €	27,32 €	27,32 €	1 000,16 €
DDJJ IVA	- €	191,52 €	255,36 €	287,28 €	319,20 €	383,04 €	425,60 €	468,16 €	532,00 €	574,56 €	600,10 €	612,86 €	4 649,68 €
DD.JJ. Imp. Gcias	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Imp. Gcias. Pagos a Cta.	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Dividendos Distribuidos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
TOTAL EGRESOS	159,01 €	3 933,82 €	4 235,17 €	4 449,79 €	4 792,30 €	5 136,28 €	5 422,44 €	5 793,86 €	6 137,84 €	6 355,79 €	6 476,33 €	7 403,42 €	63 630,12 €
SDO. FINAL CAJA	10 840,99 €	7 347,88 €	5 898,78 €	4 976,57 €	4 253,87 €	3 602,77 €	3 435,94 €	3 535,10 €	3 815,00 €	4 579,17 €	5 677,54 €	6 986,67 €	7 534,35 €
Cashflow Proyectado	Ap	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO							
SDO. INICIAL CAJA	- € 10 840,99 €	7 534,35 €	13 899,03 €	13 899,03 €	29 208,56 €	41 751,28 €							
(+) Aportes Socios	- €	- €	- €	- €	- €	- €							
(+) Cobranzas	- € 60 323,48 €	83 401,01 €	126 359,27 €	130 380,27 €	130 380,27 €	130 380,27 €							
TOTAL INGRESOS	11 000,00 €	83 401,01 €	126 359,27 €	130 380,27 €	130 380,27 €	130 380,27 €							
(-) Gastos Arranque	130,98 €	- €	- €	- €	- €	- €							
(-) Inv. Act. Hijos	28,03 €	- €	2 191,82 €	- €	- €	- €							
(-) Pagos a Proveedores	- € 29 119,94 €	36 401,51 €	60 395,16 €	61 014,70 €	61 014,70 €	61 014,70 €							
(-) Otros Pagos	- €	- €	- €	- €	- €	- €							
Sueldos Netos	- € 10 936,18 €	10 936,18 €	15 242,03 €	15 242,03 €	15 242,03 €	15 242,03 €							
Cargas Sociales	- € 3 705,47 €	4 379,20 €	6 103,39 €	6 103,39 €	6 103,39 €	6 103,39 €							
Gastos Operación	- € 14 218,68 €	14 218,68 €	14 639,15 €	14 712,55 €	14 712,55 €	14 712,55 €							
Gastos Adm. & Vias.	- € 1 000,16 €	956,94 €	956,94 €	956,94 €	956,94 €	956,94 €							
DDJJ IVA	- € 4 649,68 €	6 428,01 €	9 298,67 €	9 567,67 €	9 567,67 €	9 567,67 €							
DD.JJ. Imp. Gcias	- €	- €	831,28 €	2 332,28 €	5 373,57 €	2 335,44 €							
Imp. Gcias. Pagos a Cta.	- €	- €	692,71 €	2 082,13 €	4 866,71 €	2 841,80 €							
Dividendos Distribuidos	- €	- €	- €	- €	- €	- €							
TOTAL EGRESOS	159,01 €	63 630,12 €	77 036,33 €	111 049,75 €	117 837,55 €	112 774,51 €							
SDO. FINAL CAJA	10 840,99 €	7 534,35 €	13 899,03 €	29 208,56 €	41 751,28 €	59 357,04 €							

Fuente: adaptación Excel clases Alterson (mayo 2018)

Tabla de estado de resultados

<i>Cuadro Económico Proyectado</i>	Ap	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO
Ventas	- €	59 000,20 €	70 800,24 €	112 396,79 €	112 396,79 €	112 396,79 €
(-) Costo de Ventas	- €	26 029,50 €	31 235,40 €	52 598,88 €	52 598,88 €	52 598,88 €
CONTR. MRG.	- €	32 970,70 €	39 564,84 €	59 797,91 €	59 797,91 €	59 797,91 €
Gastos Arranque	26,20 €	26,20 €	26,20 €	26,20 €	26,20 €	- €
Gastos Personal	- €	15 315,38 €	15 315,38 €	21 345,42 €	21 345,42 €	21 345,42 €
Gastos Operación	- €	14 218,68 €	14 218,68 €	14 712,55 €	14 712,55 €	14 712,55 €
Gs. Adm. & Vtas.	- €	1 000,16 €	956,94 €	956,94 €	956,94 €	956,94 €
EBITDA	- 26,20 €	2 410,29 €	9 047,65 €	22 756,81 €	22 756,81 €	22 783,00 €
Depr/Amort. Act. Fijos	- €	9,00 €	9,00 €	740,00 €	731,00 €	731,00 €
EBIT	- 26,20 €	2 401,29 €	9 038,65 €	22 016,81 €	22 025,81 €	22 052,00 €
Impuesto a las Ganancias	9,17 €	- 840,45 €	- 3 163,53 €	- 7 705,88 €	- 7 709,03 €	- 7 718,20 €
RDO. NETO	- 17,03 €	1 560,84 €	5 875,12 €	14 310,93 €	14 316,78 €	14 333,80 €
		1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO
Dividendos Distribuidos		- €	- €	- €	- €	- €
% de distribución	0					

Fuente: adaptación Excel clases Alterson (mayo 2018)

Tabla de balance

ACTIVO						
Disponibilidades	10 840,99 €	7 534,35 €	13 899,03 €	29 208,56 €	41 751,28 €	59 357,04 €
Cuentas por cobrar	- €	8 116,75 €	6 844,02 €	10 865,02 €	10 865,02 €	10 865,02 €
Materias Primas	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Mercaderías	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Crédito Fiscal Impuesto	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Imp. Gcias. CF x Quebrantos	9,17 €	- €	- €	- €	- €	- €
Imp. Gcias. CF	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Imp. Gcias. Pagos a Cta.	- €	- €	692,71 €	1 943,59 €	4 477,99 €	1 946,20 €
Activo Corriente	10 850,16 €	15 651,10 €	21 435,76 €	42 017,17 €	57 094,29 €	72 168,27 €
Activos Fijos (netos)	28,03 €	19,03 €	2 201,85 €	1 461,85 €	730,85 €	- 0,15 €
Gastos Organización	104,78 €	78,59 €	52,39 €	26,20 €	- €	- €
Activo No Corriente	132,81 €	97,62 €	2 254,24 €	1 488,05 €	730,85 €	- 0,15 €
	10 982,97 €	15 748,72 €	23 690,01 €	43 505,22 €	57 825,14 €	72 168,12 €
PASIVO						
Cuentas por pagar	- €	1 074,28 €	905,83 €	1 525,37 €	1 525,37 €	1 525,37 €
Cargas Sociales por pagar	- €	673,72 €	673,72 €	673,72 €	673,72 €	673,72 €
Gs. Operac. por pagar	- €	- €	- €	73,40 €	73,40 €	73,40 €
Impuesto por pagar	- €	625,63 €	528,00 €	797,00 €	797,00 €	797,00 €
Imp. Gcias. por pagar	- €	831,28 €	3 163,53 €	7 705,88 €	7 709,03 €	7 718,20 €
Pasivo Corriente	- €	3 204,91 €	5 271,08 €	10 775,37 €	10 778,52 €	10 787,69 €
Pasivo No Corriente	- €	- €	- €	- €	- €	- €
	- €	3 204,91 €	5 271,08 €	10 775,37 €	10 778,52 €	10 787,69 €
PATRIMONIO NETO						
Capital Social	11 000,00 €	11 000,00 €	11 000,00 €	11 000,00 €	11 000,00 €	11 000,00 €
Rdos. Acum.	- 17,03 €	1 543,81 €	7 418,93 €	21 729,85 €	36 046,63 €	50 380,43 €
	10 982,97 €	12 543,81 €	18 418,93 €	32 729,85 €	47 046,63 €	61 380,43 €
Diferencia de Balanceo	- €	- €	- €	- €	- €	- €

Fuente: adaptación Excel clases Alterson (mayo 2018)

Tabla de capital de trabajo

	Apertura	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO
Activo Corriente						
Cuentas por cobrar	- €	8 116,75 €	6 844,02 €	10 865,02 €	10 865,02 €	10 865,02 €
Materias Primas	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Mercaderías	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Crédito Fiscal Impuesto}	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Imp. Gcias. CF x Quebrantos	9,17 €	- €	- €	- €	- €	- €
Imp. Gcias. CF	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Imp. Gcias. Pagos a Cta.	- €	- €	692,71 €	1 943,59 €	4 477,99 €	1 946,20 €
	9,17 €	8 116,75 €	7 536,73 €	12 808,61 €	15 343,01 €	12 811,22 €
Pasivo Corriente						
Cuentas por pagar	- €	1 074,28 €	905,83 €	1 525,37 €	1 525,37 €	1 525,37 €
Cargas Sociales por pagar	- €	673,72 €	673,72 €	673,72 €	673,72 €	673,72 €
Gs. Operac. por pagar	- €	- €	- €	73,40 €	73,40 €	73,40 €
Impuesto por pagar	- €	625,63 €	528,00 €	797,00 €	797,00 €	797,00 €
Imp. Gcias. por pagar	- €	831,28 €	3 163,53 €	7 705,88 €	7 709,03 €	7 718,20 €
	- €	3 204,91 €	5 271,08 €	10 775,37 €	10 778,52 €	10 787,69 €
CTN	9,17 €	4 911,84 €	2 265,65 €	2 033,25 €	4 564,50 €	2 023,54 €
VAR. CTN		- 4 902,67 €	2 646,19 €	232,41 €	- 2 531,25 €	2 540,96 €

Fuente: adaptación Excel clases Alterson (mayo 2018)

Tabla de Cash Flow Activos

	Ap	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO
Cash-flow Operativo						
E.B.I.T.	- €	2 401,29 €	9 038,65 €	22 016,81 €	22 025,81 €	22 052,00 €
Depr/Amort.	- €	9,00 €	9,00 €	740,00 €	731,00 €	731,00 €
Gastos Organización	- €	26,20 €	26,20 €	26,20 €	26,20 €	- €
Imp. a las Gcias.	- €	- 840,45 €	- 3 163,53 €	- 7 705,88 €	- 7 709,03 €	- 7 718,20 €
	- €	1 596,03 €	5 910,31 €	15 077,12 €	15 073,97 €	15 064,80 €
Variación C.T.N.						
Inv. Inicial en C.T.N.	-10 971,97 €					
Var. C.T.N.	- €	- 4 902,67 €	2 646,19 €	232,41 €	- 2 531,25 €	2 540,96 €
	-10 971,97 €	- 4 902,67 €	2 646,19 €	232,41 €	- 2 531,25 €	2 540,96 €
Inv. en Act. Fijos						
Inv. Inicial en Act. Fijos	- 28,03 €	- €	- €	- €	- €	- €
Otros Desembolsos	- €	- €	- 2 191,82 €	- €	- €	- €
	- 28,03 €	- €	- 2 191,82 €	- €	- €	- €
Dividendos distrib.	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Cash-flow de los Activos	-11 000,00 €	- 3 306,64 €	6 364,68 €	15 309,53 €	12 542,72 €	17 605,76 €
Valor Terminal	- €	- €	- €	- €	- €	99 765,98 €
Cash-flow Activos (V.T.)	-11 000,00 €	- 3 306,64 €	6 364,68 €	15 309,53 €	12 542,72 €	117 371,75 €
Factor de descuento	1,00 €	0,85 €	0,72 €	0,61 €	0,52 €	0,44 €
Cash-flow Activos (desc.)	-11 000,00 €	- 2 802,00 €	4 571,00 €	9 318,00 €	6 469,00 €	51 304,00 €
CFA - (CF-CI)	- €	- €	- €	2 923,92 €	1 446,92 €	3 047,92 €
VAN:	57 860,00 €				r=	18%
TIR:	77%				rp=	20%
PAYBACK:	2,52 años				g(n+1)=	2%
PAYBACK DESCONTADO:	2,99 años					

Fuente: adaptación Excel clases Alterson (mayo 2018)

Tabla de punto de equilibrio

	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO
COSTOS VARIABLES					
C.M.V.	26 029,50 €	31 235,40 €	52 598,88 €	52 598,88 €	52 598,88 €
	26 029,50 €	31 235,40 €	52 598,88 €	52 598,88 €	52 598,88 €
COSTOS FIJOS					
Gastos Personal	15 315,38 €	15 315,38 €	21 345,42 €	21 345,42 €	21 345,42 €
Gastos Operación	14 218,68 €	14 218,68 €	14 712,55 €	14 712,55 €	14 712,55 €
Gs. Adm. & Vtas.	1 000,16 €	956,94 €	956,94 €	956,94 €	956,94 €
Depr/Amort. Act. Fijos	9,00 €	9,00 €	740,00 €	731,00 €	731,00 €
	30 543,22 €	30 500,00 €	37 754,91 €	37 745,91 €	37 745,91 €
COSTO TOTAL	56 572,72 €	61 735,40 €	90 353,79 €	90 344,79 €	90 344,79 €
Cantidad de Productos Vendidos	2479	2975	3570	3570	3570
PTO. EQ. ECON. (unidades)	2296	2293	2254	2253	2253
PTO. EQ. ECON. (€)	54 656,00 €	54 579,00 €	70 965,00 €	70 948,00 €	70 948,00 €
PTO. EQ. EFVO. (unidades)	2296	2293	2210	2210	2210
PTO. EQ. EFVO. (€)	54 640,00 €	54 563,00 €	69 574,00 €	69 574,00 €	69 574,00 €
Colchón de efectivo	2 545,00 €	2 541,00 €	3 085,00 €	3 085,00 €	3 085,00 €

Fuente: adaptación Excel clases Alterson (mayo 2018)

BIBLIOGRAFIA

- Academia Mexicana de la lengua. (n.d.). Malinchismo. Recuperado el 31 de octubre de 2017 de <http://www.academia.org.mx/esp/Detalle?id=299>
- Adelphe. (n.d.). Vins et spiritueux. Recuperado el 26 de abril de 2018 de http://www.adelphe.fr/sites/default/files/ade3_fiche_vins_spiritueux.pdf
- Agreste. (2017). Une production viticole 2017 estimée, au 1er novembre, à 36,8 millions d'hectolitres, en baisse de 18 % par rapport à la moyenne quinquennale. Recuperado el 19 de noviembre de 2017 de http://agreste.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/2017_168_inforapviticulture.pdf
- AMAI. (2018). Niveles socioeconómicos. Recuperado el 26 de febrero de 2018, de <http://nse.amai.org/nseamai2>
- Amazon.mx. (n.d.). Recuperado el 14 de mayo de 2018 de https://www.amazon.com.mx/Cartucho-original-HP-664-Advantage/dp/B01B2YLQ6E/ref=sr_1_fkmr1_2?ie=UTF8&qid=1527171518&sr=8-2-fkmr1&keywords=cartucho%2Bhp%2Badvantage%2B115&th=1
- Andrea Broseta. (07/01/2018). ¿Qué es el IEPS? Tablas IEPS 2018. *Rankia*. Recuperado el 29 de mayo de 2018 de <https://www.rankia.mx/blog/sat-servicio-administracion-tributaria/3083836-que-ieps-tablas-2018>
- Anivin de France. (n.d.). Les cartes de France des cépages. Recuperado el 6 de noviembre de 2017 de <http://www.vindefrance-cepages.org/fr/les-cartes-de-france-des-cepages?id=3>
- Antonia Tapia. (n.d.). Maridaje de vinos y comida mexicana. VIX. Recuperado el 27 de octubre de 2017 de <https://www.vix.com/es/imj/gourmet/3531/maridaje-de-vinos-y-comida-mexicana>
- Así va el crecimiento del consumo de vino en México. (27/04/2017). *NSS Oaxaca*. Recuperado el 25 de octubre de 2017 de <https://www.nsoaxaca.com/2017/04/27/asi-va-el-crecimiento-del-consumo-de-vino-en-mexico/>
- Banco de México. (n.d.). Tipos de cambios respecto a divisas. Recuperado el 13 de mayo de 2018 de <http://www.banxico.org.mx/portal-mercado-cambiario/>
- Banco de México. (n.d.). Tipos de cambios respecto a divisas. Recuperado el 18 de mayo de 2018 de <http://www.banxico.org.mx/portal-mercado-cambiario/>

- Banco de México. (n.d.). Tipos de cambios respecto a divisas. Recuperado el 24 de mayo de 2018 de <http://www.banxico.org.mx/portal-mercado-cambiario/>
- Banco de México. (n.d.). Tipos de cambios respecto a divisas. Recuperado el 25 de mayo de 2018 de <http://www.banxico.org.mx/portal-mercado-cambiario/>
- Banco de México. (n.d.). Tipos de cambios respecto a divisas. Recuperado el 30 de mayo de 2018 de <http://www.banxico.org.mx/portal-mercado-cambiario/>
- BBVA. (n.d.). Bill of Lading. Recuperado el 24 de octubre de 2017 de <http://www.bbvacontuempresa.es/bill-of-lading-otros-documentos-de-transporte-de-comercio-exterior>
- Busca Senado impulsar la producción de vino, en México. (21/04/2017). *Excelsior*. Recuperado el 23 de octubre de 2017 de <http://www.excelsior.com.mx/nacional/2017/04/21/1158963#view-1>
- Certificado de circulación EUR-1. (n.d.). Recuperado el 24 de octubre de 2017 de https://azure.afi.es/ContentWeb/EmpresasUnicaja/certificado/circulacion/eur1/contenido_sidN_1052425_sid2N_1052384_cidlL_954944_ctylL_139_scidN_954944_ut_N_3.aspx
- Château Mercier. (n.d.). Clos du Piat cuvée Jade 2000. Recuperado el 26 de abril de 2018 de www.chateau-mercier.fr/telech/Piat2000.pdf
- Comercio-exterior.es. (n.d.). Factura comercial. Recuperado el 24 de octubre de 2017 de <http://www.comercio-exterior.es/es/action-diccionario.diccionario+idioma-223+I-F+p-858+pag/Diccionario+de+comercio+exterior/factura+comercial.htm>
- CONAPO. (2017). Datos de proyecciones. Recuperado el 18 de noviembre de 2017 de http://www.conapo.gob.mx/es/CONAPO/Proyecciones_Datos
- CONDESAdf. (n.d.). Contacto. Recuperado el 17 de marzo de 2018 de <https://www.condesadf.com/>
- DB SCHENKER. (n.d.). Recuperado el 14 de marzo de 2018, de <https://www.dbschenker.com/global>
- Dr. Barrera Flores y Lic. Saborio del Villar. (22 de febrero de 2017). Catedra de comercio exterior “Oportunidades de negocios de México con el mundo”, Tecnológico de Monterrey, Ciudad de México.
- Dirección De Asuntos Internacionales y Políticas Públicas. (2016). Manual de trámites para invertir en México. Recuperado el 15 de noviembre de 2017 de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/202331/Manual_de_tr_mites_para_inve_rtir_en_M_xico..pdf

- Direction de l'information légale et administrative. (2018). TVA à l'export et procédures de dédouanement. Recuperado el 25/05/2018 de <https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F31118>
- Direction générale des douanes et droits indirects. (2017). Recuperado el 6 de noviembre de 2017 de <http://www.douane.gouv.fr/articles/a13274-chiffres-2016-de-la-production-de-vin-en-france>
- Direction générale des douanes et droits indirects. (2017). Recuperado el 6 de noviembre de 2017 de <http://www.douane.gouv.fr/articles/a13274-chiffres-2016-de-la-production-de-vin-en-france>
- Direction générale Trésor. (2018). Commerce extérieur de la France – Résultats 2017. Recuperado el 9 de octubre de 2017 de <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Articles/2018/02/08/commerce-exterieur-de-la-france-resultats-2017>
- El Palacio de Hierro. (n.d.). Tiendas. Recuperado el 2 de noviembre de 2017 de <http://temp.soytotalmentepalacio.com/tiendas/>
- El sector vitivinícola mexicano, con grandes ambiciones de cara al futuro. (03/05/2017). OIV. Recuperado el 23 de octubre de 2017 de <http://www.oiv.int/es/actualidad-de-la-oiv/el-sector-vitivinicola-mexicano-con-grandes-ambiciones-de-cara-al-futuro>
- Embajada de Francia en Madrid. (2017). Información general. Recuperado el 6 de noviembre de 2017 de <https://es.ambafrance.org/Informacion-general>
- Embajada de Francia en Madrid. (2017). Les nouvelles régions métropolitaines. Recuperado el 6 de noviembre de 2017, de <https://es.ambafrance.org/Informacion-general>
- Embajada de Francia en Madrid. (2017) [Tabla de clasificación de las ciudades francesas según el número de habitantes]. Recuperado el 6 de noviembre de 2017, de <https://es.ambafrance.org/Informacion-general>
- Freedomhouse. (2017). *France profile, Freedom in the World in 2017*. Recuperado el 14 de noviembre de 2017 de <https://freedomhouse.org/report/freedom-world/2017/france>
- Freedomhouse. (2017). *Mexico profile, Freedom in the World in 2017*. Recuperado el 14 de noviembre de 2017 de <https://freedomhouse.org/report/freedom-world/2017/mexico>
- Gasolinamx.com. (n.d.). Precio de la gasolina en México. Recuperado el 30 de mayo de 2018 de <http://www.gasolinamx.com/>

- Gob.mx. (n.d.). Constitución de Sociedad Anónima por Acciones Simplificadas. Recuperado el 24 de mayo de 2018 de <https://www.gob.mx/tramites/ficha/constitucion-de-sociedad-por-acciones-simplificadas/SE2568>
- Gob.mx. (2016). ¿Cuáles son los beneficios de una S.A.S?. Recuperado el 5 de mayo de 2018 de <https://www.gob.mx/tuempresa/articulos/beneficios-de-una-sas?idiom=es>
- Gob.mx. (n.d.). Permiso de publicidad, para productos y servicios. Recuperado el 18 de marzo de 2018 de <https://www.gob.mx/tramites/ficha/permiso-de-publicidad-para-productos-y-servicios/COFEPRIS4937>
- Gob.mx. (2017). ¿Qué es una Sociedad por Acciones Simplificada -SAS?. Recuperado el 5 de mayo de 2018 de <https://www.gob.mx/tuempresa/articulos/que-es-una-sas?idiom=es>
- GoogleMaps. (2018). Ciudad de México. Recuperado el 8 de mayo de 2018 de <https://www.google.com/maps/place/Ciudad+de+M%C3%A9xico,+CDMX,+M%C3%A9xico/@19.3910038,99.2836987,11z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x85ce0026db097507:0x54061076265ee841!8m2!3d19.4326077!4d-99.133208>
- Gourmet show. (n.d.). Inicio. Recuperado el 18 de marzo de 2018 de <http://www.gourmetshow.mx/>
- Grupo Chedraui. (n.d.). Acerca del grupo Chedraui. Recuperado el 1 de noviembre de 2017 de <http://grupochedraui.com.mx/corporativo/>
- Grupo La Comer. (n.d.). Nuestra historia. Recuperado el 1 de noviembre de 2017 de https://grupolacomer.com.mx/corporativo/nuestra-historia?_ga=2.21442739.941691259.1509477555-21758599.1509477555
- Grupo la Europea. (n.d.). Conócenos. Recuperado el 2 de noviembre de 2017 de <https://www.laeuropea.com.mx/main/conocenos.php>
- Grupo Soriana. (n.d.). Nuestra historia. Recuperado el 1 de noviembre de 2017 de <http://www.sorianadomicilio.com/site/Default.aspx?p=2946>
- ICEX & Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en México. (2016). *El mercado del vino mexicano*. Recuperado el 23 de octubre de 2017 de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2017764081.html?idPais=MX>
- ICEX & Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en México. (2016). Esquema de comercialización de vinos importados [Esquema]. Recuperado el 2 de noviembre de 2017 de

<https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2017764081.html?idPais=MX>

ICEX & Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en México. (2016). Esquema de comercialización de vinos de producción nacional [Esquema]. Recuperado el 2 de noviembre de 2017 de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2017764081.html?idPais=MX>

IContainers. (2013). Inconterm EXW. Recuperado el 1 de mayo de 2018 de <https://www.icontainers.com/es/incoterms/incoterm-exw/>

Idconline.mx. (2018). Factores para cuotas y aportaciones 2018. Recuperado el 19 de mayo de 2018 de <https://idconline.mx/seguridad-social/2018/01/12/factores-para-cuotas-y-aportaciones-2018>

INEGI. (n.d.). Calculadora de inflación. Recuperado el 9 de octubre de 2017 de <http://www.inegi.org.mx/sistemas/indiceprecios/CalculadoraInflacion.aspx>

INEGI Cuéntame. (n.d.). División territorial de México. Recuperado el 23 de octubre de 2017 de <http://cuentame.inegi.org.mx/territorio/division/default.aspx?tema=T>

INEGI Cuéntame. (n.d.). Educación. Recuperado el 9 de octubre de 2017 de <http://www.cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/mex/poblacion/educacion.aspx?tema=me&e=15>

INEGI Cuéntame. (n.d.). [Mapa de extensión territorial de México]. Recuperado el 23 de octubre de 2017, de <http://cuentame.inegi.org.mx/territorio/islas/default.aspx?tema=T>

INEGI. (2011). Documento Metodológico del Índice Nacional de Precios al Consumidor. Recuperado el 15 de noviembre de 2017 de http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/inp/doc/Documento_Metodologico_INP_C_INEGI.pdf

INEGI. (2017). [Gráfica de representación gráfica de los ciclos económicos de México a través del reloj de ciclos económicos, para el periodo de agosto de 2017]. Recuperado el 9 de octubre de 2017 de <http://www.beta.inegi.org.mx/app/reloj/>

INEGI. (n.d.). Indicador Mensual del Consumo Privado en el Mercado Interior. Recuperado el 10 de octubre de 2017 de http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/cn/cons_priv/default.aspx

- INEGI. (n.d.). Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC). Recuperado el 15 de noviembre de 2017 de <http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/precios/inpc/>
- INEGI. (n.d.). Índice Nacional de Precios Productor (INPP). Recuperado el 15 de noviembre de 2017 de <http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/precios/inpp/>
- INEGI. (n.d.). Índices de precios. Recuperado el 15 de noviembre de 2017 de <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/INP/PreguntasINPP.aspx>
- INEGI. (2017). INPC inflación general, subyacente y no subyacente [Gráfica]. Recuperado el 15 de noviembre de 2017 de <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/inp/default.aspx>
- INEGI. (2017). INPP por destino final de mercancías y servicios excluyendo petróleo [Gráfica]. Recuperado el 15 de noviembre de 2017 de <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/inp/default.aspx>
- INEGI. (n.d.). Interpretación del reloj de los ciclos económicos de México. Recuperado el 9 de noviembre de 2017 de <http://www.beta.inegi.org.mx/app/reloj/documentos/AyudaReloj.pdf>
- INEGI. (2015). Porcentaje de población de 3 y más años hablante de lengua indígena, por entidad federativa [Mapa]. Recuperado el 23 de octubre de 2017, de <http://cuentame.inegi.org.mx/poblacion/lindigena.aspx?tema=P>
- INEGI. (2017). Presenta inegi los resultados de una nueva serie de la encuesta nacional de ingresos y gastos de los hogares (enigh) 2016. Recuperado el 9 de octubre de 2017 de www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2017/enigh/enigh_08.pdf
- INEGI. (2017). [Tabla de promedios sacados por producto en los meses agosto y de septiembre de 2017 en el área metropolitana de la Ciudad de México y precio promedio de todos los productos]. Recuperado el 31 de octubre de 2017 de <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/inp/preciospromedio/>
- INEGI. (2017). Sistema de indicadores cíclicos. Recuperado el 9 de noviembre de 2017 de www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2017/sic_cya/sic_cya2017_05.pdf
- INAO. (2016). L'Agriculture biologique. Recuperado el 17 de enero de 2018 <https://www.inao.gouv.fr/Les-signes-officiels-de-la-qualite-et-de-l-origine-SIQO/Indication-geographique-protegee>
- INAO. (2016). L'Appellation d'origine protégée, l'Appellation d'origine contrôlée. Recuperado el 17 de enero de 2018 de <https://www.inao.gouv.fr/Les-signes->

officiels-de-la-qualite-et-de-l-origine-SIQO/Appellation-d-origine-
protegee-Appellation-d-origine-controlee

INAO. (2016). L'Indication géographique protégée. Recuperado el 17 de enero de 2018 de <https://www.inao.gouv.fr/Les-signes-officiels-de-la-qualite-et-de-l-origine-SIQO/Indication-geographique-protegee>

Iván E. Saldaña. (24/10/2017). Crean ley para impulsar consumo y producción nacional de vino. *Excelsior*. Recuperado el 10 de octubre de 2018 de http://agreste.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/2017_168_inforapviticulture.pdf

La Castellana. (n.d.). Consultar nuestras sucursales. Recuperado el 2 de noviembre de 2017 de <http://www.lacastellana.com/category/sucursales/>

Le Figaro. (n.d.). Guide des régions et des appellations. Recuperado el 6 de noviembre de 2017 de <http://avis-vin.lefigaro.fr/connaitre-deguster/tout-savoir-sur-le-vin/guide-des-regions-et-des-appellations>

Le Figaro. (n.d.). Région : Lorraine. Recuperado el 6 de noviembre de 2017 de <http://avis-vin.lefigaro.fr/connaitre-deguster/tout-savoir-sur-le-vin/guide-des-regions-et-des-appellations/lorraine>

Le Guide Hachette des vins. (2015). Recuperado el 17 de enero de 2018 de <https://www.hachette-vins.com/guide-vins/actualite-vin/47/que-signifie-la-denomination-vins-de-france>

Ley del impuesto especial sobre producción y servicios. DOF 01/12/2004. Artículo 3º, fracción IV. Recuperado el 24 de octubre de 2017 de http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=715167&fecha=01/12/2004&print=true

Ley General de Sociedades Mercantiles. DOF 24/01/2018. Capitulo 14. Recuperado el 5 de mayo de 2018 de www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/144_240118.pdf

Liverpool. (n.d.). Tiendas. Recuperado el 2 de noviembre de 2017 de <https://www.liverpool.com.mx/tienda/browse/store.jsp>

Lizbeth Serrano. (15/11/2016). #DíaMundialSinAlcohol: ¿Qué bebidas alcohólicas se consumen más en México?. *InformaBTL*. Recuperado el 4 de febrero de 2018 de <https://www.informabtl.com/diamundialsinalcohol-bebdiamundialsinalcohol-que-bebidas-alcoholicas-se-consumen-mas-en-mexico/>

México toma cada vez más vino. (01/05/2017). *El Universal*. Recuperado el 23 de octubre de 2017 de

<http://www.eluniversal.com.mx/articulo/menu/2017/05/1/mexico-toma-cada-vez-mas-vino>

Movistar. (n.d.). Internet para casa. Recuperado el 13 de mayo de 2018 de <http://www.movistar.com.mx/descubre/full-connection>

[Mapa de las entidades federativas mexicanas]. (n.d.). Recuperado el 23 de octubre de 2017, de <http://adlignary.blogspot.fr/2017/07/dia-del-geografo-en-mexico.html>

[Mapa de la zona de producción de vino en Lorena]. (n.d.). Recuperado el 6 de noviembre de 2017, de <http://avis-vin.lefigaro.fr/connaitre-deguster/tout-savoir-sur-le-vin/guide-des-regions-et-des-appellations/lorraine>

Norma Oficial Mexicana NOM-142-SSA1/SCFI-2014, Bebidas alcohólicas. Especificaciones sanitarias. Etiquetado sanitario y comercial. DOF 23/03/2015. Capítulo 9. Recuperado el 25 de octubre de 2017 de <http://www.cofepris.gob.mx/MJ/Documents/Normas/230315nom142.pdf>

OIV. (2017). Trend of world wine consumption since 2008 [Mapa]. Recuperado el 24 de octubre de 2017, de www.oiv.int/js/lib/pdfjs/web/viewer.html?file=/public/medias/5479/oiv-en-bilan-2017.pdf

OIV. (2017). Wine production in 2016 [Mapa]. Recuperado el 24 de octubre de 2017, de <http://www.oiv.int/js/lib/pdfjs/web/viewer.html?file=/public/medias/5479/oiv-en-bilan-2017.pdf>

OIV. (2017). 2017 World Vitiviniculture Situation. Recuperado el 24 de octubre de 2017 de <http://www.oiv.int/js/lib/pdfjs/web/viewer.html?file=/public/medias/5479/oiv-en-bilan-2017.pdf>

Plan Cameral de las exportaciones. (n.d.). Lista de contenido (Packing List). Recuperado el 24 de octubre de 2017 de <http://www.plancameral.org/web/portal-internacional/documentos-importacion-exportacion/-/documentos-importacion-exportacion/b4d4ea6c-5286-414f-9ccc-30f0eaf136e8/01083a6e-98cf-4b47-87ab-a9f0e28e32e9>

Prissa. (n.d.). Nuestras tiendas. Recuperado el 2 de noviembre de 2017 de <https://www.prissa.com.mx/mx/tiendas>

Propiedades.com. (n.d.). Recuperado el 12 de mayo de 2018 de <https://propiedades.com/del-valle-centro-df/departamentos-renta#orden=tamano-asc>

- Rocío Boullosa. (11/09/2017). Producción nacional: la industria del vino mexicano. El Conocedor. Recuperado el 23 de octubre de 2018 de <http://revistaelconocedor.com/produccion-nacional-la-industria-del-vino-mexicano/>
- Saber es práctico. (2018). Población de los estados de México. Recuperado el 9 de octubre de 2017 de <https://www.saberespractico.com/demografia/poblacion-de-los-estados-de-mexico/>
- Santander. (n.d.). Cotiza. Recuperado el 30 de mayo de 2018 de <https://www.autocompara.com/ExpresoAutoCompara/index.htm>
- SAT. (2017). Contribuciones que puedan causarse con importación. Recuperado el 24 de octubre de 2017 de http://www.sat.gob.mx/aduanas/importando_exportando/guia_importacion/Paginas/contribuciones_que_puedan_causarse_con_importacion.aspx
- SAT. (2017). Requisitos para Importar. Recuperado el 24 de octubre de 2017 de http://www.sat.gob.mx/aduanas/importando_exportando/regimenes/Paginas/requisitos_para_importar.aspx
- Searates.com. (n.d.). Shipping request. Recuperado el 26 de abril de 2018 de <https://www.searates.com/shipping/request/>
- Secretaria de relaciones exteriores. (22/07/2015). Visado a certificado de libre venta. Recuperado el 24 de octubre de 2017 de <https://www.gob.mx/sre/acciones-y-programas/visado-a-certificado-de-libre-venta-8034>
- Secretaria del Trabajo y Previsión Social. (2017). Promueve STPS cumplimiento del pago de aguinaldo (Boletín No. 1052). Recuperado el 19 de mayo de 2018 de <https://www.gob.mx/stps/prensa/promueve-stps-cumplimiento-del-pago-de-aguinaldo>
- Segundamano.mx. (n.d.). Compra y ventas de autos y camionetas en México. Recuperado el 30 de mayo de 2018 de <https://www.segundamano.mx/anuncios/mexico/autos-y-camionetas>
- Senado de la Republica. (2017). El pleno del Senado aprobó la Ley General de Fomento a la Industria Vitivinícola. Recuperado el 20 de noviembre de 2017 de <http://comunicacion.senado.gob.mx/index.php/informacion/boletines/39130-el-pleno-del-senado-aprobo-la-ley-general-de-fomento-a-la-industria-vitivinicola.html>
- SIAP y SAGARPA. (2016). Atlas Agroalimentario 2016. Recuperado el 31 de octubre de 2017 de

http://nube.siap.gob.mx/gobmx_publicaciones_siap/pag/2016/Atlas-Agroalimentario-2016

SICE. (2000). Acuerdo de Asociación Económica, Concertación Política y Cooperación entre la Comunidad Europea y los Estados Unidos Mexicanos. Recuperado el 14 noviembre de 2017 de http://www.sice.oas.org/Trade/MEX_EU/Spanish/index_s.asp#PDF

SICE. (2000). Certificado de circulación de mercancías [tabla]. Recuperado el 24 de octubre de 2017 de http://www.sice.oas.org/Trade/MEX_EU/Spanish/Decisions_Council/Dec2_Anexos_s/Annex_3_App3_s.pdf

SICE. (2000). Decisión no 2/2000 del Consejo Conjunto CE-MÉXICO de 23 de marzo de 2000. Recuperado el 14 de noviembre de 2017 de http://www.sice.oas.org/Trade/MEX_EU/Spanish/Decisions_Council/2_2000_s.asp

SIICEX. (2017). [Tabla de la fracción arancelaria 22042102]. Recuperado el 24 de octubre de 2017 de www.siicex-caaarem.org.mx/

SIICEX. (2017). Tarifa de la Ley de Impuestos Generales de Importación y de Exportación. Recuperado el 24 de octubre de 2017 de <http://www.siicex-caaarem.org.mx/>

Trade Map. (2017). Lista de los mercados proveedores para un producto importado por México en 2016 producto: 2204 vino de uvas frescas incl. encabezado; mosto de uva parcialmente fermentado y de grado alcohólico adquirido > 0.5% vol o de grado adquirido de alcohol añadido >0.5% vol [Gráfica]. Recuperado el 31 de octubre de 2017 de [https://www.trademap.org/\(X\(1\)S\(3ppbutyy5yl5gm45m5ic5m55\)\)/Index.aspx](https://www.trademap.org/(X(1)S(3ppbutyy5yl5gm45m5ic5m55))/Index.aspx)

Trade Map. (2017). Lista de los proveedores para un producto importado por México en 2016 producto: 220421 incl. encabezado; mosto de uva en el que a fermentación se ha impedido o cortado añadiendo alcohol en recipientes con capacidad < 2l (exc. Vino espumoso) [Gráfica]. Recuperado el 31 de octubre de 2017 de [https://www.trademap.org/\(X\(1\)S\(3ppbutyy5yl5gm45m5ic5m55\)\)/Index.aspx](https://www.trademap.org/(X(1)S(3ppbutyy5yl5gm45m5ic5m55))/Index.aspx)

Trade Map. (2017). [Tabla de importaciones en volumen y valor de vino a México en 2016 de la partida 2204 correspondiente a vino de uvas frescas, incluso encabezado; mosto de uva excepto el de la partida 20.09.]. Recuperado el 31 de octubre de 2017 de

[https://www.trademap.org/\(X\(1\)S\(3ppbutyy5yl5gm45m5ic5m55\)\)/Index.aspx](https://www.trademap.org/(X(1)S(3ppbutyy5yl5gm45m5ic5m55))/Index.aspx)

Trade Map. (2017). [Tabla de Importaciones en volumen y valor de vino a México en 2016 de subpartida 220421 correspondiente a los vinos de uvas frescas, incluso encabezado; mosto de uva en el que la fermentación se ha impedido a cortado añadiendo alcohol en recipientes inferiores a 2L.]. Recuperado el 31 de octubre de 2017 de [https://www.trademap.org/\(X\(1\)S\(3ppbutyy5yl5gm45m5ic5m55\)\)/Index.aspx](https://www.trademap.org/(X(1)S(3ppbutyy5yl5gm45m5ic5m55))/Index.aspx)

TripAdvisor. (n.d.). Restaurants de Francesa en Condesa. Recuperado el 17 de marzo de 2018 de https://www.tripadvisor.com.mx/Restaurants-g150800-c20-zfn8709514-Mexico_City_Central_Mexico_and_Gulf_Coast.html

Vinoteca. (n.d.). Sucursales. Recuperado el 2 de noviembre de <https://www.vinoteca.com/sucursales>

Walmart. (n.d.). Impresoras. Recuperado el 12 de mayo de 2018 de <https://www.walmart.com.mx/busqueda/impresora>

Walmart México y Centroamerica. (n.d.). Conócenos. Recuperado el 1 de noviembre de 2017 de <https://www.walmartmexico.com/conocenos>

Wikipedia Commons. (2017). [Mapa de la extensión territorial de Francia]. Recuperado el 6 de noviembre de 2017, de https://es.wikipedia.org/wiki/Francia_de_ultramar