



MÁSTER EN ECONOMÍA DE LA CULTURA Y GESTIÓN CULTURAL

TRABAJO FIN DE MÁSTER

“PLAN DE EMPRESA:

**Colaboración entre bodegas españolas y
museos de China”**

Autor:

Boqing Lin

FACULTAD DE COMERCIO

VALLADOLID, junio 2021



FACULTAD DE COMERCIO
Universidad de Valladolid

UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

MÁSTER EN ECONOMÍA DE LA CULTURA Y GESTIÓN CULTURAL

CURSO ACADÉMICO 2020-2021

TRABAJO FIN DE MÁSTER

“PLAN DE EMPRESA:

Colaboración entre bodegas españolas y museos de China”

Trabajo presentado por: Boqing Lin

Firma:

Tutora: Chanthaly S.Phabmixay

Firma:

FACULTAD DE COMERCIO

Valladolid, 17 de junio de 2021

INDICE

1. Introducción.....	8
2. Repercusiones de Covid-19 en el sector vitivinícola.....	9
3. Repercusiones de Covid-19 en el sector de museos.....	13
4. Objetivos.....	14
5. Situación actual.....	18
5.1. Sector cultural en China.....	18
5.2. Sector vitivinícola en España.....	33
5.3. Problemas de las bodegas españolas en el mercado chino.....	37
5.4. Importaciones de vinos en China.....	39
5.5. Conflictos comerciales entre china y Australia en 2020.....	41
6. Descripción de la actividad.....	43
7. Análisis del mercado.....	46
7.1. Análisis externo.....	46
7.1.1. Macroentorno: análisis PEST.....	46
7.1.2. Microentorno.....	51
7.2. Análisis interno.....	54
7.2.1. Debilidades.....	55
7.2.2. Amenazas.....	56
7.2.3. Fortalezas.....	57
7.2.4. Oportunidades.....	58
8. Plan de marketing.....	60
8.1. Estudio del público objetivo.....	60
8.2. Objetivos y Estrategias de marketing.....	63
8.3. Políticas comerciales.....	64

8.3.1. Productos.....	64
8.3.2. Precio	66
8.3.3. Distribución	66
8.3.4. Comunicación	67
9. Plan de producción.....	68
9.1. Consultoría profesional inicial	69
9.2. Elaboración de presupuesto	69
9.3. Ejecución del proyecto.....	70
9.4. Servicio de postventa	70
10. Ubicación.....	71
11. Organización y recursos humanos.....	73
11.1. Organigrama.....	73
11.2. Descripción de los puestos de trabajo	74
11.3. Remuneración, contratación y formación de los recursos humanos.....	75
12. Plan económico-financiero	76
12.1. Plan de inversión y financiación	76
12.2. Resultados previstos.....	78
13. Aspectos formales	84
13.1. Forma jurídica.....	84
13.2. Trámites y aspectos legales.....	84
13.3. Normas y disposiciones legales.....	85
14. Calendario de ejecución	87
15. Conclusiones.....	88
Referencias bibliográficas.....	90

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Embudo de conversión.....	16
Ilustración 3: Ubicación de nuestra oficina en Valladolid	71
Ilustración 4: Ubicación de nuestra oficina en Shanghái.....	72

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Análisis PEST.....	47
Figura 2: Esquema de análisis DAFO.....	55
Figura 3: Etapas de desarrollo del negocio.....	69
Figura 4: Organigrama de la empresa	73
Figura 5: Calendario de ejecución	87

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolución del índice de negocios de la hostelería española, Base 2015=100	10
Gráfico 2: Número de museos en China.....	20
Gráfico 3: Número de visitantes al museo en China (millones).....	22
Gráfico 4: Gastos en consumo cultural por grupos educativos (convertido en €), 2019	24
Gráfico 5: Renta familiar disponible, Gastos de consumo y Gastos de consumo cultural	26
Gráfico 6: Ingreso y gasto totales de los museos de China (convertido en €).....	29
Gráfico 7: Los distintos métodos de fijación de precios de entrada al museo	32
Gráfico 8: Volumen de vino producido en los principales países productores en 2019, (en millones de hectolitros).....	34
Gráfico 9: Volumen de vino producido en España en 2019, por comunidad autónoma (en miles de hectolitros).....	36
Gráfico 10: Distribución de la producción de vino entre las Comunidades Autónomas de España en 2019, (en miles de hectolitros).....	36

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Evolución del índice de negocios de la hostelería española, Base 2015=100.....	11
Tabla 2: Número de museos en China	21
Tabla 3: Número de visitantes al museo en China.....	23
Tabla 4: Gastos en consumo cultural por grupos educativos (convertido en €), 2019.....	25
Tabla 5: Renta familiar disponible, Gastos de consumo y Gastos de consumo cultural.....	27
Tabla 6: Ingreso y gasto totales de los museos de China (convertido en €)	30
Tabla 7: Top 10 según el volumen de vino producido en los principales países productores en 2019, (en millones de hectolitros)	35
Tabla 8: Análisis DAFO	59
Tabla 9: Volumen de exportación (hectolitros) por CC.AA., 2019 y 2020.....	62
Tabla 10: Lista de precios.....	66
Tabla 11: Plan de inversiones	77
Tabla 12: Plan de financiación.....	77
Tabla 13: Cuenta de resultados previsional.....	81
Tabla 14: Balance previsional (activos)	82
Tabla 15: Balance previsional (pasivos)	82
Tabla 16: Cuenta de tesorería previsional	83
Tabla 17: VAN&TIR del proyecto.....	83

Resumen

Este Trabajo Fin de Máster (TFM) se basa en la experiencia laboral que he tenido desde que empecé a trabajar en el departamento de exportación de una bodega de Tordesillas (Bodegas COPABOCA), que consiste en desarrollar una empresa intermediaria que busca conectar la cultura española con la cultura china, concretamente, crear un puente para facilitar la colaboración entre las bodegas españolas y los museos de China, diseñando vinos con etiqueta y sabores adaptados al estilo de dichos museos. Con el presente proyecto pretendemos, por un lado, ayudar a las bodegas españolas entrar en el mercado chino, y por otro lado, ayudar a los museos de China a generar beneficios extras y suavizar el problema de costes hundidos al que se enfrenta la mayoría de ellos. Los resultados de este plan de empresa apuntan hacia un desarrollo favorable de esta actividad de colaboración empresarial entre las bodegas españolas y los museos de China.

Palabras claves: Bodegas españolas, Museos chinos, Costes hundidos, Plan de empresa, Colaboración, Mercado chino.

Abstract:

This Final Master's Thesis (TFM) is based on the work experience that I have had since I started working in the export department of a Tordesillas winery (Bodegas COPABOCA), which consists of developing an intermediary company that seeks to connect Spanish culture with Chinese culture, specifically, creating a bridge to facilitate collaboration between Spanish wineries and Chinese museums, designing wines with labels and flavors adapted to the style of these museums, with this project, we intend on the one hand, to help Spanish wineries enter the Chinese market, and on the other hand, helping China's museums to generate extra profits and soften the sunk cost problem that most of them face. The results of this business plan point to a favorable development of this business collaboration activity between Spanish wineries and Chinese museums.

Keywords: Spanish wineries, Chinese museums, Sunk costs, Business plan, Collaboration, Chinese market.

1. INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo Fin de Máster (TFM) sirve de colofón a mi formación como graduado en Máster en Economía de la Cultura y Gestión Cultural, se basa principalmente en la experiencia laboral que he tenido durante más de un año trabajando en el sector de exportación de vinos en una bodega vallisoletana (BODEGAS COPABOCA), y mi deseo de desarrollar una empresa que ayude a las bodegas españolas a dar su primer paso o mejorar su negocio en el mercado chino y ayudar a los museos a encontrar otros tipos de beneficios para financiar el problema de costes hundidos al que se enfrentan. Concretamente, una empresa especializada en conectar la cultura de vino de España con la cultura china, a través de la colaboración con los museos locales, actuando como un puente de conexión entre ambas culturas.

El modelo de negocio optado por nuestra empresa será el de B2B (Business to Business), y consistirá en conectar la demanda (el deseo de los museos de China de colaborar con la cultura extranjera) y la oferta (el interés de las bodegas españolas de exportar sus vinos a China y darle un valor añadido) que existen en ambos países.

El año 2020 es un año complicado y lleno de incertidumbres debido a las graves consecuencias de la epidemia de Covid-19¹, sobre todo en el sector de bodegas, el cierre de la hostelería ha llevado a la ruina a muchas pequeñas bodegas, ya que la hostelería es uno de los canales de distribución más importantes para el sector vitivinícola.

¹ **Covid-19:** neumonía por coronavirus, una enfermedad infecciosa causada por el virus SARS-CoV-2.

2. REPERCUSIONES DE COVID-19 EN EL SECTOR VITIVINÍCOLA

“Siempre hay que estar preparado para el futuro, detrás de una crisis siempre hay oportunidades, fracasarán aquellas empresas que no estén preparadas o que no se adapten a las circunstancias continuamente cambiantes, es indudable que después de esta crisis epidémica desaparecerán muchas bodegas, bares y restaurantes, ya que es uno de los sectores más castigados por Covid-19. Para las empresas lo más importante durante este tiempo es encontrar alternativas, ser optimista y apostar por el futuro, una vez terminado el estado de alarma y la crisis epidémica, ganarán las empresas que estén de pie, y verán la luz al final del túnel”. Así afirma Don Felipe Alonso Galindo, el administrador de BODEGAS COPABOCA S.L., en una reunión interna en la que yo estuve presente.

Teniendo en cuenta que, en el sector vitivinícola, los principales canales de distribución son:

- Distribuidores de alimentos, tales como los supermercados.
- Hostelería

Las bodegas que tenían colaboración con los supermercados se salvan un poco en esta crisis epidémica, ya que, a pesar de la declaración del estado de alarma y con el cierre de la hostelería a nivel nacional, se han mantenido abiertos los supermercados, lo cual ha facilitado a los consumidores finales a adquirir productos de la bodega. Pero dicha colaboración o acuerdo con los supermercados no supone que estas bodegas estén a salvos, ya que las grandes cadenas de distribución tienen sus propias estrategias de desarrollo, y que no son tan beneficiosos para las bodegas, los cuales como Mercadona, que puede comprar toda la producción de la bodega, pero siempre pide los libros contables a la empresa para conocer el coste de producción de cada tipo de vino, y fijar unilateralmente el beneficio que deja a la bodega. En muchos casos suelen ser un margen de beneficio bastante bajo, y el propio Mercadona se quedaría con la gran parte de los beneficios, y finalmente el precio de venta particular que impone solía ser dos veces más que su precio de compra.

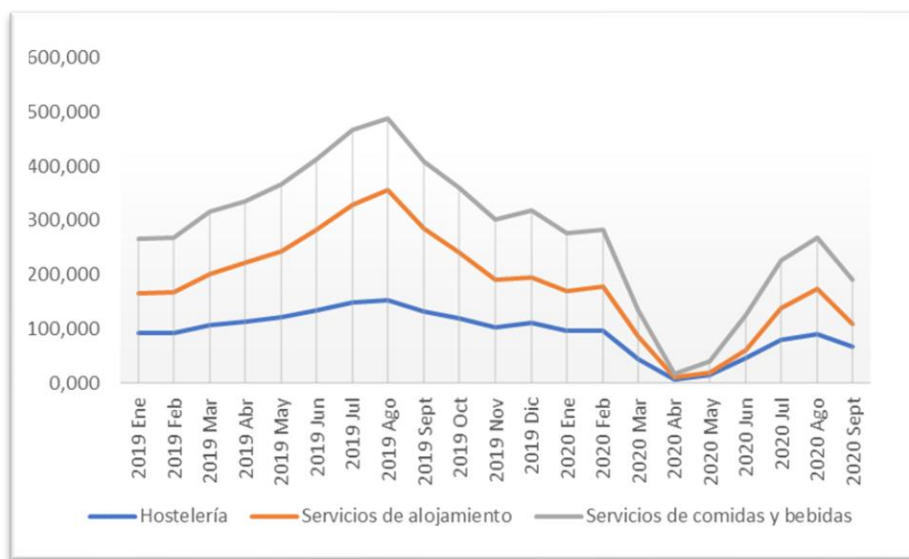
No hay que dejar todos los huevos en la misma cesta, es decir, no hay que depender totalmente de los supermercados, por lo tanto, las bodegas cuentan con un departamento comercial, que es donde más capital se invierten, su labor principal es enviar a los comerciales

a otras Comunidades Autónomas para que visiten a los restaurantes, bares, hoteles, y establecer posibles relaciones comerciales con ellos.

La hostelería constituye uno de los principales canales de distribución de las bodegas, y es la principal fuente de ingresos, porque en España la gente tiene la costumbre de salir de copas, tomar algo junto con los amigos o familiares es una parte inseparable en nuestra vida cotidiana, y es la principal forma de desarrollar nuestras habilidades sociales.

Sin embargo, con la declaración del estado de alarma, la aplicación de las medidas sanitarias (aforo reducido, distanciamiento social, etc) y, sobre todo, con el cierre de la hostelería que ha tenido lugar en los meses del confinamiento domiciliario y en el mes de noviembre el negocio del sector hostelero se ha visto muy afectado. Es indudable que una parte de restaurantes y bares desaparecerán como consecuencia de Covid-19.

Gráfico 1: Evolución del índice de negocios de la hostelería española, Base 2015=100



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE), 2020

Con base a la evolución del índice de negocios de la hostelería española elaborada y publicada por el Instituto Nacional de Estadística (INE), podemos ver cómo ha afectado la pandemia al sector hostelero. (Ver gráfico 1)

Tabla 1: Evolución del índice de negocios de la hostelería española, Base 2015=100

	Hostelería	Servicios de alojamiento	Servicios de comidas y bebidas
2019 Ene	92,290	72,560	102,097
2019 Feb	91,587	77,046	98,954
2019 Mar	107,530	94,498	114,282
2019 Abr	112,378	109,071	114,592
2019 May	121,901	121,224	122,937
2019 Jun	134,953	147,497	129,859
2019 Jul	149,857	179,628	136,762
2019 Ago	153,804	201,777	132,187
2019 Sept	132,763	151,640	124,682
2019 Oct	119,169	121,322	118,860
2019 Nov	103,033	86,889	111,220
2019 Dic	110,902	83,884	124,240
2020 Ene	95,642	73,861	106,431
2020 Feb	97,147	80,240	105,657
2020 Mar	45,329	40,609	47,812
2020 Abr	6,235	4,296	7,181
2020 May	15,590	4,727	20,782
2020 Jun	47,481	14,163	63,403
2020 Jul	79,189	59,014	89,127
2020 Ago	90,205	84,113	93,597
2020 Sept	68,113	40,866	81,306

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE), 2020

En un proceso global, que experimentaba una tendencia de crecimiento considerable de un 19,18 por ciento, desde el año 2015 al año 2019. (Ver tabla 1)

En el gráfico 1, se observa claramente una fuerte caída del sector hostelero y sus dos principales componentes de su estructura productiva (servicios de alojamiento y servicios de comida y bebida) a mediados del mes de marzo, concretamente el 14 de marzo, la fecha de la declaración del estado de alarma en toda España por el presidente Pedro Sánchez, y en el mes de abril, el índice llegó al punto más bajo del año 2020. Aunque en los meses siguientes, el índice ha ido creciendo paulatinamente, pero la diferencia es enorme si comparamos el índice de los meses de verano (julio y agosto) de 2020 con los de 2019 (Ver tabla 1), teniendo en cuenta que, en 2020, el índice también llegó su pico en el mes de agosto como el año 2019, y a partir de agosto comenzar a caer, pero en el mes de noviembre hubo otra fuerte caída

debido al cierre de la hostelería en todas las Comunidades Autónomas, terminaría el 2020 con el sector hostelero destruido parcialmente, y su recuperación dependerá de la llegada de las vacunas.

Hasta el septiembre de 2020, el sector hostelero ha sufrido una drástica pérdida de un 31,89 por ciento. (Ver tabla 1)

¿Y qué pasará después de la campaña de vacunación? ¿El sector hostelero se recuperará inmediatamente en 2021? ¿Cuándo van a desaparecer las restricciones como la distancia de seguridad, el aforo reducido y etc.?

Ante el incremento de incertidumbres, considero que es el momento de buscar otra “cesta” para colocar los huevos, es decir, otro canal de distribución: exportación, sobre todo las bodegas pequeñas y medianas de España que no prestaban mucha atención a la importancia de la exportación de sus productos al exterior, como por ejemplo al mercado de China.

3. REPERCUSIONES DE COVID-19 EN EL SECTOR DE MUSEOS

En China, el sector de museos se caracteriza por poseer unos costes fijos relativamente elevados, y en la mayoría de los casos con el carácter de costes hundidos. Éstos hacen referencia a los costes fijos como gastos de luz y agua, seguro, mantenimiento, la nómina de los empleados e incluso los pagos por alquileres de partituras, concretamente, son gastos mínimos en los que debe incurrir un museo de arte, son fijos y no cambiarán con la variación del número de visitantes (Herrero-Prieto & Gómez-Vega, 2020).

Debido a que las subvenciones son insuficientes como para cubrir dichos costes hundidos, muchos museos siempre han estado alquilando salas de exposición, colocando carteles de publicidad en las salas y colaborando con algunas marcas pertenecientes a otros sectores para sacar beneficios por su propia cuenta (Deng, 2014).

Aunque hasta la realización del presente proyecto, aún no disponemos de datos de 2020, pero es indudable que va a haber una fuerte caída histórica respecto al número de visitas al museo debido a la crisis sanitaria provocado por el Covid-19 y el confinamiento domiciliario que ha habido durante los meses de enero a abril de 2020, y el repunte de casos positivos en enero de 2021 debido a la nueva cepa de Covid-19 detectada en Reino Unido que obliga a varias ciudades volver a tomar medidas como el confinamiento domiciliario, el distanciamiento social, la reducción del aforo, etc.

Después de la pandemia, es muy probable que una parte de los museos pequeños y medianos se irán a la quiebra, ya que muchos de ellos dependen principales de las subvenciones por parte del gobierno, y forma parte de la estrategia nacional, pero las subvenciones no son suficientes para cubrir el “agujero” que ha provocado el covid-19 durante todo el año.

4. OBJETIVOS

Las grandes bodegas tienen sus propios departamentos de exportación, e incluso tienen establecido su propio almacén y oficina en China, lo cual facilita mucho el proceso de exportación de sus productos.

Sin embargo, las pequeñas y medianas bodegas debido al escaso recursos con el que cuentan, y no tienen la misma capacidad de asumir el riesgo y muchas veces se echan para atrás, y por otro lado, quizás competir directamente con las grandes bodegas en el mercado chino no sería una buena forma. Por este motivo, este proyecto consiste en desarrollar una empresa intermediaria o agencia que busca conectar la cultura española con la cultura china, concretamente, crear un puente para facilitar la colaboración de las bodegas españolas (sobre todo las pequeñas y medianas) con los museos chinos, diseñando vinos con etiqueta y sabores adaptados al estilo de dichos museos. Ambas partes deben firmar un acuerdo de colaboración de un año de duración, renovable por la propia voluntad de ambas partes, y posteriormente, colaboraremos con las zonas turísticas de China, y de la misma forma, fomentar la colaboración entre las bodegas españolas con los sitios del turismo cultural más importantes de China.

En cuanto a los museos, como institución sin fines de lucro, el objetivo final de los museos es servir al público o los intereses públicos, en lugar de perseguir beneficios. Por lo tanto, la administración de los museos debe prestar más atención a la aplicación del marketing (Fan, 2016).

Desde la perspectiva del desarrollo de los museos en los países desarrollados, podemos ver que se ha convertido en una tendencia mundial utilizar estrategias de marketing con las marcas famosas para promover el desarrollo de los museos.

Como parte del sistema turístico, los museos deben estudiar y seguir las leyes del mercado turístico para lograr una situación de beneficios sociales y económicos en la que todos se benefician (Feng, 2012).

En los últimos años, los museos chinos han sido cada vez más activos en la cooperación específica con las marcas para lograr una situación de beneficios sociales y económicos.

Las bodegas españolas pueden participar en actividades de investigación de mercado con los museos, trabajar con los museos para comercializar adecuadamente y otorgar un valor añadido a sus productos, por otra parte, los museos pueden agregar sus elementos representativos en las etiquetas de los vinos cooperando con las bodegas de acuerdo con la demanda del mercado, de manera que los grupos de consumidores se conviertan en difusores de la cultura de los museos.

Los resultados de este plan de empresa apuntan hacia un desarrollo favorable de esta actividad de colaboración empresarial entre las bodegas españolas y los museos de China.

En los últimos años, en el sector cultural también ha habido colaboraciones entre marcas y famosos museos, tales como:

- Museo Louvre y Chanel & Louis Vuitton
- Museo de Van Gogh & Vans
- Museo Nacional de China & Xiaomi

Dichas colaboraciones entre dos sectores tan distintos tuvieron un increíble éxito, y han demostrado la viabilidad de este tipo de colaboraciones.

Por otra parte, ayudamos a las bodegas a diseñar la etiqueta de sus productos, incorporando los elementos más representativos del museo (u obra de arte más representativa del museo), y de esta forma dar su primer paso en el mercado chino, y competir indirectamente con las grandes bodegas.

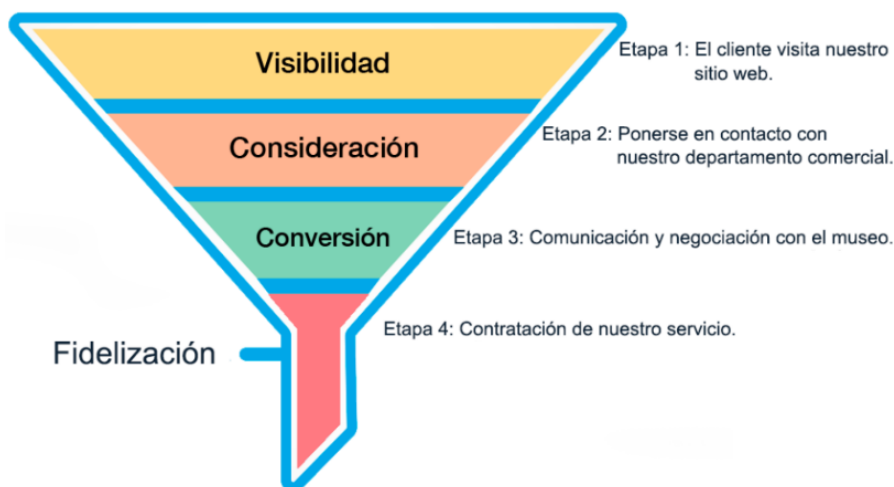
Desde la perspectiva cultural, no sólo en el mercado de China, sino en el mercado de casi todos los países de Asia, existe un estrecho vínculo entre el consumo de vino y el consumo cultural (Tun, 2012). El vino siempre ha sido considerado como un bien que pertenece a la clase media-alta y por otro lado, la gente que tienen necesidades culturales suelen tener un alto nivel de estudios y son de la clase media-alta también. Si conseguimos conectar estas dos demandas, sería dar un valor añadido (el arte) para la bodega, ya que una vez terminado el acuerdo de colaboración, la propia bodega puede decidir si continuar o dar por finalizado el acuerdo firmado y seguir contratando nuestro servicio de almacén y diseñar sus propias estrategias para el mercado chino, teniendo en cuenta que en el segundo caso, la bodega ya es conocida por una pequeña parte de la población que haya visitado al museo, y puede fijar un precio un poco más alto en China. Todo eso es posible gracias a la previa colaboración con el museo, ya que en el mercado chino los consumidores valoran mucho los productos vinculados con el arte (Sun, 2013).

En cuanto al desarrollo de nuestro proyecto, disponemos de un sitio web donde permite a los clientes (bodegueros) ver información sobre varios tipos de museos de China (dicha información lo ofreceremos de forma gratuita), y el propio bodeguero decide cuál de esos museos encaje más con los valores que éste quiere transmitir a los consumidores finales, y en seguida, nuestro departamento comercial se encargará de la comunicación con los museos para ver si hay posibilidad de colaborar.

El embudo de conversión de nuestro proyecto se divide en cuatro partes principales: (Ver ilustración 1)

1. **Visibilidad:** en nuestro sitio web, ofrecemos información sobre los museos de China, dicha información lo ofrecemos de forma gratuita, el objetivo principal es aumentar el tráfico de nuestro sitio web, teniendo en cuenta que una parte de esos visitantes pasarán a la segunda etapa del embudo.
2. **Consideración:** el cliente una vez visitado y visto el servicio que ofrecemos, se pone en contacto con nuestro departamento comercial para realizar más consultas.
3. **Conversión:** nuestro departamento comercial se encargará de la comunicación y negociación con los museos seleccionados.
4. **Fidelización:** la última etapa del embudo, el cliente contrata nuestro servicio y comienza a colaborar con el museo seleccionado.

Ilustración 1: Embudo de conversión



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la distribución de los vinos en el mercado chino, disponemos de dos formas:

- 1. Stand en el museo:** el propio museo colaborador se encarga del almacenamiento y montaje de un stand en una sala libre, donde puede colocar carteles de presentación sobre la cultura de España y el conocimiento sobre vinos españoles y vende los vinos con su etiqueta directamente a los visitantes (en todo caso, el propio museo siempre tiene derecho a fijar libremente el precio que desea). Teniendo en cuenta que, somos nosotros quienes se responsabilizan del transporte marítimo, registro de marcas, retirada de mercancías de las aduanas en China y el transporte desde el puerto de destino al almacén ubicado en Shanghái, los vinos enviados a China deben de pasar obligatoriamente por nuestro almacén para hacer el registro de stock de existencias, y antes de ser enviados al almacén del museo, la bodega nos deben abonar el coste de almacenamiento en función de si es socio colaborador o no, cobramos una tarifa previamente fijada.
- 2. Venta online:** el museo se encarga de montar un stand en un espacio pequeño dentro de su establecimiento, solo con tener unas botellas de vino es suficiente para servir de muestras. El visitante una vez visitado el museo, en la salida pasa por el stand, si está interesado en comprar un vino como recuerdo, puede hacer el pedido en nuestra plataforma directamente y nosotros disponemos de un almacén en China para depositar los vinos de las bodegas colaboradoras, y facturamos al cliente bodeguero el coste que conlleva por el almacenamiento de sus productos.

5. SITUACIÓN ACTUAL

Este apartado servirá para dar a conocer de forma detallada la situación en la que se encuentra el sector cultural en China y el sector vitivinícola en España, y haciendo especial hincapié en lo referente a las importaciones de vinos españoles en China.

5.1. SECTOR CULTURAL EN CHINA

Para conocer o integrarse en una ciudad y un país, la forma más directa e importante es visitando a los museos locales.

“El patrimonio histórico, entendido como capital cultural, constituye, consecuentemente, un fenómeno económico, pues interviene en la función de producción de una economía, tiene usos alternativos y carácter sustitutivo con otras opciones o recursos y, por lo tanto, es susceptible de evaluación y elección colectiva debido a su probable contribución al desarrollo económico de una sociedad”. (Herrero Prieto, 2001, p158)

El problema principal en este punto radica esencialmente en la asignación de valor al patrimonio histórico, puesto que pueden distinguirse dos acepciones mensurables: el valor cultural y el valor económico (Wei, 2017).

Es difícil medir en cifras la contribución que han realizado los museos a la economía turística. Es más bien un papel de propaganda y educación. Mediante el aumento del valor de la marca y el establecimiento de un núcleo espiritual, se puede lograr el impacto a largo plazo en la economía del turismo, que también es la contribución indirecta de los museos a la economía nacional.

“Cuando se visita un museo, una catedral o un edificio histórico singular, no se demanda el bien en sí mismo, sino el conjunto de valores y servicios que están asociados y que van, desde la emoción estética, hasta el valor cognitivo y de formación, el valor social como seña de identidad; y, obviamente, el valor económico de los productos derivados, es decir, la venta de entradas, catálogos, derechos de imagen, etcétera, así como los servicios de ocio y turismo que puedan relacionarse con la vista.” (Herrero Prieto, 2001, p155)

El consumo cultural se refiere al proceso de consumir productos y servicios culturales de diferentes formas para satisfacer las necesidades espirituales y culturales de las personas. Con el desarrollo económico y social y la mejora del nivel de ingresos de los residentes, el consumo de las personas ha pasado gradualmente del consumo material al consumo espiritual y cultural, del consumo orientado a la supervivencia al consumo orientado al disfrute y al desarrollo. Por lo tanto, el consumo cultural es la tendencia de mejora del consumo de la gente (Wen, 2013).

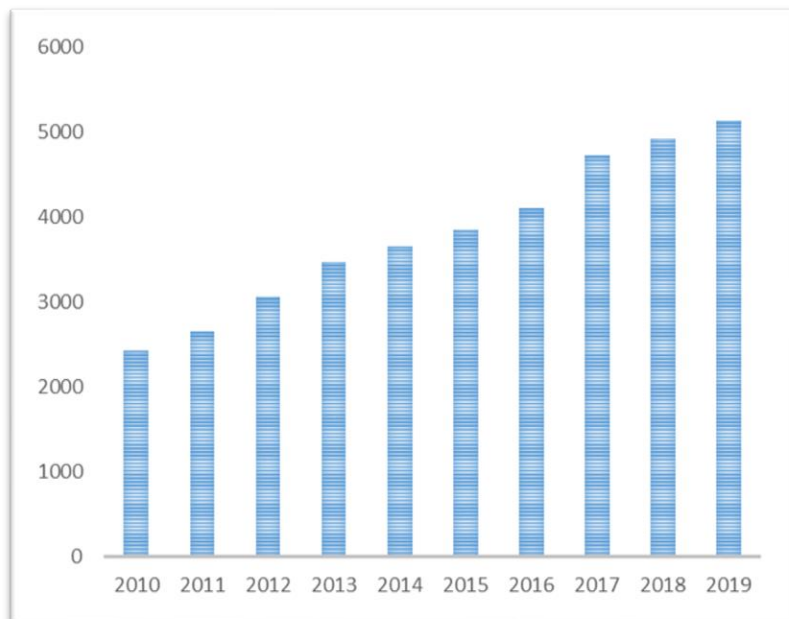
Los bienes relacionados con el patrimonio pueden ser aditivos en el sentido de que muestren una utilidad marginal creciente, a diferencia de lo que suele ser el caso de la mayoría de los bienes de características económicas tradicionales. Esto significa que a medida que aumenta el nivel de consumo, también crece el placer y el deseo de las personas por consumir productos culturales, por lo que el gusto nunca se satisface. (Herrero Prieto, 2001, p154)

Con la creciente diversidad de necesidades espirituales y culturales de las personas, la función tradicional de los museos ha cambiado completamente. Los recursos del patrimonio cultural recopilados y exhibidos por los museos son compartidos por el público a través de varios canales, niveles y formas, y desempeñan un papel importante en la "difusión de la historia y la cultura" (Xu & Zheng, 2012).

Durante los últimos diez años, ha habido un fuerte crecimiento en el número total de museos en China, ha pasado de 2435 en 2010 a 5132 en 2019, lo cual supone un doble que hace diez años (Ver tabla 2).

Si observamos detalladamente los datos disponibles de esos años, podemos ver que el crecimiento ha sido constante y gradualmente, sobre todo, a partir de 2012 hubo un incremento de 15,81 por ciento de número de museos, todo ello gracias a las políticas de apoyo al sector cultural que se han ido implantando durante el año 2012, tales como subvenciones adicionales, reducción en impuestos, etc. (Ver gráfico 2). Por otro lado, el apoyo por parte del gobierno también ha sido fundamental.

Gráfico 2: Número de museos en China



Fuente: Instituto Nacional de Estadística de China, 2020

A partir de 2014, el incremento del número de museo se ha ralentizado a 5,55 por ciento, en el año 2017 ha vuelto a subir a 14,89 por ciento, sin embargo, en 2018 y 2019, la velocidad de crecimiento ha vuelto a caer a 4,17 por ciento y 4,35 por ciento en comparación con el crecimiento que hubo en 2017 (Ver tabla 2).

Tabla 2: Número de museos en China

Año	Número de museos	Crecimiento respecto al año anterior (%)
2010	2.435	
2011	2.650	8,83%
2012	3.069	15,81%
2013	3.473	13,16%
2014	3.658	5,33%
2015	3.852	5,30%
2016	4.109	6,67%
2017	4.721	14,89%
2018	4.918	4,17%
2019	5.132	4,35%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística de China, 2020

El número de visitantes recibidos por el museo ha aumentado de 406,79 millones en 2010 a 1146,69 millones en 2019, triplicándose en 10 años (Ver tabla 3). Para los adolescentes, los museos se han convertido gradualmente en la "segunda aula" fuera de los colegios, jugando una ventaja única en interactividad, experiencia e interés (Ver gráfico 3).

En 2014, el Museo Nacional tenía cerca de 30 millones de obras de colecciones. Apoyándose en estas colecciones, se han llevado a cabo una gran cantidad de actividades de investigación científica en los campos de la historia, la cultura y la arqueología, y los logros de la investigación científica también han sido abundantes (Tang, 2010).

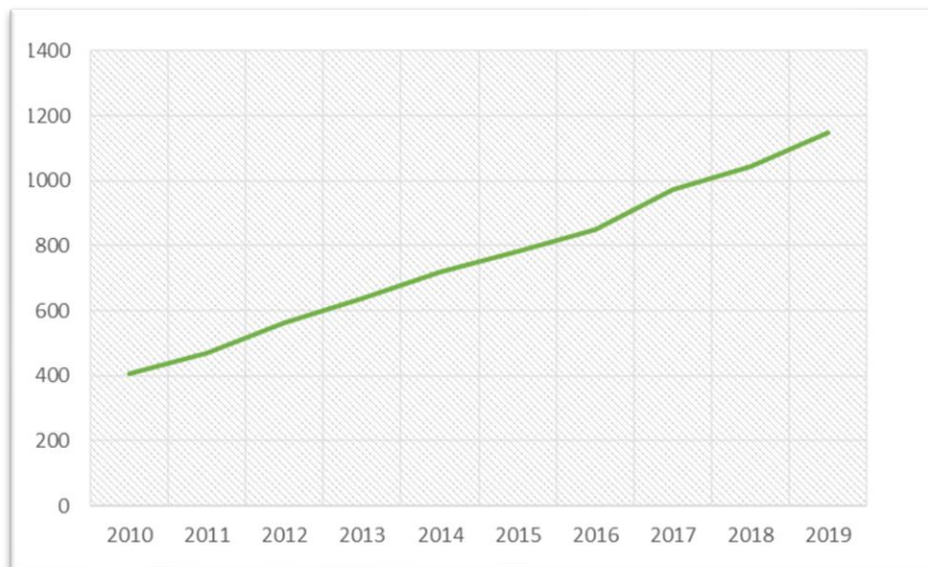
Para la investigación de colecciones, los académicos y profesores de escuelas e instituciones de investigación deben estar integrados, por lo que los museos a menudo se convierten en un centro regional de investigación cultural e histórica. Al mismo tiempo, el museo se ha convertido gradualmente en un portador importante para mostrar la historia y la cultura únicas de la ciudad y mejorar el valor de marca de la cultura de la ciudad.

Como podemos ver en el gráfico 3, el crecimiento del número de visitas al museo ha sido siempre constante, muy parecido a los datos sobre el número de museos analizados en el

apartado anterior, el número de visitas en 2010 ha pasado de 406,79 millones a 1146,69 millones, casi un triple de aumento, lo cual demuestra que, la inversión en los museos genera un efecto a largo plazo y, por este motivo, el gobierno chino ha seguido invirtiendo en los museos nacionales durante los últimos diez años. (Ver tabla 3)

Podemos llegar a la conclusión de que el número de visitantes al museo aumentó a medida que incrementa el número de museos en China, es decir, ambos crecen paralelamente. (Ver gráfico 2 y gráfico 3)

Gráfico 3: Número de visitantes al museo en China (millones)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística de China, 2020

Durante 2011 a 2014 y 2017, hubo un crecimiento bastante alto, por encima de un 10 por ciento anualmente, sobre todo, en 2012 hubo un aumento significativo, que llegó a 19,87 por ciento. Dicho crecimiento coincide con el pico que ha habido en la tabla de número de museos en China, esto fue posible debido a las políticas de apoyo mencionadas en el apartado anterior y las campañas culturales y actividades que se han ido organizando durante 2012, los cuales como: Feria de Arte Asiático, Día internacional de los museos, Enfoque en la cultura africana, etc. (Ver tabla 2 y tabla 3)

Tabla 3: Número de visitantes al museo en China

Año	Número de visitas (Millones)	Crecimiento respecto al año anterior (%)
2010	406,79	
2011	470,51	15,66%
2012	564,01	19,87%
2013	637,76	13,08%
2014	717,74	12,54%
2015	781,12	8,83%
2016	850,61	8,90%
2017	971,72	14,24%
2018	1.044,04	7,44%
2019	1.146,69	9,83%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística de China, 2020

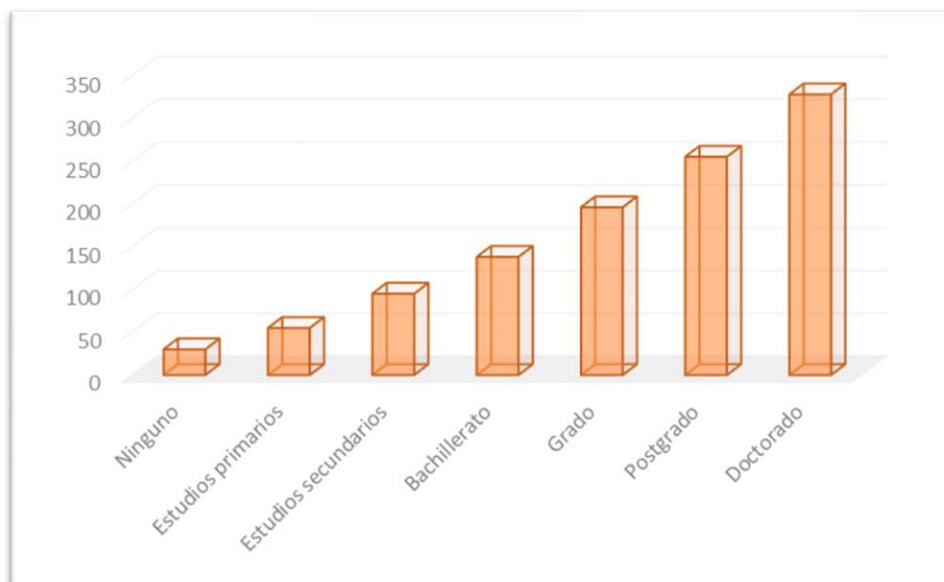
Por otra parte, también cabe mencionar que el nivel educativo ha tenido su repercusión en el consumo cultural, y afecta a los ciudadanos de dos maneras: por un lado, el nivel educativo afecta los ingresos de los residentes, afectando así el consumo cultural. En términos generales, cuanto mayor es el nivel educativo, mayor es la empleabilidad de los residentes, mayor es el ingreso, mayor es el nivel de consumo cultural. Por otro lado, el nivel de educación afecta la capacidad de los residentes para comprender y apreciar los productos culturales y, por lo tanto, afecta el consumo cultural de forma directa (Yang, 2013).

Respecto a los museos, caben mencionar que también existen algunas controversias sobre las visitas. Los elitistas defienden la postura de que solo si están bien educados, con un cierto grado de moralidad pública pueden comprender la exposición de las obras de arte. En términos de la historia del desarrollo de los museos, los museos son anti-elitistas. Sin embargo, ante diferentes necesidades de diversos públicos, los museos también pueden intentar resolverlas mediante medios de servicios diversificados, como servicios de pago, eventos especiales, etc.

En el siguiente gráfico 4, se observa que los que más gasta en el consumo cultural son aquellos que tengan un doctorado, con un gasto promedio de 328€ y aquellos que tengan

estudios primarios o ningún estudio son los que menos gastan en el consumo cultural, con un promedio de 30€ y 55€ respectivamente. (Ver gráfico 5 y tabla 5)

Gráfico 4: Gastos en consumo cultural por grupos educativos (convertido en €), 2019



Fuente: Instituto Nacional de Estadística de China, 2020

Es obvio que el consumo cultural está estrechamente vinculado con el nivel de estudios, cuanto más estudios poseen los consumidores más dinero gasten en ello, en otras palabras, más necesidades culturales y espiritual tengan.

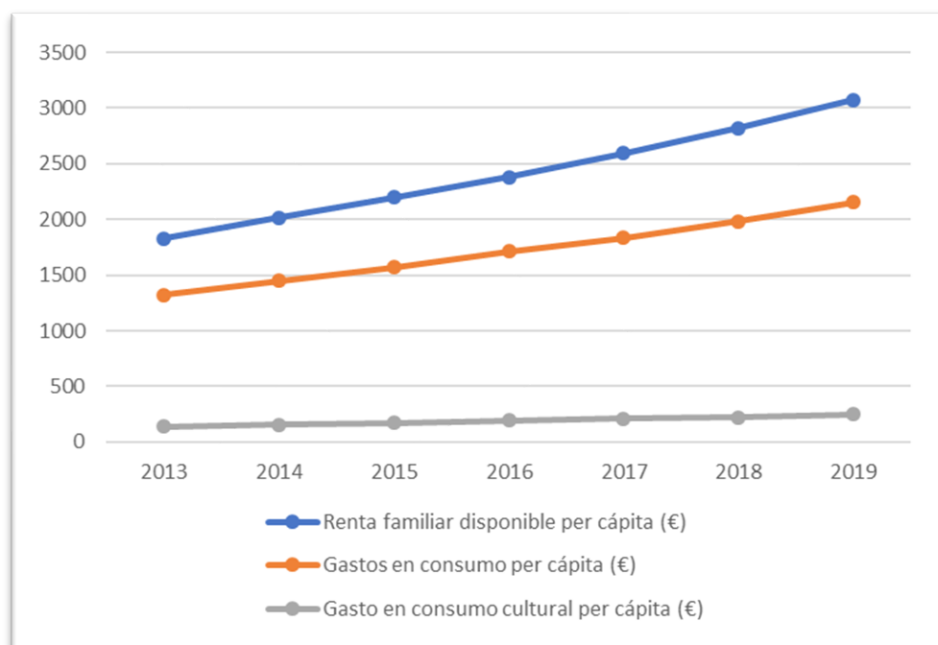
Tabla 4: Gastos en consumo cultural por grupos educativos (convertido en €), 2019

	Gasto en consumo cultural (€, 2019)
Ninguno	30
Estudios primarios	55
Estudios secundarios	95
Bachillerato	138
Grado	196
Postgrado	255
Doctorado	328

Fuente: Instituto Nacional de Estadística de China, 2020

Es indudable que, con el avance del desarrollo económico durante los últimos siete años en China, el nivel de ingreso de los ciudadanos ha incrementado considerablemente, la gente son cada vez más conscientes de la importancia de la cultura, curva de la renta familiar disponible, gastos de consumo y gastos de consumo cultural han sido crecientes en constantes, aunque en el caso de la de gastos de consumo cultural no ha habido un aumento tan claro como la curva de otros dos. (Ver gráfico 5).

Gráfico 5: Renta familiar disponible, Gastos de consumo y Gastos de consumo cultural



Fuente: Instituto Nacional de Estadística de China, 2020

Aunque no disponemos de datos de 2010, 2011 y 2012, pero con los datos obtenidos por Instituto Nacional de Estadística de China, podemos ver que, en tan solo siete años, la renta familiar disponible per cápita ha aumentado de 18.311€ en 2013 a 30.733€ en 2019, lo cual supone un aumento de 67,84 por ciento, más que un doble que el año 2013, y en los últimos años el crecimiento de la renta familiar disponible siempre ha estado entre un 8 y un 9 por ciento, pero aún se desconocen los datos post-Covid-19.

Respecto a los gastos de consumo per cápita, el crecimiento ha sido constante, entre un 7 y un 9 por ciento en los últimos siete años.

En cuanto a los gastos en consumo cultural, el pico se encuentra en el año reciente, el 2019, con un promedio de 251€, concretamente, un 13,06 por ciento de crecimiento, y supone un incremento de 80,57 por ciento en comparación con 2013, es de esperar que siga creciendo después de la situación epidémica (Ver tabla 5).

Tabla 5: Renta familiar disponible, Gastos de consumo y Gastos de consumo cultural

Año	Renta familiar disponible per cápita (€)	Crecimiento respecto al año anterior (R.F.D.)	Gastos en consumo per cápita (€)	Crecimiento respecto al año anterior (G.C.)	Gasto en consumo cultural per cápita (€)	Crecimiento respecto al año anterior (G.C.C.)
2013	1.831		1.322		139	
2014	2.016	10,10%	1.449	9,61%	153	10,07%
2015	2.196	8,93%	1.571	8,42%	172	12,42%
2016	2.382	8,47%	1.711	8,91%	191	11,05%
2017	2.597	9,03%	1.832	7,07%	208	8,90%
2018	2.822	8,66%	1.985	8,35%	222	6,73%
2019	3.073	8,89%	2.155	8,56%	251	13,06%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística de China, 2020

El museo es un lugar para almacenar los objetos culturales y la razón por la que se almacenan es para que los ciudadanos conozcan la historia y la cultura del país a través de estos patrimonios culturales, porque son una parte inseparable de nuestra historia (Yu, 2014).

En China, los museos suelen colocar un cartel con la información descriptiva frente a cada patrimonio cultural a modo de exhibición, para que los visitantes puedan comprender mejor el trasfondo histórico de los diferentes patrimonios culturales. Por lo tanto, para que el público conozca la importancia de los patrimonios culturales, el Estado abre la mayoría de los museos públicos de forma gratuita (teniendo en cuenta que aún existe un número importante de museos públicos de pago), permitiendo a los ciudadanos disfrutar libremente del mundo de los patrimonios culturales, ya que son una parte inseparable de nuestra historia y ha de ser accesible para todos (Mu, 2019).

Por un lado, cabe mencionar que en China casi todos los museos son construidos con fondos del Estado y siempre han desempeñado un papel determinado en la educación y la protección, la mayoría de ellos son gratuitos y dependen total o parcialmente de las subvenciones del Estado, las obras que se exhiben en el museo son básicamente patrimonios culturales nacionales. Al ser de propiedad estatal, está obligado a establecer las condiciones para que todos los miembros de la sociedad puedan disfrutar de la equidad de visitar el museo (Hu, 2018).

Desde 2008, una parte de los museos que forman parte del sistema de patrimonio cultural de China comenzaron a abrir de forma gratuita. Desde entonces, la contribución económica directa de los museos se ha ido debilitando gradualmente. Al comienzo de la implantación de la política de la apertura gratuita de dichos museos, hubo un período en que se disparó el número de visitantes, pero después de un período de tiempo, gradualmente volvió a un estado estable. El objetivo principal de los museos públicos es exhibir y almacenar los patrimonios culturales. En otras palabras, equivale a construir un pequeño almacén para almacenar los objetos culturales. Por esta razón, una de las funciones principales de los museos ha de ser la del almacenamiento (Hu, 2013).

“El capital cultural como conjunto de elementos tangibles e intangibles que son expresión del ingenio, la historia o el proceso de identificación de un pueblo, y puede entenderse como un recurso fijo, un activo que rinde rentas en forma de flujo de bienes y servicios derivados, y que puede depreciarse si no se cuida, o acumularse si se mejora y se invierte.” (Throsby, D., 1999, p23)

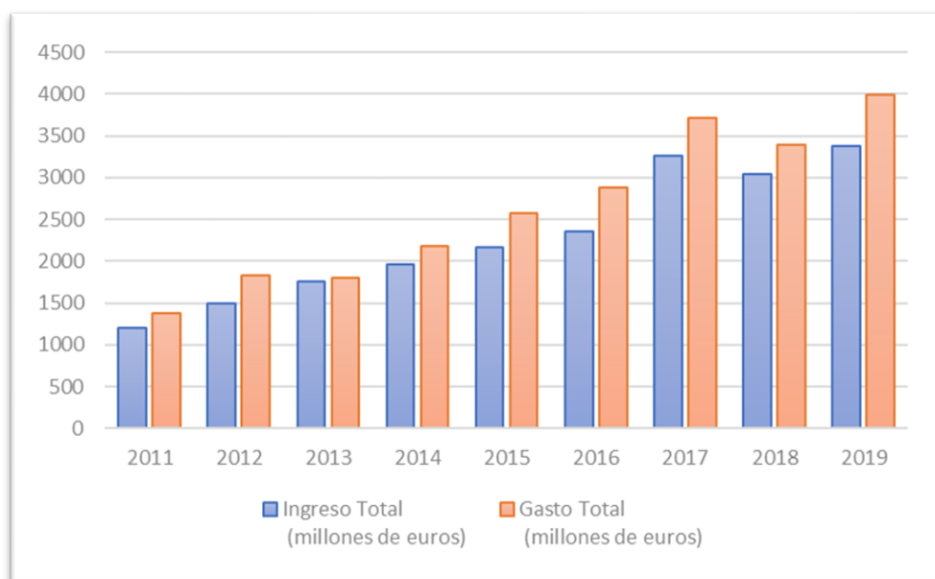
El capital cultural, es considerado como un input productivo, es más bien un fenómeno económico, es decir, que desempeña la función de producción en una economía, posee usos alternativos y tiene características sustitutivas con otros recursos y, por lo tanto, es susceptible de evaluación y elección colectiva debido a su probable contribución al desarrollo económico de una sociedad. (Throsby, D., 1999, p23)

En China, casi el 90 por ciento de los museos en se encuentran en una situación de déficit, salvo los museos más importantes de China, como por ejemplo la Ciudad Prohibida, el Museo Nacional de Pekín, etc. Son conocidos a nivel internacional, reciben mensualmente millones de turistas tanto nacionales como internacionales, como por ejemplo el Museo Nacional de Pekín, obtuvo un superávit de 120 millones de euros, según el informe publicado por el Instituto Nacional de Estadística de China.

Pero en general, tanto los museos nacionales como los privados dependen total o parcialmente de las subvenciones del gobiernos, pero también realizan algunas actividades que generan ingresos, tales como inserción de publicidad, alquiler del espacio, y sobre todo, la colaboración con las marca famosa, que cada vez buscan más esta forma para generar beneficios (Jun, 2019).

En el gráfico 6, podemos ver la evolución del ingreso y gasto totales de los museos de China durante los últimos nueve años, las dos curvas han experimentado una tendencia de incremento en paralelo, aunque los museos cuentan con sus propias formas para generar beneficios, pero los gastos totales siguen siendo bastante por encima de los ingresos totales (Ver gráfico 6).

Gráfico 6: Ingresos y gastos totales de los museos de China (convertido en €)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística de China, 2020

En el 2013 hubo una pequeña diferencia, un total de 69,07 millones de euros de déficit, en 2019 el déficit era mucho mayor, un total de 615,36 millones de euros.

Respecto al crecimiento de ingresos, en el año 2017, hubo un mayor crecimiento, supone un 38,62 por ciento respecto al año anterior, y en 2018, por primera vez, el crecimiento de ingresos cayó un 6,52 por ciento respecto al año anterior (Ver tabla 6).

Tabla 6: Ingresos y gastos totales de los museos de China (convertido en €)

Año	Ingreso Total (millones de euros)	Crecimiento respecto al año anterior (IT)	Gasto Total (millones de euros)
2011	1.205,78		1.371,13
2012	1.492,02	23,74%	1.806,89
2013	1.755,73	17,67%	1.824,80
2014	1.955,51	11,38%	2.174,19
2015	2.169,98	10,97%	2.567,69
2016	2.348,52	8,23%	2.886,95
2017	3.255,55	38,62%	3.384,58
2018	3.043,18	-6,52%	3.706,81
2019	3.378,34	11,01%	3.993,70

Fuente: Instituto Nacional de Estadística de China, 2020

En los últimos años, los museos de China han estado buscando activamente otras fuentes de ingresos, tales como: reserva de espacio para los eventos empresariales, colaboración con las marcas, etc., y casi en todos ellos cuentan con sala con varios stands dedicados a la venta de pequeños objetos de recuerdo, productos relacionados con el museo, etc. (Lu, 2018).

Por otro lado, a través de la observación de los aspectos físicos de un patrimonio cultural, el público puede sentir las características o los estilos propios de aquella época, ya que en China antigua hubo muchas dinastías. Por lo tanto, las visitas al museo permiten al público ver los diferentes estilos y colores de los patrimonios culturales, y también sentir la cultura en aquel momento. Porque los estilos y colores de cada época son diferentes, por ejemplo, en caso de las obras de cerámica, también transmiten diferentes sensaciones según cambia la dinastía (Ma, 2015).

En los últimos años, para apoyar la entrada gratuita, el gobierno ha aumentado las inversiones, y se han mejorado la infraestructura y las condiciones de los museos, pero en muchos casos, las subvenciones otorgadas no son suficientes para cubrir su propio coste del mantenimiento.

Tal y como habíamos mencionado en el apartado anterior, en China, uno de los problemas a los que se enfrentan los museos es el de los costes hundidos, teniendo el museo abierto, no importa si recibe a 100 visitantes o a 101 visitantes, el coste marginal siempre es 0. En caso de los museos públicos de pago, solo con el aumento del número de visitantes, los costes

hundidos disminuirán gradualmente y los costes variables y marginales son bastantes débiles en relación (Herrero Prieto, 2001, p156).

Si el número de visitantes al museo no crece de forma sin cesar, y además, la situación se agravaría en extremo si se llega también al “nivel de carga máxima turística” del monumento, es decir, a la máxima capacidad de recepción de visitantes del museo. Esta es la razón principal por la que, la oferta de cultura y la provisión de patrimonio histórico sólo puede mantenerse a largo plazo a cargo de los subsidios públicos o subvenciones que compensen la diferencia inevitable entre ingresos y gastos de la explotación (Herrero Prieto, 2001, p156).

Se supone que el coste marginal por visitante es fijo, por lo que se muestra como una línea horizontal en el gráfico 7. En el caso de que solo hay pocos visitantes, se puede suponer que el coste marginal de recibir un visitante adicional es 0, y el coste promedio total del museo disminuirá, porque a medida que aumenta el número de visitantes, más personas para compartir el coste fijo derivado de las operaciones diarias del museo.

Como hemos mencionado en el apartado anterior, la mayoría de los museos de China son de entrada gratuita, pero, también existen museos privados con fines lucrativos, y hay dos métodos para fijar el precio de entrada, que son (Kui, 2006):

- **El método de precio de costo total:** si el objetivo del precio de las entradas al museo es mantener el equilibrio entre los ingresos y los gastos.
- **El método de precio de costo marginal:** si el objetivo de los precios de entrada al museo es maximizar el bienestar social.

En caso del método de precio de costo total, la curva D representa el número de visitantes del museo en relación con el precio de cada entrada. Suponiendo que el museo asume el coste total de las exposiciones a través de los ingresos por entradas, el precio de la entrada se fijará en el “punto E” de la curva de demanda y la curva de coste promedio, es decir, el precio es P1 y el número de visitantes es Q1, solo aquellos que se oponen a las subvenciones gubernamentales para los museos abogan firmemente por este método de fijación de precios (Ver gráfico 7).

En cuanto al método de precio de costo marginal, si los precios de entrada al museo se basan en el principio de maximizar el bienestar social, el precio de la entrada se fijará en el “punto E” de la curva de demanda y la curva de costo marginal, es decir, el precio es P2 y el número de visitantes por día es Q2.

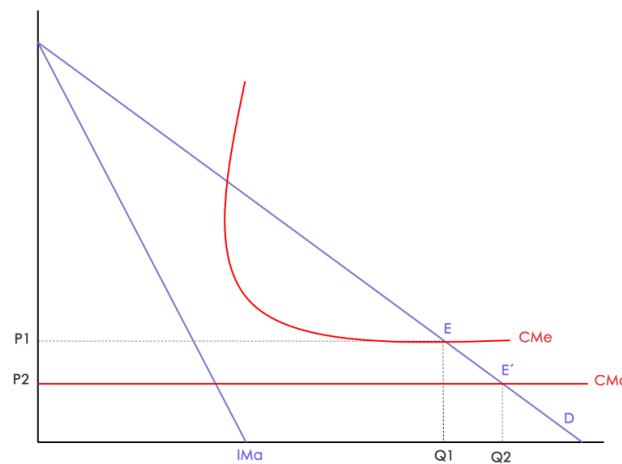
Cuando la producción es Q_1 , el coste marginal es menor que el precio. Por tanto, el bienestar social no se maximiza. Aquellos visitantes potenciales que estén dispuestos a pagar el precio de la entrada entre P_1 y P_2 no visitarán el museo.

Aunque el precio de coste marginal maximiza el bienestar social, pero debido a que el precio es más bajo que el coste promedio, cada exhibición que organice el museo conllevará una pérdida, lo cual es un fuerte argumento para que el gobierno subsidie los museos de arte (Fen, 2015).

Por lo tanto, es ineficiente fijar el precio por encima del coste marginal, pero en caso de fijar el precio igual al costo marginal, generará pérdidas para el museo.

La razón por la que la mayoría de los museos nacionales en China no cobran entradas no es porque los directores del museo tengan claro el principio de eficiencia, sino porque creen que es su deber mostrar un gran arte al público. Les preocupa que los precios demasiado altos de las entradas impidan que la gente con menos recursos económicos disfrute de los artes (Fei, 2017).

Gráfico 7: Los distintos métodos de fijación de precios de entrada al museo



Fuente: Elaboración propia a partir de Herrero Prieto, 2001

Desde otra perspectiva, para el público, la entrada gratuita hace que se pierda el sentido de pertenencia al museo, y para el museo es difícil sentir el aliento y el apoyo del público. Este problema puede requerir que el museo otorgue importancia a la organización de los visitantes y establezca mecanismos como club VIP del Museo para compensar este problema, de hecho,

hoy en día hay muchos museos de China que tienen su propio club VIP de visitantes a los que ofrecen un servicio personalizado (Yang, 2013).

A través de la colaboración con las bodegas, el museo puede conseguir mejorar la relación con el público objetivo que busca el sentido de pertenencia, ya que, en los vinos de diseño exclusivo, las bodegas pueden incorporar los estilos del museo en el diseño de la etiqueta, e incluso modificar el sabor del vino atendiendo al gusto de los miembros que pertenecen al club del Museo (hace falta una previa encuesta o cata de vinos a sus clientes VIP).

5.2. SECTOR VITIVINÍCOLA EN ESPAÑA

En España, el sector del vino es una parte muy importante no solo de la economía, sino también de la sociedad y cultura. El vino aporta una buena imagen nacional y es un punto de atracción para los turistas y visitantes, ya que, en el exterior, sobre todo en China, España es conocida como uno de los principales países productores de vino, aceite de oliva, jamón, queso y etc., y sobre todo el vino, es considerado más bien una parte de la cultura española.

Se trata de un sector en crecimiento continuo y sostenible con su entorno, por otro lado, también es el motor del desarrollo de muchos pueblos y pequeñas ciudades, construye territorios y genera empleos de alta calidad, es un símbolo de tradición, pero también líder en innovación e investigación refleja el buen hacer de miles de empresas y enólogos de todo el país (Fernández, 2004).

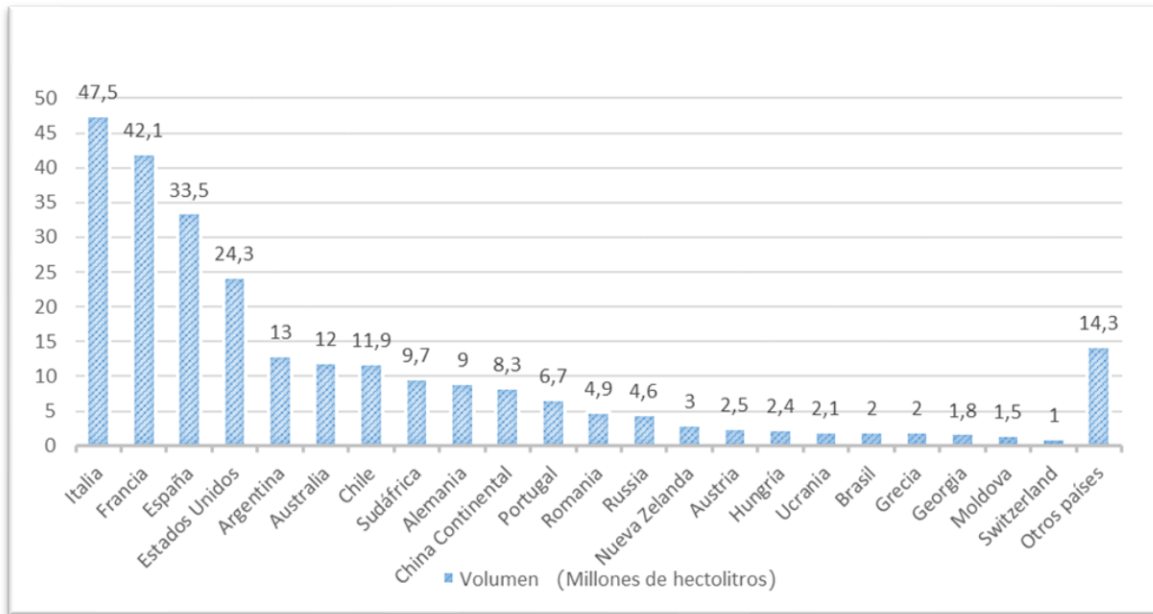
España tiene una larga historia en la elaboración del vino. Es en este largo desarrollo histórico que España ha derivado sus propias características culturales únicas del vino. En los países europeos, el vino de España goza de una valoración muy alta y su producción de vino ocupa el tercer lugar en el mundo (Ver gráfico 7). Además, el vino español es muy elogiado por los países europeos en términos de historia, ya que produce muchos vinos excelentes, es también considerado como un gigante en el mundo del vino.

Hasta el año 2019, sólo existen 22 países en el mundo cuya producción haya superado por término medio el millón de hectolitros de vino anuales y dichos países representan en conjunto el 90 por ciento aproximadamente de la producción mundial de vino (Ver gráfico 7).

El gráfico 7 presenta el ranking de los diez principales países productores de vino en el año 2019, por volumen de producción en millones de hectolitros. Podemos ver que España,

durante 2019 ha tenido una producción superior a unos 33 millones de hectolitros de vino, por lo cual, ocupó el tercer lugar tras Francia e Italia (Ver gráfico 7).

Gráfico 8: Volumen de vino producido en los principales países productores en 2019, (en millones de hectolitros)



Fuente: STATISTA, 2020

Italia con una producción de casi unos 50 millones de hectolitros, ocupando la primera posición de un podio europeo. Detrás de ellos, Estados Unidos y Argentina ocuparon la cuarta y quinta posición, completando el top 5 mundial, con una producción de 24,3 y 13 millones de hectolitros respectivamente (Ver gráfico 7 y tabla 7).

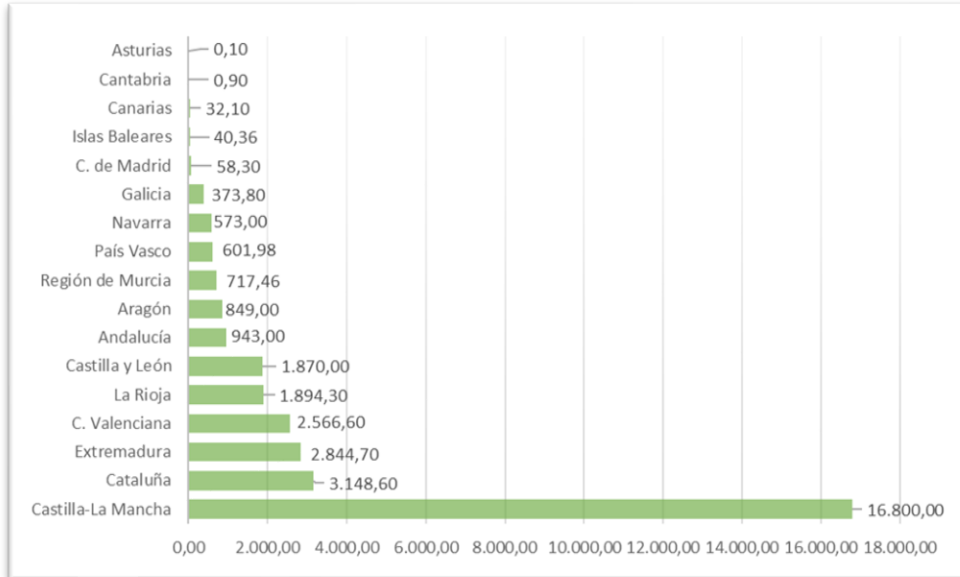
Tabla 7: Top 10 según el volumen de vino producido en los principales países productores en 2019, (en millones de hectolitros)

País	Volumen (Millones de hectolitros)
Italia	47,5
Francia	42,1
España	33,5
Estados Unidos	24,3
Argentina	13
Australia	12
Chile	11,9
Sudáfrica	9,7
Alemania	9
China Continental	8,3

Fuente: STATISTA, 2020

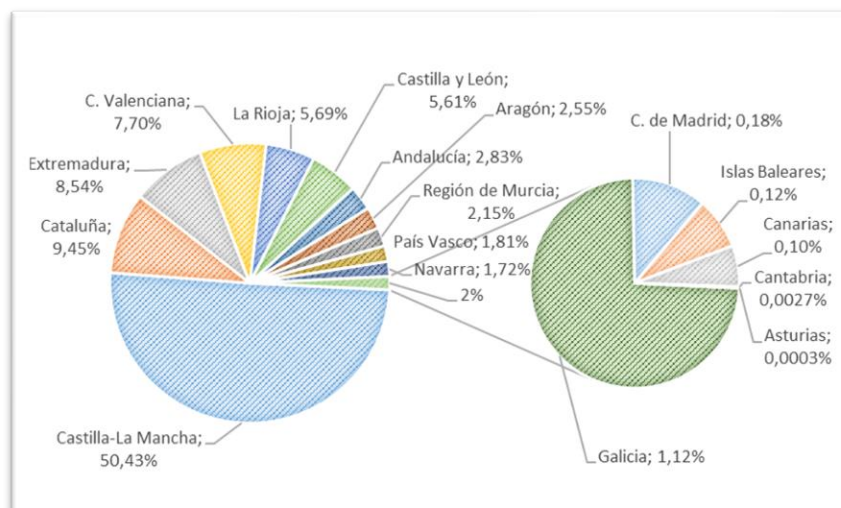
En el gráfico 8 y 9 se puede ver la gran diferencia que existe entre la producción de uvas de Castilla-La Mancha y la de otras Comunidades Autónomas. Castilla-La Mancha es como la “bodega principal” de España dado que representa más de la mitad (50,43 por ciento, 16.800 miles de hectolitros) de la producción total de vino en España, seguida a gran distancia por Cataluña que se sitúa en el 9,45 por ciento, Extremadura (8,54 por ciento), Comunidad Valenciana (7,70 por ciento), la Rioja (5,69 por ciento) y Castilla y León (5,61 por ciento). En el lado opuesto, se observa que están Asturias, Cantabria, Canarias, Islas Baleares y Comunidad Autónoma de Madrid cuya aportación al volumen total de producción en el año 2019 está por debajo o muy próximo al 0,2 por ciento (Ver gráfico 8 y 9).

Gráfico 9: Volumen de vino producido en España en 2019, por comunidad autónoma (en miles de hectolitros)



Fuente: STATISTA, 2020

Gráfico 10: Distribución de la producción de vino entre las Comunidades Autónomas de España en 2019, (en miles de hectolitros)



Fuente: STATISTA, 2020

5.3. PROBLEMAS DE LAS BODEGAS ESPAÑOLAS EN EL MERCADO CHINO

La mayoría de las bodegas españolas a la hora de entrar en el mercado chino puede encontrarse con una serie de problemas, no todas las bodegas pueden solucionar los obstáculos de forma exitosa, ya que eso depende principalmente de los recursos financieros con los que cuenta y la visión de futuro de cada empresa.

A continuación, detallaremos algunos de los problemas que se encuentra las bodegas en mercado chino:

No disponer de un almacén logístico en el país destino

En el mercado chino, hay muchos tipos de compradores, que en general se clasificarían en tres tipos: importadores profesionales, distribuidores y compradores particulares, en estos dos últimos casos, son compradores no profesionales en el tema de importación, y muchos de ellos no disponen de una licencia de importación de productos extranjeros, el documento requerido por las aduanas china para poder retirar la mercancía del puerto. Además, el transporte marítimo desde el puerto de España a cualquier puerto de China se suele tardar entre unos 33 – 45 días, sumándoles el tiempo que se necesite para los trámites aduaneros y temas logísticos, el comprador ha de esperar como mínimo dos meses en recibir los productos en sus instalaciones del país destino.

Teniendo un almacén en el país destino se resolvería este tipo de problemas, el propio almacén se encargará del envío de pedidos, y siempre es más barato tener los productos en España que tenerlos en el país destino de ventas.

No prestar mucha atención al mercado chino

Las bodegas deben tener un objetivo claro y hacer un gran esfuerzo para lograrlo. De hecho, uno de los factores más importantes de una gestión exitosa es movilizar el entusiasmo. Sin embargo, China siempre parece estar al final de la lista de prioridades para la mayoría de las bodegas españolas, y éstas se enfocan casi principalmente en el mercado europeo.

Considerar la publicidad como un gasto innecesario

Publicidad deben de ser considerada como una inversión a largo plazo para las empresas, sobre todo, en países como China, la publicidad, el marketing online es la principal forma para tener notoriedad entre los consumidores finales, hay que pensar a largo plazo, y no centrarse tanto en los beneficios que se generan a corto plazo.

No hay plan a largo plazo

En cuanto a las principales decisiones de la empresa, debe existir un plan a largo plazo.

Las buenas relaciones a largo plazo son muy importantes en cualquier parte del mundo, los negocios en China dependen mucho de las relaciones personales o comerciales, y esto también es aplicable en todas las partes del mundo. Sin embargo, en China, es más típico conocer gente antes de empezar a hacer cosas. Los chinos valoran la cooperación a largo plazo más que los occidentales. Las bodegas necesitan un plan estratégico, pero también debe ser flexible y adaptable al entorno.

No encontrar a la persona adecuada

Un buen plan sólo tiene sentido si lo llevan a cabo las personas adecuadas. Las personas que contrate deben elegirse en función de sus calificaciones. Elija a alguien que tenga experiencia, un historial de excelencia y éxito en la gestión de una empresa, según las necesidades de su empresa. También es posible ganar contratando personas locales que tengan relaciones, pero no puede confiar solo en ellos. El liderazgo operativo y las relaciones son igualmente importantes.

El factor más importante es la rentabilidad y una de las razones por las que hace negocios en China es el costo de la mano de obra. Trabajar con una empresa de recursos humanos o Headhunting, facilita mucho a la hora de seleccionar al candidato adecuado.

Tener mucha paciencia

China no es un mercado único, sino una agregación de mercado regional que necesita estrategias diferentes. La mayoría de las veces, las bodegas diseñan estrategias y planes para toda China, pero, lo correcto sería diseñar estrategias en función de la región.

Seleccionar una región e incorporarla a la plantilla de negocio y luego usarla como un punto de apoyo para la expansión. Hay que tener mucha paciencia, ya que los clientes aún no han catado los vinos y hay que esperar mucho tiempo para que los clientes conozcan los productos que se comercializan.

Distribuidor equivocado

El distribuidor determinará el éxito de ventas. Las bodegas deben tomar más tiempo para decidir con quién trabajar. A veces no es un error trabajar con varios distribuidores potenciales al mismo tiempo. Siempre es mejor crear un poco de tensión en los distribuidores potenciales para mejorar su "eficiencia".

5.4. IMPORTACIONES DE VINOS EN CHINA

Según el informe conjunto publicado por VINEXPO, en el primer semestre de 2020, a pesar de la pandemia, China importó 214,83 millones de litros de vino embotellado, con un valor total de alrededor de 1,15 mil millones de dólares estadounidenses, y el volumen de importación y el volumen de importación aumentaron un 13,9 por ciento y un 3,34 por ciento respectivamente.

Entre los principales países exportadores de vinos a China, Francia sigue siendo el líder, pero muchos pequeños países productores de vino también están ampliando su participación en el mercado. Los cinco principales importadores de vino de China en el primer semestre de este año son los siguientes:

Top 5: Italia

Impulsado por la feria italiana de vinos y licores y tras el compromiso del primer ministro italiano de aumentar las ventas del vino del país en las plataformas de venta online de China, el vino italiano tiene una participación creciente en el mercado chino en los últimos años. De

enero a junio de 2020, la cantidad total de importaciones de vino italiano aumentó en más de 69,7 millones de yuanes.

Top 4: España

Ya sea Tempranillo, Garnacha o Graciano, los vinos españoles siempre han sido populares en China. Aunque la posición de España se mantiene sin cambios, sus importaciones totales de vino han disminuido este año. En el primer semestre del año pasado (2019), China importó unos 3649,2 litros de vino de España, con un volumen total de importación de unos 500 millones de yuanes.

Top 3: Chile

Desde la firma del tratado de libre comercio entre China y Chile, el volumen de importación de vino chileno ha ido en aumento. En 2016, China superó a Estados Unidos como el exportador de vino más valioso de Chile, importando alrededor de 140 millones de litros de vino de Chile, con un volumen total de importación de alrededor de 1,69 mil millones de yuanes.

Top 2: Australia

Australia también es un país que ha firmado un acuerdo de libre comercio con China. En 2016, es decir, un año después de la firma del acuerdo, la cantidad y el volumen totales de vino australiano importado por China lograron un rápido crecimiento de más del 40 por ciento, superando a Gran Bretaña como su mercado de exportación de vino más valioso. Hoy en día, el vino australiano representa más del 20 por ciento del mercado chino y su Shiraz se ha convertido en uno de los vinos más famosos de China.

Top 1: Francia

Para muchos consumidores chinos, la denominación de origen Bordeaux es casi sinónimo de un buen vino, por lo que no es de extrañar que Francia haya vuelto a defender con éxito su ranking. Bajo la competencia de otros países productores de vino, el volumen total de importación de vino francés disminuyó en comparación con los 3.380 millones de yuanes del

2019, pero aún ocupó más del 40 por ciento de la participación de mercado de China y se mantiene en el primer lugar.

5.5. CONFLICTOS COMERCIALES ENTRE CHINA Y AUSTRALIA EN 2020.

En el gigante mercado asiático, los vinos de Australia han tenido un mayor peso en las importaciones de vino de China en los últimos años, ocupando el segundo puesto en el ranking, detrás de los vinos franceses, y la tendencia sigue creciente debido al tratado del libre comercio firmado entre Australia y China, y no cabe duda, los vinos australianos es un fuerte competidor para los vinos españoles.

Pero la situación empieza a cambiar durante 2020, a continuación, resumimos los acontecimientos sucedidos a lo largo de 2020:

1. En abril, Australia solicitó una investigación independiente sobre el origen del Covid-19, a lo que China se opuso. Desde entonces, las relaciones entre los dos países han caído a un nuevo nivel.
2. En mayo, China impuso un arancel de más del 80 por ciento sobre el trigo australiano, un derecho antidumping del 73,6 por ciento sobre la cebada australiana detuvo las importaciones de carne australianas y anunció nuevas reglas sobre la importación de mineral de hierro.
3. En junio, hubo discriminación racial en Australia. China ha instado a sus ciudadanos a reducir sus viajes a Australia y a considerar estudiar en ese país con detenimiento.
4. En julio, Australia puso fin a su tratado de extradición con Hong Kong, China.
5. En agosto, Australia, Japón e India elaboraron un plan de "alianza de cadena de suministro". China inició una investigación compensatoria sobre el vino importado de Australia.
6. En septiembre, se detectaron organismos nocivos en la cebada exportada de Australia a China, y se suspendió a una empresa australiana de exportar a China.

7. En noviembre, China prohibió las importaciones de cebada, azúcar, vino tinto, troncos, carbón, langosta y cobre de Australia. Las exportaciones de carbón de Australia a China se desplomaron en un 96 por ciento y los 82 barcos transportistas de carbón se detuvieron en los muelles e impuso un arancel máximo del 212,1 por ciento al vino australiano.

Es previsible que el hecho de imponer unos aranceles del 212,1 por ciento a los vinos australianos conlleva una consecuencia brutal para sus vinos, por un lado, el precio de los vinos australianos que ya se encuentran en el mercado de China sube inmediatamente y a la vez, cae sus ventas, por otro lado, los importadores de China dejarán de importar vinos procedentes de Australia, ya que les son irrentables con el alto porcentaje de aranceles, y comenzarán a importar más vinos de países como Francia, España, Chile, Italia, etc.

No cabe duda que una vez que pase la situación epidémica, las grandes bodegas españolas se lanzarán al mercado chino a través de las ferias de muestras que se celebran ahí. Respecto a las bodegas pequeñas y medianas que antes de Covid-19 se centraban y dependían tanto del mercado nacional y un poquito del mercado europeo, ahora sería mejor cambiar de estrategia, ya que la crisis sanitaria ha acabado con el sector hostelero destrozado, y el propio sector requiere como mínimo un año para recuperarse paulatinamente de esta situación, pero, las bodegas no pueden estar paradas, necesitan moverse, acudir a las ferias no sería una mala idea, pero en este caso, estaría compitiendo de cara a cara con las bodegas grandes.

La colaboración con los museos locales de China sería otro camino que las bodegas pequeñas y medianas pueden optar dar su primer paso en el mercado chino, una vez terminado el período de seis meses o un año, el vino diseñado en colaboración con el museo ya será conocido por una parte de la población de la región, entonces, ya es el momento de comenzar a colaborar con los distribuidores o importadores de la misma región para dar a conocer al resto de la población los vinos de la bodega.

6. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

El presente proyecto se basa exclusivamente en un modelo de negocio B2B (Business to Business) y a través de nuestra oficina física y página web ayudamos y asesoramos a las pequeñas y medianas bodegas de España a colaborar con los museos de China, de esta forma dar su primer paso en el mercado chino y otorgar un “valor añadido” a los vinos que se exportan, mejorando la imagen de la bodega en el mercado chino. Los clientes interesados pueden acudir directamente a nuestra oficina a realizar consultas, y nosotros siempre estamos dispuestos a ofrecerles un asesoramiento profesional sobre el mercado chino y a través de nuestro sitio web, los interesados puede acceder con facilidad información concreta sobre los tipos de museos que existen en cada región de China, y si necesitan más información, nuestro departamento comercial se pondrá en seguida en contacto con ellos para cualquier tipo de asesoramiento que necesiten.

Nos enfocamos exclusivamente en las empresas que operan en el sector de elaboración de vinos, ya que España es conocido como un país productor de vino tinto y blanco de preciodad; los vinos elaborados en España tienen mucha demanda en los países asiáticos, y sobre todo en el mercado chino la demanda ha sido ascendiente en los últimos años.

Para mejorar nuestra capacidad de autofinanciación, en nuestro sitio web también ofreceremos servicio de inserción de publicidad para los posibles anunciantes, tales como las empresas de marketing online, plataformas de ventas online, etc.

De forma concreta, el conjunto de servicios que ofrecemos se podrá dividir en los siguientes:

➤ **Para las bodegas interesadas:**

8. Asesoramiento profesional sobre el mercado chino.
9. Colaboración entre bodega y museo de China.
10. Almacenamiento de productos en China.
11. Diseño de etiqueta para vinos
 - Traducción de documentos.

➤ **Para los museos colaboradores:**

- Servicio de mantenimiento (asesoramiento, asistencia, etc.)

➤ **Para los anunciantes interesados:**

12. Inserción de publicidad en nuestro sitio web.

La función principal de nuestra empresa será la de construir “un puente” entre las bodegas españolas y los museos de China, contactar con ambas partes para que lleguen a un acuerdo de colaboración, en el primer año de contratación, el museo solo nos tiene que abonar un porcentaje de los vinos vendidos en el stand montado en su propio establecimiento.

En cuanto a los elementos innovadores del presente proyecto, no solo ofrecemos información sobre los tipos de museos que existen en China, sino también publicamos artículos de interés sobre las distintas culturas que hay en China en función de cada región. De esta forma mejoramos la accesibilidad de nuestro servicio, y hacer que nuestros clientes interesados no tengan que estar visitando varias páginas web para encontrar la información relacionada. Cabe mencionar que en Internet existe poca información sobre los museos de China en versión español.

▪ **Misión:**

Nos centramos en la experiencia del cliente, intentar crear una experiencia única y sostenible, es muy importante a nivel empresarial, ya que mantener a un cliente ya existente de la empresa es casi diez veces más rentable que encontrar y fidelizar a uno nuevo. Por este motivo, el lema de nuestra empresa ha de consistir en crear una experiencia inolvidable para los clientes (bodegas españolas y museos).

▪ **Visión:**

Convertirnos en una empresa pionera en conectar dos sectores distintos (sector vitivinícola y el de museos), introducir la cultura española en los museos locales de China, a través de un excelente servicio de postventa y asesoramiento, hacer que el cliente se sienta acompañado en el mercado exterior, y no estar luchando solo.

▪ **Filosofía:**

El punto de partida de nuestro trabajo es crear valor para el cliente.

La cooperación y la interacción son el proceso de nuestro trabajo, y el ahorro de costos, la maximización de beneficios y el servicio de alta calidad son el enfoque de nuestro trabajo.

Nuestra empresa está principalmente orientada hacia el cliente: la relación entre clientes y empresas ha de ser de beneficio mutuo y es la orientación con mayor prioridad en la ejecución del presente proyecto. Especialmente la cooperación con clientes de alta calidad puede mejorar nuestra conciencia de servicio, mejorar nuestro nivel de gestión, mejorar nuestro sistema de servicio y también traernos enormes ganancias. Sin embargo, el papel de los clientes de alta calidad para nuestra empresa no es solo de generar ganancias en las cuentas de resultados, sino que también juega un papel en el desarrollo de nuestra empresa. Para desarrollarse, debemos aprender a encontrar clientes de alta calidad y cooperar con ellos, para eso, disponemos de un departamento comercial que apoya y trabaja conjuntamente con los clientes bodegueros, resolviendo todos los problemas que surgen en el camino, ayudándoles a lograr el éxito.

No obstante, también cuidamos de los productos, e insistimos que hay que tener muy claro que nuestro producto es el servicio que ofrecemos, el servicio es básicamente intangible y no da lugar a ninguna propiedad. Su producción puede estar o no estrechamente relacionada con un producto tangible. Primero, el servicio es intangible. Los servicios no son como mercancías. Antes de comprar, los clientes bodegueros no pueden sentir las características físicas de los servicios como ver, escuchar, oler, saborear y tocar. Por lo tanto, en esencia, lo que los clientes compran es una especie de compromiso. En segundo lugar, nosotros como proveedor de servicios y los clientes bodegueros somos inseparables. El producto de servicio es diferente de otros bienes, requiere que el comprador y el vendedor cooperen entre sí en el desarrollo y distribución de productos de servicio, concretamente, trabajar conjuntamente para promover la colaboración entre las bodegas y los museos. En tercer lugar, la calidad del servicio varía mucho. Es difícil estandarizar la calidad del servicio de las empresas.

7. ANÁLISIS DEL MERCADO

En este apartado, intentaré hacer un breve análisis tanto externo como interno de nuestra empresa para que posteriormente podamos diseñar unas estrategias de desarrollo adecuadas a largo plazo.

7.1. ANÁLISIS EXTERNO

El análisis del entorno externo significa que a través de la evaluación de diversos factores y funciones externas que afectan el funcionamiento de las empresas, con un punto de vista dialéctico y sistemático, podemos juzgar la situación, buscar ventajas y evitar desventajas, tomar contramedidas oportunas, y tomar decisiones dinámicas para adaptarse al medio ambiente, a fin de mantener la supervivencia de las empresas y promover el desarrollo de las empresas (Jaramillo, 2016, p. 3).

Las actividades comerciales de cualquier empresa se llevan a cabo en el mercado, y el mercado está limitado e influenciado por la política, la economía, la tecnología y la cultura social del Estado. Por tanto, las empresas dedicadas a actividades productivas y comerciales deben partir de la investigación y el análisis externo.

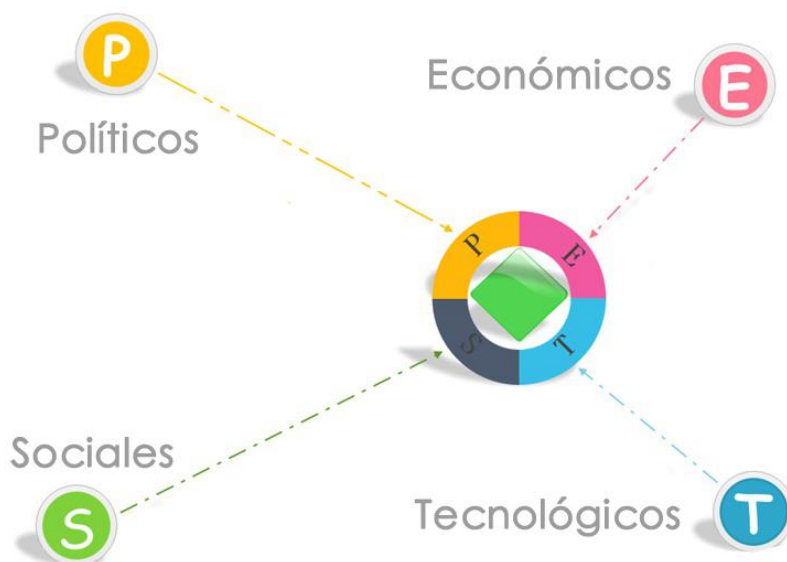
7.1.1. Macroentorno: análisis PEST

El análisis PEST es un método para analizar el macroentorno de una empresa desde las perspectivas de la política, la economía, la sociedad y la tecnología (Ver figura 1). La formulación de la estrategia corporativa es inseparable de su macroentorno, y el método de análisis PEST puede comprender mejor la situación actual y cambiar la tendencia del macroentorno desde todos los aspectos, lo que favorece que las empresas aprovechen las oportunidades de supervivencia y desarrollo y evitar las posibles amenazas lo antes posible (Jaramillo, 2016).

El análisis PEST está formado por los siguientes (Lee, 2005):

1. El entorno político se refiere al sistema político, sistema, principios y políticas, leyes y regulaciones de un país o región. Estos factores a menudo afectan el comportamiento operativo de las empresas, especialmente el comportamiento de inversión a largo plazo de las empresas.
2. El entorno económico se refiere a las condiciones económicas internas y externas, las políticas macroeconómicas, el nivel de desarrollo económico y otros factores que las empresas deben considerar en el proceso de formulación de estrategias.
3. Entorno social se refiere principalmente a las características nacionales, tradiciones culturales, valores, creencias religiosas, nivel educativo, costumbres y otros factores de los miembros de la sociedad donde se ubica la organización.
4. El entorno tecnológico se refiere al nivel técnico, la política técnica, la capacidad de desarrollo de nuevos productos y la dinámica de desarrollo tecnológico de los países y regiones involucrados en negocios empresariales.

Figura 1: Análisis PEST



Fuente: elaboración propia

A continuación, analizaremos destellantemente cada uno de los componentes que forma parte del análisis PEST:

Factores políticos:

De acuerdo con la evolución de la política y el proceso de desarrollo de la importación de China en los últimos años. China está pasando de "vender productos" a "comprar productos" a otros países y de un gran país comercial a un poderoso país comercial. La búsqueda por parte de China de un alto nivel de apertura ya no es simplemente la búsqueda del volumen y la escala del comercio, sino presta más atención a la calidad y la eficiencia de los productos.

A partir de 2020, China ha empezado a reducir aún más los aranceles de importación, lo que beneficia a los consumidores.

Los métodos de ajuste de la tasa de impuestos incluyen principalmente cuatro tipos (Jun, 2019):

- Primero, la implementación de la tasa impositiva provisional que hace referencia a la tasa arancelaria de importación y exportación implementada dentro de un cierto período de tiempo. Según el plan, desde el 1 de enero de 2020, más de 850 artículos de bienes estarán sujetos al tipo arancelario provisional, un aumento de más del 20 por ciento en comparación con el mismo período del año pasado. Mientras tanto, la tasa del impuesto a la exportación provisional se mantendrá sin cambios en 2020.
- En segundo lugar, la aplicación de la tasa arancelaria negociada que hace referencia a la tasa arancelaria implementada de acuerdo con el acuerdo comercial firmado o acuerdo comercial preferencial. En 2020, China continuará implementando las tasas impositivas de los tratados en 16 acuerdos y 23 países o regiones.
- En tercer lugar, la aplicación de tipos impositivos preferenciales, es decir, el tipo arancelario aplicable al trato arancelario preferencial especial otorgado unilateralmente a los países menos desarrollados.

Dicha reducción de los aranceles de importación reducirá el costo de importación, estimulará el potencial de importación y satisfará la demanda de los consumidores nacionales de productos de alta calidad.

Factores económicos (Jun, 2019):

Desde principios de este año, bajo la influencia de la situación epidémica, la curva de crecimiento económico de China también experimentó una fuerte caída en los primeros meses del año y luego consiguió recuperarse paulatinamente: en el primer trimestre, el PIB cayó un 6,8 por ciento interanual, y los principales indicadores como la inversión y el consumo una vez cayó en dos dígitos; en el segundo trimestre, el crecimiento del PIB incrementó al 3,2 por ciento; en el tercer trimestre, el crecimiento del PIB se aceleró hasta el 4,9 por ciento y muchos indicadores se volvieron positivos por primera vez.

Según los datos económicos publicados en la actualidad, entre las principales economías, la economía de China tiene la recuperación más rápida y el mejor desarrollo. En octubre, el Fondo Monetario Internacional (FMI) publicó un informe que decía que se espera que la economía global se contraiga un 4,4 por ciento en 2020, mientras que la economía de China crecerá un 1,9 por ciento, lo que la convierte en la única gran economía del mundo en lograr un crecimiento positivo. El banco mundial y otras instituciones internacionales también han elevado sus expectativas para el crecimiento económico de China.

Al mismo tiempo, la tendencia de mejora del consumo es obvia. Con la expansión del grupo de ingresos medios y la mejora continua del nivel de vida de las personas, el rápido crecimiento del consumo de placer y el rápido desarrollo del turismo, la cultura, la salud, las pensiones y otros consumos emergentes se están convirtiendo en la nueva fuerza impulsora del crecimiento económico de China. El enorme mercado potencial de China también brinda nuevas oportunidades para el desarrollo de la economía mundial.

Factores sociales:

Actualmente, la población urbana de China está alrededor de unos 730 millones, estando en crecimiento constante. Los datos del Instituto Nacional de Estadísticas muestran que las personas con un ingreso anual de 60.000 a 500.000 yuanes (alrededor de 8.000€ a 70.000€) pertenecen a familias de ingresos medios (según el tamaño promedio de familia de tres miembros). Se estima que el 76 por ciento de la población urbana de China pertenecerá a la clase de ingresos medios para el 2022. El estudio define la clase media de China como el grupo cuyo ingreso anual de las familias urbanas está entre 8.000€ y 33.000€.

En 2000, solo el 4 por ciento de los hogares urbanos estaban en esta categoría. Aunque la proporción y el poder adquisitivo de los grupos de ingresos medios de China están creciendo rápidamente, también se enfrentan a presiones y ansiedad (Hu, 2018).

Primero, los recursos económicos, como los ingresos y la riqueza, dificultan que los jóvenes acumulen riqueza e inviertan en vivienda y educación. Por un lado, este es un desafío importante. El segundo es participar continuamente en el proceso de ampliación de habilidades y conocimientos. Hoy en día en China, una familia debe tener al menos una persona con habilidades avanzadas para ser parte de la clase media. El tercero es poder permitirse los bienes básicos que conforman el estilo de vida de la clase media, en términos de vivienda, educación, salud y consumo cultural. Estos cuatro desafíos pueden estar completamente influenciados por las políticas cambiantes.

Factores tecnológicos:

La epidemia continua ha acelerado la "cultura online" creada por las empresas de Internet. Durante el Festival de Primavera de 2020, dado que los museos de todo el país se han visto obligados a cerrar por causa de la situación epidémica, la exhibición online se ha convertido en la única forma de exhibición de los museos. Durante el primer semestre de 2020, más de 2.000 exposiciones de unos 1.300 museos han sido organizadas de forma online en todo el país, son conocidas entre el público por sus ricos y diversos contenidos culturales y medios de exhibición, formando una tendencia de "cultura online" (Hu, 2018).

Bajo la prevención y el control de la epidemia, la Administración estatal de patrimonios culturales alienta a los museos de patrimonios culturales locales a realizar exhibiciones online de acuerdo con las condiciones locales, lanzar exhibiciones online de acuerdo con los recursos digitales existentes de reliquias culturales y museos, brindar servicios online seguros y convenientes, y ampliar una serie de contenidos de exhibición online en el sitio web del gobierno "Plataforma de exhibición online del museo" sin interrupción. Hasta el 3 de marzo, la plataforma ha recopilado más de 420 exposiciones online de más de 300 museos, que cubren 31 regiones administrativas provinciales en todo el país, que involucran historia, arte, ciencias naturales, memoriales revolucionarios y otras categorías, que pueden satisfacer las necesidades de diferentes tipos de audiencias.

Muchos museos además han estado exhibiendo los recursos existentes a través de plataformas oficiales como TikTok, WeChat, Weibo y otros nuevos canales de medios, y permiten al público a comprender la esencia de los patrimonios culturales. Las unidades Provinciales de Cultura y Exposición también integran, abren y comparten activamente los recursos culturales locales. Por ejemplo, Jilin, Shandong, Shaanxi, Beijing y otros departamentos de patrimonios culturales locales también han establecido plataformas de Big Data de exhibición online para su uso público (Hu, 2018).

Pero, la experiencia de autenticidad no se puede copiar. Según las estadísticas preliminares de la Administración Estatal de patrimonios Culturales, durante el Festival de Primavera se realizaron más de 2.000 exposiciones online en museos de todo el país. Esta es una extensión más de los servicios culturales públicos del museo, y también una exhibición e inspección centralizadas de los logros de la digitalización de la cultura pública y los recursos culturales.

7.1.2. Microentorno

El análisis del microentorno se centra en clientes/usuarios potenciales, competidores, intermediarios y proveedores. Este análisis es necesario porque las pequeñas empresas pueden influir en él definiendo estrategias para atraer clientes y competir (Bramnik, 2018, p1).

- Análisis de clientes:

Hay que tener muy claro que nuestros clientes principales son las bodegas pequeñas y medianas, y sobre todo, las que aún no han tenido mucho contacto directo con el mercado chino, ya que insistimos que el proceso de fidelización del cliente siempre es mejor hacerlo desde el primer momento. Si ayudamos al cliente a dar su primer paso en el mercado chino y ofreciéndole servicios de asesoramiento en cualquier momento, posteriormente, tenga o no éxito en el gigante mercado asiático, el cliente dependerá y confiará más en nosotros, y la relación comercial entre ambas partes será mucho más llevadera. También hay que tener en cuenta que el coste de mantener un cliente actual es mucho más bajo que el de captar uno nuevo. Por otra parte, las bodegas pequeñas y medianas también son las que no poseen tanto recursos financieros como las bodegas grandes. En el primer semestre trabajaremos exclusivamente con las bodegas españolas ubicadas en Castilla y León que estén interesadas en introducir sus productos

en el mercado de China, y de esta forma aprovechando también de la fama de la denominación de origen Rueda, Ribera del Duero y Toro que actualmente ya existen en el mercado chino. Respecto a los museos, colaboraremos exclusivamente con los museos de Shanghái, ya que nuestra sucursal también se encuentra en la misma ciudad y sería lo ideal empezar desde Shanghái.

En el segundo semestre, expandiremos nuestro negocio a la Comunidad Autónoma de La Rioja, ya que la fama de la denominación de origen “La Rioja” es tan potente tanto en el mercado europeo como en el mercado asiático. Según mi propia experiencia en el sector vitivinícola, el sabor, grado alcohólico y grado de acidez de la denominación “La Rioja” son más aceptables para los consumidores asiáticos y en China, empezaremos a trabajar con los museos de Pekín, hay muchos, pero, nos centramos en los museos más representativos.

A largo plazo, concretamente, a partir del segundo año, comenzaremos a trabajar con Castilla-La Mancha, su denominación de origen “La Mancha” también es muy conocida en el mercado chino, no por su calidad sino por su precio. Como habíamos explicado anteriormente, cada denominación de origen tiene su propia estrategia de desarrollo, en el caso de “La Mancha”, la estrategia que persigue es la de precio (Salvador Insúa, 2016, p.414), muchas bodegas pertenecientes a esta denominación siempre han estado exportando vinos a un precio EXW² en torno a unos 1,5€/botella. Muchos importadores debido a la falta de conocimiento sobre los vinos españoles, siempre comparan los vinos de la denominación “La Rioja” o “Ribera del Duero” con la de “La Mancha”, y siempre he tenido que explicarles cuáles son las diferencias, pero, en el caso de la colaboración con los museos, evitaríamos este tipo de problemas, ya que los museos apenas tienen contacto con el sector vitivinícola, por lo tanto, no poseen tanto poder de negociación, y por otro lado, ayudaríamos al consejo regulador de “La Mancha” a mejorar su imagen de “vinos baratos y de calidad regular” en el mercado de China. Respecto a los museos, comenzaremos a trabajar con los de Hangzhou durante el segundo año.

En el tercer año, trabajaremos con las bodegas de la Comunidad Valenciana y los museos de Guangzhou.

² **Precio EXW:** hace referencia a un incoterm o una cláusula de comercio internacional. El vendedor deja la mercancía en su propia instalación en origen y el comprador debe gestionar el transporte hasta su destino.

Caben mencionar que, los museos también son nuestros clientes principales, ya que durante el primer año del proyecto de “colaboración bodega y museo”, el museo solo nos tiene pagar un porcentaje sobre el precio de los vinos vendidos tanto a través del propio stand montado en su establecimiento o a través de nuestro almacén. Y a partir del segundo año de colaboración, los museos aparte de abonar eso, también tendrán que pagar una cuota anual por el mantenimiento del servicio.

- Análisis de proveedores:

- a) Baidu Inc.: Buscador de contenidos o información en chino (lo mismo que el buscador Google), nos ayudará a mejorar el SEO³ de nuestro sitio web.
- b) Google Inc.: Buscador de contenidos más conocido en el mundo, también colaboraremos con ello para mejorar el SEO de nuestra página web.
- c) 58 City Inc.: Empresa de intérpretes y traducciones, nos ayudará a traducir documentos y ofrecerá el servicio de asistencia de intérpretes.
- d) Weibo Inc.: Empresa líder en el sector de redes sociales en China, insertaremos publicidades en su plataforma, con el fin de llegar a más públicos objetivos.

- Análisis de los competidores:

- a) Portalferias: Empresa de reserva de los stands en las ferias de muestras, ellos también cuentan con el servicio de asesoramiento con las entidades del país extranjero, y ejercer una función parecida a la de nosotros, pero no cuenta con un almacén o una nave en China.

³ **SEO:** Search Engine Optimization, es un conjunto de técnicas y de herramientas que sirven para optimizar tanto las páginas webs, para que los buscadores, puedan leerlas de forma más fácil y rápida.

- b) Fairtrade International: Asesoría sobre temas de exportación, ferias, reservas de vuelos, podría ser un competidor potencial, pero ellos están más enfocados en el tema de ferias y reservas de stands.
- c) Fair-Point: Lo mismo que las dos empresas anteriores, ofrece servicios de asesoramiento, pero tiene contacto muchas entidades organizadoras de ferias en China, pero tampoco dispone de un almacén propio y están más enfocados en las ferias de muestras.

7.2. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno se refiere a los recursos, las capacidades y la cultura corporativa, también es conocida como las condiciones internas que se encuentran dentro de la propia empresa. En otras palabras, el sistema de valores comunes dentro de la organización, que incluye ideología, filosofía empresarial y métodos de trabajo (Manuera & Rodríguez, 2012).

Al realizar un análisis interno, a menudo se toman medidas para proporcionar información útil sobre las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la organización (análisis de DAFO). Los datos generados por el análisis interno son importantes porque se pueden utilizar para establecer objetivos de planificación estratégica para sostener y hacer crecer su negocio (Ver figura 2).

Figura 2: Esquema de análisis DAFO



Fuente: Elaboración propia

7.2.1. Debilidades

1. Falta de fondos para arrancar el proyecto.

Para poder arrancar este tipo de negocio requiere una gran cantidad de fondos ya sea para invertir en algunos estudios del mercado o campañas publicitarias necesarias.

Actualmente en España, disponemos de algunas formas para conseguir la financiación, los cuales como: autofinanciación, préstamos bancarios, capital de riesgo.

En el primer caso, hay que tener en cuenta que la autofinanciación que disponemos es muy limitada, ya que esto implica que el emprendedor ha de dedicar la mayor parte de sus propios recursos económicos al proyecto; en el segundo caso, el préstamo bancario es difícil de conseguirlo en caso de emprendimiento, y hay que valorar su rendimiento; Por último, el capital de riesgo sería la opción más adecuada a nuestras necesidades, ya que apuestan mucho por los emprendedores universitarios.

Sin embargo, el mercado de capital riesgo actual en España es todavía un poco inmaduro: por un lado, por el número reducido de inversores, fondos limitados; por otro lado, la gestión no está estandarizada, existe alto riesgo de inversión. En resumen, hay pocos inversores para financiar los proyectos empresariales de los estudiantes universitarios.

2. Difícil reclutamiento de talentos de alto nivel.

En el proceso de reclutamiento, especialmente en el proceso de reclutamiento de talentos de alto nivel, las empresas emprendedoras generalmente caen en las siguientes dificultades: débil atracción por los talentos, por un lado, es difícil reclutar talentos adecuados, por otro lado, es fácil que después de la formación el personal reclutado se vaya a la empresa competidora. En la fase inicial, el departamento de recursos humanos no es lo suficientemente profesional, la selección del canal de contratación es ciega; el presupuesto de contratación empresarial es limitado, etc.

Esta es la razón principal por la que las empresas emergentes no pueden atraer talentos. Las pequeñas y medianas empresas son bastante diferentes de las grandes empresas en términos de popularidad, competitividad salarial, escala empresarial y otras condiciones, mientras que la mayoría de los talentos de alto nivel ya han logrado el éxito en los negocios o tienen familias. Por lo tanto, tienden a quedarse en las empresas famosas y empresas estatales por la estabilidad que éstas

7.2.2. Amenazas

1. La batalla por el talento.

En los últimos años, las empresas emergentes están apareciendo en todas partes, y muchas de ellas con fuentes estables de financiación, construyendo una enorme situación competitiva para el tema de recursos humanos. Muchas empresas emergentes gastan un alto precio para aprovechar los talentos y competirán entre sí.

Para las empresas, lo más difícil de contratar son los talentos de alto nivel. Por lo tanto, las empresas nunca dejarán de luchar por los talentos de gama media y alta, y las grandes empresas maduras y las empresas conocidas siempre parecen ser los jugadores ganadores en esta batalla. Para las empresas de nueva creación con una fuerza relativamente débil y una popularidad insuficiente, parece muy difícil competir con las grandes empresas por talentos.

2. La variación del tipo de interés de euro.

En la globalización económica actual, el comercio exterior es muy común. Además, muchas empresas dependen del comercio exterior para sobrevivir. El cambio del tipo de cambio tiene un impacto profundo en el estado comercial y los beneficios de las empresas relacionadas con el comercio internacional.

Cuando el euro sube, significa que la cantidad de exportaciones españolas que se pueden comprar en la misma moneda extranjera disminuye. El precio relativo de las exportaciones españolas sube. En ese caso, la cantidad de importación de productos españoles por parte de las empresas extranjeras disminuirá y las exportaciones de productos españoles disminuirá drásticamente, lo que provocará la pérdida de cuota de mercado y la disminución de los ingresos. Cuando el euro se devalúa, el precio relativo de las materias primas importadas y otros productos aumenta para las empresas procesadoras que dependen de la importación de materias primas. El costo de producción aumentará, lo que también es muy desfavorable para el desarrollo estable de la empresa.

7.2.3. Fortalezas

1. Almacén disponible en China.

En el proceso de la exportación de vinos, uno de los principales problemas que tienen las bodegas es el “envío de muestras” (el coste está alrededor de unos 200€ por cada caja de seis botellas), disponer de un almacén en China serviría tanto para enviar muestras a los clientes interesados como para suministrar muestras para cuando la propia bodega asista a las ferias de muestras que se celebran en el país de destino. Por otra parte, montar un almacén por su propia cuenta lleva un coste elevado, y por este motivo, muchas bodegas españolas optan por enviar muestras desde España.

En nuestro caso, una de las ventajas es que disponemos de un almacén en China, y las bodegas españolas lo podrían aprovechar para almacenar sus productos, ya sea para enviar muestras o para vender vinos online, y el coste que le cobramos al cliente es bastante bajo en comparación con el del envío de muestras.

2. Servicios de postventa.

Contamos con un departamento de postventa para atender a las necesidades o problemas que han tenido los clientes que han contratado nuestro servicio, con esto queremos hacer que el cliente se sienta que nosotros estamos luchando junto con él en el mercado chino, apoyándoles en cualquier cosa que necesite, para nuestra empresa la satisfacción es el nivel del estado de sentimiento de una persona, que proviene de la comparación entre el rendimiento o la producción de un producto y las expectativas de la gente.

Desde la perspectiva de las empresas, nuestro objetivo del servicio al cliente no es solo satisfacer a los clientes, sino también es el primer paso de la gestión de marketing.

Cada satisfacción aumentará la confianza de los clientes en la empresa, de modo que nuestra empresa pueda obtener beneficios y desarrollo a largo plazo. Si los clientes están satisfechos con nuestros servicios, lo difundirán a otros clientes a través del “boca a boca”, expandirán la popularidad de nuestros servicios, mejorarán la imagen de nuestra empresa.

7.2.4. Oportunidades

1. Guerra comercial entre China y Australia.

Tal y como habíamos hablado anteriormente, en el presente 2020, China acaba de arrancar una guerra comercial contra los productos de Australia, sobre todo, con la excusa de antidumping, se ha aplicado unos aranceles superiores a un 200 por ciento a los vinos australianos. El año 2021 e incluso los años posteriores van a ser claves para los vinos españoles para eliminar a este gran competidor australiano y apropiarse de la cuota de mercado que las bodegas australianas tenían en China.

2. Mejora del conocimiento respecto a los vinos españoles por parte de los consumidores chinos.

En los últimos años, gracias al esfuerzo y las campañas publicitarias llevadas a cabo por parte de los consejos reguladores de muchas denominaciones de origen, en el mercado chino, los consumidores finales poseen cada vez más conocimientos sobre la cultura española, y también más interés en sus vinos.

Tabla 8: Análisis DAFO

<p><u>Debilidades</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de fondos para arrancar el proyecto. 2. Dificil reclutamiento de talentos de alto nivel. 	<p><u>Amenazas</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La batalla por el talento. 2. La variación del tipo de interés de euro.
<p><u>Fortalezas</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Almacén disponible en China. 2. Servicios de postventa. 	<p><u>Oportunidades</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Guerra comercial entre China y Australia. 2. Mejora del conocimiento respecto a los vinos españoles.

Fuente: elaboración propia

8. PLAN DE MARKETING

“Un plan de marketing es un documento escrito que detalla las acciones necesarias para lograr uno o más objetivos específicos con el fin de vender un producto o servicio, marca, línea de productos o empresa en su conjunto. La duración de un plan de marketing varía de uno a cinco años” (Kotler, 1995, p. 15).

Por lo tanto, el plan de marketing es una actividad de las empresas, que tiene como objetivo identificar las necesidades y deseos insatisfechos, estimar y determinar el tamaño de la demanda, seleccionar y determinar el mercado objetivo al que la empresa puede atender mejor y determinar los productos, servicios y planes adecuados (Peñaloza, 2005).

De hecho, a nivel mundial, existe un problema de exceso de oferta es, sobre todo, debido a que existen demasiados productos que persiguen muy pocos clientes.

Al mismo tiempo, la globalización y la tecnología también han traído grandes cambios en el mercado, lo que tiene un impacto revolucionario en el entorno de supervivencia de las empresas.

8.1. ESTUDIO DEL PÚBLICO OBJETIVO

Durante el primer semestre del presente proyecto, nuestro público objetivo se concentraría en las pequeñas y medianas bodegas de Castilla y León que desean exportar sus productos a China, pero debido al escaso recurso financiero del que dispone, aún no ha dado su primer paso en el mercado chino o quizás aún no está logrando mucho éxito en dicho mercado.

Por otro lado, cabe destacar que Castilla y León ocupa una posición importante en la región vitivinícola española y está en una posición de liderazgo en la producción de vino de calidad. Existen muchas similitudes entre el posicionamiento de las bodegas de Castilla y León y los museos de arte, concretamente, vinos de alta calidad y obras de arte ambos disfrutan de su propia reputación, y una combinación o colaboración de ambos sería bastante adecuado.

Las doce Denominaciones de Origen (D.O.)⁴ pertenecientes a Castilla y León son: Ribera del Duero, Cigales, Rueda, Toro, Bierzo, Arlanza, Arribes, Tierras de León, Tierra del Vino de Zamora, Sierra de Salamanca, Valtiendas y Valles de Benavente.

“Castilla y León tiene su propia estrategia de comercio exterior, y representa poco en las exportaciones del conjunto de España en todos los tipos de vino (Ver tabla 9), exporta fundamentalmente vino embotellado de calidad a un precio relativamente más alto”. (Salvador Insúa, 2016, p.321)

Las bodegas de Castilla y León tienen una estrategia en común: apostar por el modelo basado en la calidad y en la imagen de D.O., y son conscientes de la importancia de competir por la calidad y no por el precio, y con una buena calidad se defiende su propia imagen en el mercado exterior. (Salvador Insúa, 2016, p.414)

Según los datos estadísticos publicados en DATACOMEX⁵, la crisis de Covid-19 ha dejado una repercusión histórica en las exportaciones de vinos de España, en 2020 (datos disponibles hasta el tercer trimestre de 2020), en todas las comunidades autónomas ha experimentado un crecimiento negativo, salvo en Cataluña con un crecimiento de apenas 20 por ciento. Las Comunidades Autónomas que más exportaban en 2019, los cuales como Castilla La-Mancha y Comunidad Valenciana, ambos han experimentado una caída de 39,44 por ciento y 14,28 por ciento respectivamente (Ver tabla 8).

⁴ **Denominación de origen (D.O.):** hace referencia a la indicación geográfica que utilizan los productos con un origen geográfico específico, cuya calidad, reputación y características se deben fundamentalmente a su lugar de origen.

⁵ DATACOMEX: Estadísticas del comercio exterior español. (2020)

Tabla 9: Volumen de exportación (hectolitros) por CC.AA., 2019 y 2020.

Comunidades Autónomas	2019 (01, 02, 03, 04, 05, 06, 07, 08, 09)	2020 (01, 02, 03, 04, 05, 06, 07, 08, 09)	Crecimiento
	EXPORT	EXPORT	EXPORT
Andalucía	3.381.384	1.961.571	-41,99%
Aragón	6.273.809	3.893.993	-37,93%
Asturias, Principado de	383.372	377.513	-1,53%
Baleares, Illes	76.669	32.585	-57,50%
Canarias	24.826	5.772	-76,75%
Cantabria	2.016	-	-
Castilla y León	5.713.662	3.996.387	-30,06%
Cataluña	10.267.469	12.390.837	20,68%
Castilla-La Mancha	32.540.334	19.705.747	-39,44%
Comunitat Valenciana	23.349.206	20.014.146	-14,28%
Extremadura	2.729.218	1.885.470	-30,92%
Galicia	1.775.661	930.334	-47,61%
Madrid, Comunidad de	7.608.414	7.215.433	-5,17%
Murcia, Región de	15.289.784	9.803.301	-35,88%
Navarra, Comunidad Foral de	6.388.625	2.979.353	-53,36%
País Vasco	5.449.348	3.209.297	-41,11%
Rioja, La	8.033.816	4.495.784	-44,04%
Ceuta	-	-	-
Melilla	-	-	-

Fuente: DATACOMEX, 2020

Cabe mencionar que, en el mercado exterior, tanto el mercado europeo como el mercado asiático, los vinos con la denominación de origen Ribera del Duero y Rioja son las mejores conocidos y aceptadas por los consumidores extranjeros.

En cuanto a los tipos de vino, se pueden clasificar en los siguientes: (Salvador Insúa, 2016)

- **Joven:** vino tinto, sin pasa por la barrica de roble.
- **Roble:** vino tinto con un ligero paso por barrica (suele ser de tres meses).
- **Crianza:** vino tinto cuyo periodo mínimo de envejecimiento es de 24 meses de los cuales al menos 6 meses permanecido en barricas de roble.
- **Reserva:** vino tinto con un periodo de envejecimiento de 36 meses, de los que tiene que haber permanecido en barrica de madera de roble al menos 12 meses.
- **Gran reserva:** vino tinto con un periodo mínimo de envejecimiento de 60 meses de los cuales al menos 18 meses en barrica de roble.

Según mi propia experiencia, en el mercado chino, los vinos de calidad crianza, reserva y gran reserva son los que han tenido una mayor aceptación por parte de los consumidores de dicho mercado asiático.

8.2. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING

Los objetivos de marketing que se marcan son: a corto plazo alcanzar una notoriedad y a largo plazo conseguir obtener un incremento de ventas. Para alcanzar los objetivos comerciales previamente establecidos, se debe de fijar una serie de estrategias de marketing apropiadas.

Cuando la estrategia de una empresa es clara, su posicionamiento y plan de desarrollo específico también lo será, y la operación general de la empresa debe planificarse sistemáticamente de acuerdo con la dirección de planificación estratégica formulada por la empresa. Si no existe una estrategia para enmarcar el alcance, no habrá estándares específicos e indicadores de evaluación para cada operación dentro de la empresa, lo que resultará en un patrón de operación caótico (Daugbjerg, 2011).

Respecto a la gestión estratégica, tiene una gran importancia la dirección de desarrollo de nuestra empresa. Hay que tener una gran ambición para hacer esfuerzos incansables hasta lograr el éxito del proyecto. Nuestra empresa también debe tener un objetivo claro de desarrollo a largo plazo para tener una cohesión empresarial sólida y crecer gradualmente y fortalecerse. En la actualidad, la competencia del mercado está cambiando rápidamente. Si una empresa quiere desarrollarse y crecer más, es una tarea esencial predecir, evaluar y formular un plan estratégico a largo plazo (Boorsma, 2006).

El núcleo de la estrategia de desarrollo empresarial es planificar el objetivo básico de supervivencia y desarrollo empresarial. Este objetivo debe tener en cuenta las necesidades del desarrollo general de la empresa y ser aplicable en un largo período de desarrollo estratégico (Abascal Rojas, 2004).

Al mismo tiempo, debemos realizar una planificación estratégica operativa a corto plazo para lograr este objetivo. De esta forma, se aclara la dirección comercial y la visión de futuro de la empresa, lo que proporciona una base científica práctica y factible para que los gerentes de la empresa lleven a cabo actividades de gestión empresarial; al mismo tiempo, describe un

plan para el desarrollo de la empresa para todos los empleados y animarlos a trabajar juntos para hacer realidad la idea empresarial.

La estrategia principal de nuestra empresa es la de diferenciación, para ello, nuestro negocio se basa en una alta personalización de servicios y de calidad.

Por otro lado, también prestamos atención a la estrategia de crecimiento: desde el punto de vista del desarrollo empresarial, cualquier empresa exitosa debe pasar por varios períodos de implementación de la estrategia orientada al crecimiento, porque en esencia solo la estrategia orientada al crecimiento puede expandir continuamente la escala de la empresa. De hecho, cada tres años, revisamos y diseñamos una nueva estrategia de crecimiento, nuestra primera estrategia a largo plazo está dividida en cuatro etapas: en el primer semestre trabajaremos exclusivamente con las bodegas de Castilla y León, en el segundo semestre con las de La Rioja, a partir del segundo año con las de Castilla-La Mancha y finalmente en el tercer año comenzaremos a colaborar con las bodegas de la Comunidad Valenciana.

8.3. POLÍTICAS COMERCIALES

Marketing-mix es una combinación de variables de marketing controlables que una empresa utiliza para alcanzar el nivel de ventas que persigue en su mercado objetivo, es también una combinación adecuada de las 4Ps de: producto, precio, comunicación y distribución, para lograr un objetivo de marketing. Estos componentes también se conocen como variables de marketing-mix o variables controlables porque se pueden utilizar de acuerdo con los requisitos comerciales (Kotler, 1995).

8.3.1. Productos

- Para las bodegas interesadas:

1. **Asesoramiento profesional sobre el mercado chino:** disponemos de una oficina física para atender a las consultas de los clientes bodegueros, ayudándoles a resolver problemas relacionado con las aduanas, aranceles, normativas, transporte internacional, etc.

2. **Colaboración entre bodega y museo de China:** es la actividad principal de nuestra empresa, fomentar la colaboración entre estos dos sectores distintos, promover una estrategia “win-win”, por un lado, las bodegas pueden lograr ventas en el mercado chino y añadiendo un valor añadido a sus productos, y por otro lado, los museos locales pueden fidelizar su cartera de clientes y suavizando el problema de los costes hundidos al que se enfrenta a través de la venta de vinos.
3. **Almacenamiento de productos en China:** ayudamos a los clientes bodegueros a solucionar problemas logísticos en China, de hecho, el cliente puede almacenar sus productos en nuestro almacén, nos encargaremos de enviar pedido o muestras a los clientes interesados, si se trata de un cliente colaborador con el museo, el coste de almacenamiento es un poco inferior que un cliente no colaborador.
4. **Diseño de etiqueta para vinos:** los consumidores de cada país extranjero tienen sus propios hábitos y preferencia de consumo, en China, los consumidores valoran especialmente la apariencia de los productos, demandan la elegancia en el diseño de productos, nuestra empresa también ayudará a los clientes bodegueros a diseñar etiquetas adaptadas al gusto de los consumidores chinos.
5. **Traducción de documentos:** ofrecemos servicio de traducción de las fichas técnicas de los vinos, documento para realizar el registro de marcas y etc.
 - Para los museos colaboradores:
6. **Servicio de mantenimiento (asesoramiento, asistencia, etc.):** se cobraría a partir del segundo año de colaboración, nos encargamos de la comunicación entre el museo y la bodega, ayudándoles a resolver problemas que surgen durante el período de colaboración.

- Para los anunciantes interesados:

7. Inserción de publicidad en nuestro sitio web: aprovechando nuestro sitio web para insertar anuncios de otras empresas cuyo negocio esté vinculado con el sector vitivinícola como, por ejemplo, las empresas proveedoras de barricas de roble, maquinaria para el embotellado de vinos, etc.

8.3.2. Precio

A continuación, detallaremos los precios que corresponden a cada uno de los tipos de servicios mencionados en el apartado anterior (Ver tabla 10).

Tabla 10: Lista de precios

Tipo de servicio	Precio
1. Asesoramiento profesional sobre el mercado chino	30 €
2. Colaboración entre bodega y museo de China	3000 €
3. Almacenamiento de productos en China	
- Socio colaborador con el museo	1 €/botella
- Socio no colaborador con el museo	1,5 €/botella
4. Envío de vinos desde el almacén	
- Socio colaborador con el museo	5 €
- Socio no colaborador con el museo	10 €
4. Diseño de etiqueta para vinos	700 €
5. Traducción de documentos	50 €
6. Servicio de mantenimiento	2000 €
7. Inserción de publicidad en nuestro sitio web	300 €

Fuente: elaboración propia

8.3.3. Distribución

Respecto a los canales de comercialización que utilizaremos para dar a conocer nuestro servicio al mercado, son los siguientes:

- **Canal directo:** a través de la oficina Coworking de nuestra empresa ubicada en Valladolid, nuestros comerciales atenderán a las consultas de los clientes bodegueros que acuden personalmente a la oficina, y les ofrecerá el servicio de asesoramiento y les explicarán detalladamente nuestro proyecto de colaboración entre bodega y museo.
- **Canal digital:** disponemos de un sitio web que permite al cliente interesado conocer nuestros servicios, e incluso permitiendo a los clientes obtener nuestro asesoramiento por vía online, de forma que no es necesariamente acudir personalmente a nuestra oficina física, mejorando la accesibilidad de nuestros servicios.

8.3.4. Comunicación

Utilizaremos las redes sociales para llevar a cabo nuestra comunicación con los clientes bodegueros, los cuales como: Facebook, Twitter, Instagram, etc., publicaremos contenidos relacionados dos veces a la semana con nuestra cuenta oficial en dichas plataformas, los clientes interesados también pueden ponerse en contacto con nosotros por estas vías.

Pero, intentaremos realizar el proceso de “comunicación” a través de los clientes que han contratado nuestro servicio, es decir, generar el fenómeno “boca a boca”, si el cliente después de consumir nuestro servicio esté satisfecho, es indudable que nos recomendarán a sus conocidos, en el sector vitivinícola, el Networking de los bodegueros es muy amplio, muchos de ellos se conocen entre sí, por lo cual, son difusores ideales de nuestro negocio.

9. PLAN DE PRODUCCIÓN

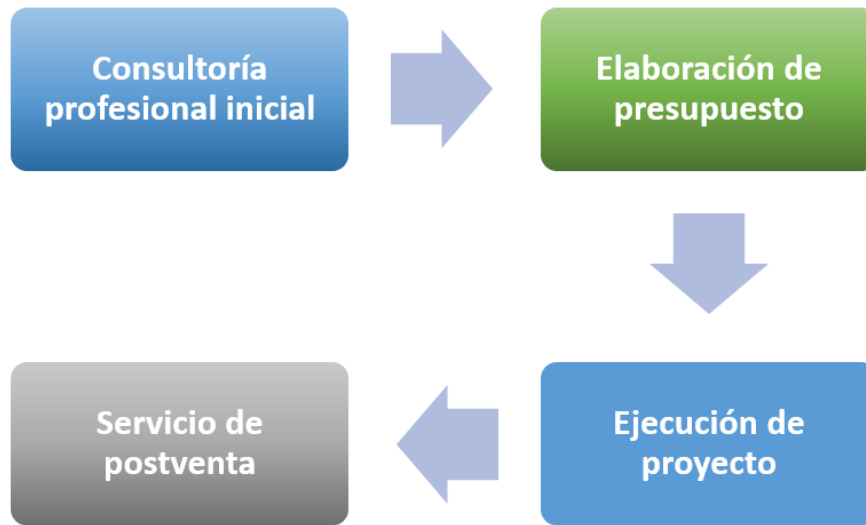
En este apartado explicaremos brevemente el procedimiento que sigue el negocio de nuestra empresa.

En el inicio del proyecto, el propio director comercial se encargará de realizar por un lado visitas a las bodegas ubicadas en Castilla y León, y por otro lado, visitas a los museos de China. Posteriormente, si hay algún cliente bodeguero interesado, se pasará por nuestra oficina física ubicada en Valladolid o bien realizar consultas por vía online, en este caso, nuestros comerciales son los que se encargarán de atenderles. Si el objetivo del cliente es colaborar con algún museo de China, pues el comercial se pondrá en contacto con el comercial de la sucursal de Shanghái, y éste se encargará de seleccionar y comunicar con los museos locales, y si su objetivo es contratar nuestro servicio logístico en China (almacén y envío de productos), pues en este caso, nuestro comercial le hará un presupuesto enseguida, explicándole los tramites aduanero que el cliente ha de seguir y todo tipo de documentación necesaria.

En caso de la colaboración con algún museo de China, nuestro diseñador también podrá ayudar al cliente a diseñar etiquetas adaptadas al gusto de los consumidores asiáticos, en función de las necesidades del cliente, puede decidir contratar otros tipos de servicios que ofrece o no.

Podemos dividir el procedimiento de nuestro negocio en varias etapas, que comienza desde la consultoría profesional inicial, hasta llegar a la ejecución de proyecto, las detallaremos en los siguientes apartados con un listado secuencial de los pasos que ha de seguir.

Figura 3: Etapas de desarrollo del negocio



Fuente: elaboración propia

9.1. CONSULTORÍA PROFESIONAL INICIAL

- El cliente conoce nuestro servicio a través de las redes sociales o bien a través de las visitas de nuestros comerciales.
- Los clientes bodegueros acuden a nuestra oficina ubicada en Valladolid o en Shanghái.
- Conversación con el cliente.
- Nuestros comerciales explicarán al cliente detalladamente los servicios que ofrecemos, enfatizando el proyecto de “colaboración bodega y museo”.

9.2. ELABORACIÓN DE PRESUPUESTO

- Escuchar y conocer las necesidades del cliente y, sobre todo, los presupuestos que estarían dispuestos a aceptar.
- Aclarar los precios de cada tipo de servicios que ofrecemos.

- Determinación de fechas y recursos que serán dedicados al proyecto.
- Cierre del presupuesto.

9.3. EJECUCIÓN DEL PROYECTO

- El comercial nuestro se pondrá en contacto con la sucursal de Shanghái y aclarar los siguientes pasos a seguir.
- Pasar al cliente la proforma de los servicios que ha contratado.
- Ayudar al cliente a preparar documentación necesaria, registro de marcas y enviar vinos a nuestro almacén ubicado en China o directamente al almacén del museo.
- Ayudar al museo a diseñar carteles y formar a sus trabajadores el conocimiento sobre vinos españoles y la cultura española.

9.4. SERVICIO DE POSTVENTA

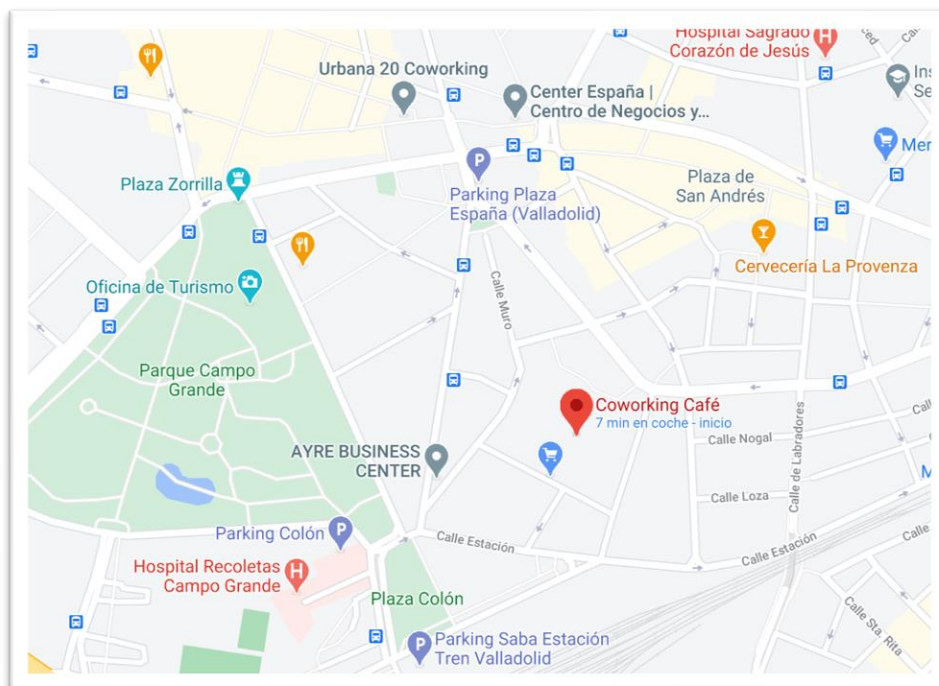
- Resolver los problemas que van surgiendo a lo largo del tiempo.
- Informar al cliente de los movimientos que ha habido respecto a sus productos en nuestro almacén de China.

10. UBICACIÓN

La ubicación es un factor esencial para nuestro proyecto, ya que ayuda a mejorar la notoriedad de la empresa y facilitar la accesibilidad a los clientes interesados.

Disponemos de dos oficinas, una en España y la otra en China (con posibilidad de abrir más oficinas según el avance del negocio), la de España se encontrará ubicada en Coworking Café (Pasaje de la Marquesina Nº14, oficina 11. Valladolid). Debido a que nuestro proyecto se encuentra en su fase inicial, por lo cual, es importante ahorrar gastos innecesarios e invertir solo en lo esencial, el precio de alquiler de un espacio en Coworking Café es bastante bajo en comparación con otras oficinas, lo consideramos como una ubicación estratégica, ya que está a apenas 5 minutos de la estación de trenes y a 15 minutos de la estación autobuses, lo cual facilita la accesibilidad de los clientes bodegueros que vienen de otras ciudades (Ver ilustración 2).

Ilustración 2: Ubicación de nuestra oficina en Valladolid



Fuente: elaboración propia

La oficina y el almacén de China estará ubicada en Shanghái (GuanXi Road, n28, 200003, Shanghái), y ejerce la función de sucursal y almacenamiento de vinos españoles, está a 500m del museo más grande de Shanghái (Shanghai Museum), en su alrededor se encuentra otros seis museos, lo cual nos ayudará a mejorar las relaciones con dichos museos y poco a poco iremos colaborando con más museos (Ver ilustración 3).

Ilustración 3: Ubicación de nuestra oficina en Shanghái



Fuente: elaboración propia

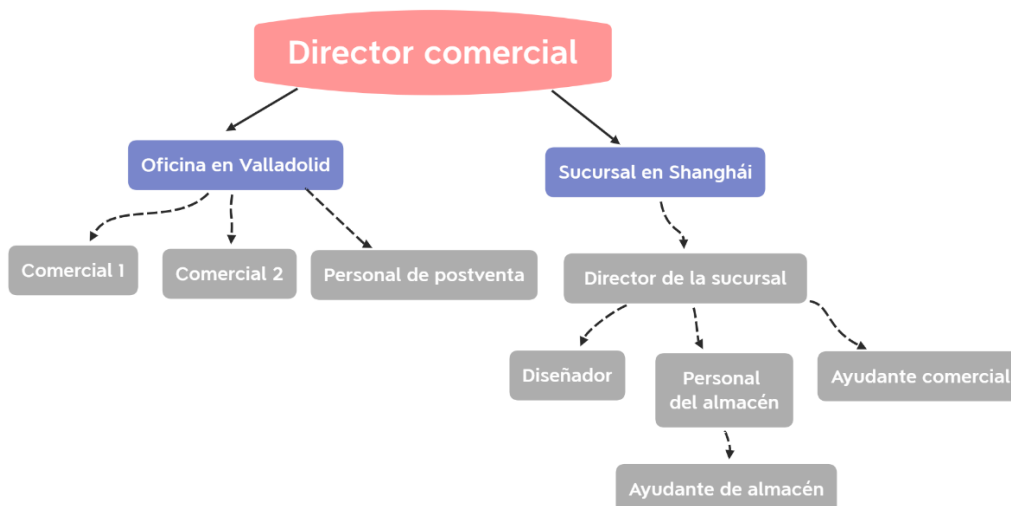
11. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

La planificación de recursos humanos es una estrategia sistemática, que se guía por la estrategia de desarrollo empresarial, basado en la verificación integral de los recursos humanos existentes, el análisis de las condiciones internas y externas de la empresa y la predicción de la oferta y demanda futuras de personal. Solo cuando la planificación de recursos humanos considera plenamente los cambios del entorno interno y externo, puede satisfacer las necesidades y realmente servir a los objetivos de desarrollo de la empresa (Berg, 2007).

Los cambios internos se refieren principalmente a cambios en las ventas, desarrollo o estrategia de desarrollo empresarial, así como cambios en el flujo de empleados. Los cambios externos se refieren a cambios en el mercado de consumo social, las políticas gubernamentales de recursos humanos y el mercado del talento (Stylianou Lambert, 2010). Para adaptarse mejor a estos cambios, en la planificación de recursos humanos debería ser posible realizar predicciones y cambios de riesgo (Libaert, 2006).

11.1. ORGANIGRAMA

Figura 4: Organigrama de la empresa



Fuente: elaboración propia

11.2. DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

- **Director comercial:** se encargará de visitar a los museos locales de China y también a las bodegas de las distintas denominaciones de origen, diseñar estrategias según el avance del proyecto, supervisar el proyecto de “colaboración museo & bodega”.

Oficina en Valladolid

- **Comercial 1:** atender a los clientes bodegueros que acuden personalmente a la oficina, ofrecer el servicio de asesoramiento y explicar al cliente en qué consiste nuestro proyecto, ayudar a preparar presupuestos si el cliente esté interesado y comunicar con los compañeros de la sucursal de Shanghái.
- **Comercial 2:** su tarea principal es visitar y presentar nuestro proyecto a las bodegas de las distintas denominaciones de origen, colaborar con el comercial 1 para organizar las citas a los clientes.
- **Personal de postventa:** gestionar las cuentas oficiales de la empresa en las redes sociales, recopilar el feedback y atender a las llamadas de los clientes que ya han contratado nuestro servicio, y si tiene un rato libre, ayudar al comercial 1 a atender a los clientes que acuden a la oficina a hacer consultas y preparar presupuestos.

Sucursal en Shanghái

- **Director de la sucursal:** su labor principal es visitar y presentar nuestro proyecto a los museos de China, establecer relaciones comerciales con ellos y pasar datos de los museos interesados a la oficina de Valladolid, ayudar al director comercial a tomar decisiones.
- **Ayudante comercial:** colaborar con el director de la sucursal, traducir documentos al chino, y atender a las llamadas de los museos interesados y resolver los problemas que surgen durante el proceso de colaboración.
- **Diseñador:** encargado de diseñar carteles relacionados con la cultura y vinos españoles, etiquetas de vinos, fichas técnicas de vinos, etc.

- **Personal de almacén:** lleva la gestión de stock de los vinos almacenados por los clientes bodegueros, ayudar a retirar las mercancías de las aduanas y preparar documentación necesaria.
- **Ayudante de almacén:** atender a los pedidos online y comunicar con los compañeros de la oficina de Valladolid.

11.3. REMUNERACIÓN, CONTRATACIÓN Y FORMACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Remuneración (Oficina en Valladolid)

- **Director comercial:** 1.700 euros/mes (Salario neto)
- **Comercial 1:** 1.200 euros/mes (Salario neto)
- **Comercial 2:** 1.200 euros/mes (Salario neto)
- **Personal de postventa:** 1.200 euros/mes (Salario neto)

Remuneración (Sucursal de Shanghái)

- **Director de la sucursal:** 1.500 euros/mes (Salario neto)
- **Ayudante comercial:** 1.300 euros/mes (Salario neto)
- **Diseñador:** 1.400 euros/mes (Salario neto)
- **Personal de almacén:** 1.250 euros/mes (Salario neto)
- **Ayudante de almacén:** 1.200 euros/mes (Salario neto)

Total salario neto anual= 143.400€

12. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

El análisis de estados financieros es un proceso sistemático de comprensión de una empresa con actividades básicas como objeto, estados financieros como fuente principal de información y análisis y síntesis como método principal. Su propósito es comprender el pasado, evaluar el presente y predecir el futuro, para ayudar a los inversores a mejorar su toma de decisiones.

De hecho, el valor de una empresa depende del descuento de su flujo de caja neto futuro. Solo creará valor cuando el rendimiento del capital invertido por la empresa exceda el costo de capital. Para comprender el valor de la empresa, hay dos puntos esenciales: primero, la empresa debe tener ganancias; en segundo lugar, las ganancias deben poder convertirse en flujos de efectivo para la empresa.

12.1. PLAN DE INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN

En el primer año, debido a que no disponemos de muchos recursos financieros, solo invertiremos en lo necesario, por lo tanto, optamos por alquilar cuatro espacios en una oficina de Coworking de Valladolid con toda la equipación necesaria para comenzar a arrancar el negocio y otra oficina y un almacén ubicado en Shanghái.

En el primer año, compraremos ocho ordenadores por el valor de 700 € cada uno, todos amortizables en cinco años, sin valor residual. El fundador del proyecto aportará un ordenador personal, valorado en 650 € con una vida útil de cinco años.

En la tabla del plan de inversiones, podemos ver las inversiones previstas para hacer frente a los posibles pagos o facturas antes de disponer de efectivo, con una disponibilidad inicial en tesorería por el valor de 5.000 € (Ver tabla 11).

Tabla 11: Plan de inversiones

CONCEPTO	AÑO 0
ACTIVO NO CORRIENTE	
INMOV. INTANGIBLE:	
Propiedad Industrial, Patentes y Marcas, etc.	
INMOV. MATERIAL:	
Equipos Informáticos	6.250
Edificios y otras Construcciones	
Obras de Acondicionamiento	
Maquinaria y Utillaje	
Mobiliario y Enseres	
Fianzas	3.460
Otros	
ACTIVO CORRIENTE	
Existencias	
Tesorería	5.000
TOTAL INVERSION	14.710

Fuente: elaboración propia

En el año 0, en principio solo tendremos que hacer frente al coste de la compra de los ocho ordenadores para los comerciales, dicho coste lo financiamos con el capital propio, ya que consideramos que es innecesario pedir un préstamo bancario para financiar un coste no tan elevado (Ver tabla 12).

Tabla 12: Plan de financiación

CONCEPTO	AÑO 0
RECURSOS PROPIOS	
Capital Social	14.710
Menos Gastos de Constitución	
RECURSOS AJENOS	
Préstamos Bancarios	
Acreedores	
TOTAL FINANCIACION	14.710

Fuente: elaboración propia

12.2. RESULTADOS PREVISTOS

INGRESOS:

Según las previsiones de ventas que hemos planteado para cada uno de los servicios que ofrecemos:

- **Asesoramiento:** ofrecer el servicio de asesoramiento a 10 clientes por mes en el primer año, a cada uno de ellos cobramos 30€, en los dos años posteriores con un incremento de hasta 15 y 20 clientes/mes respectivamente, pero, el precio lo mantenemos en constante ya sea para el asesoramiento por vía online o presencial, ya que lo más importante es animar a los clientes bodegueros a contratar el resto de los servicios que ofrecemos.
- **Colaboración Museo&Bodega:** es la actividad principal de nuestro proyecto, en el comienzo no es fácil captar clientes interesados, por este motivo, en el primer año, prevemos conseguir un cliente al mes, y cobramos 3.000€ (solo una vez) por ayudarle a llegar un acuerdo de colaboración con un museo de China, el registro de marcas, envío de un palet de 1.000 botellas de vino a nuestro almacén ubicado en China y preparar todo tipo de documentación necesaria para las aduanas, y en los años siguientes, que ya tenemos casos éxitos que nos sirven de apoyo, podremos incrementar a 2 y 3 clientes/mes respectivamente.
- **Servicio de almacenamiento:**
 - Socio colaborador con el museo: vinculado con el servicio anterior, con la misma previsión del número de clientes, ya que es un servicio inseparable del proyecto “colaboración Museo&Bodega”, a los socios solo les cobramos anualmente 1€ por cada botella de vino almacenado en nuestro almacén, para comenzar, los clientes bodegueros normalmente suelen enviar un palet de 1.000 botellas de vino para probar la reacción del mercado. El coste de almacenamiento es fijo para los primeros tres años de ejecución del proyecto, estimamos que se venda la mitad de las existencias, y las unidades no vendidas, se les cobrarán nuevamente el mismo precio el año que viene.
 - Socio no colaborador con el museo: para los socios que solo tenga la necesidad de almacenar sus productos en China, cobramos una tarifa un poco más elevada:

1,5€/botella por año, prevemos captar dos clientes al mes en los años siguientes y que se vendan una tercera parte de los vinos almacenados, las unidades no vendidas igualmente se les cobrarán otra vez el mismo precio el año siguiente.

- **Envío de vinos desde el almacén:**
 - Socio colaborador con el museo: hacemos envíos a partir de dos botellas, al precio de 5€/caja, siempre que sea inferior a seis botellas dentro de cada caja.
 - Socio no colaborador con el museo: les cobramos a 10€/caja de seis botellas, y a partir de dos botellas se hace el envío.
- **Diseño de etiqueta para vinos:** estimamos conseguir en el primer año un cliente/mes a un precio de 700€ por cada etiqueta diseñada especialmente para el mercado chino, esperemos que el número de clientes incremente a 2 y 3 clientes/mes respectivamente en los dos años siguientes.
- **Traducción de documentos:** atender a 5 clientes/mes en el primer año, a un precio de 50 €/documentos inferiores a diez hojas, con la previsión de aumentar a 7 y 10 clientes/mes respectivamente en los dos años próximos.
- **Servicio de mantenimiento:** el primer año cobremos 3.000€ a la bodega por el proyecto de “colaboración Museo&Bodega”, en el segundo año, si ambas partes estén satisfechas, y desean continuar, el servicio de mantenimiento pasará a ser a cargo del museo, que son unos 2.000€/año, la bodega solo tendrá que pagar el servicio de almacenamiento y envíos. Estimamos que, a partir del segundo año en adelante, dos terceras partes de los participantes decidirán continuar el proyecto con nosotros.
- **Inserción de publicidad:** para maximizar los beneficios, aprovecharemos nuestro sitio web para insertar anuncios y publicidades de otras empresas relacionados con el sector vitivinícola, estimamos captar un cliente/mes en el primer año e incrementar a 2 y 3 cliente/mes respectivamente en los dos años próximos.

GASTOS:

En el comienzo del negocio, uno de los primeros costes que soportará nuestra empresa será el alquiler de espacios en la oficina de trabajo: en Valladolid alquilaremos 4 espacios en Coworking Café (Pasaje de la Marquesina Nº14, oficina 11) por los cuales pagamos una renta mensual de 114,95€ por cada espacio, en Shanghái, alquilaremos una oficina y un almacén con un coste de 1.000€ y 2.000€ respectivamente, siendo los gastos de luz y agua a parte en ambos casos. En el primer año también tenemos que abonar un mes de fianza que será devuelto al terminar el contrato de arrendamiento.

Respecto al personal de la empresa -mencionada ya la remuneración de cada uno en el apartado anterior- además del socio fundador, tendremos que contratar otros ocho trabajadores más (tres en Valladolid y otros cinco más en Shanghái), que cobran un salario neto anual de 143.400€ (incluido el socio fundador), con un incremento de 3% anualmente, el importe total del seguro médico e IRPF de un 23,6% como gastos de seguridad social son unos 33.842€ en el primer año, con un incremento de 3% anualmente también, pagaremos 350€/mes a cada uno de los trabajadores que desempeñe el rol del comercial en concepto de dieta y viaje comercial, con un aumento de 4% anualmente.

Se prevén unos gastos de 750€/mes en cada una de las dos oficinas que disponemos, en concepto de gastos de luz, agua e internet, con un aumento de 3% en los años siguientes.

Para ampliar nuestra cuota de mercado haremos una campaña publicitaria todos los años, por valor de 5.00€ en el primer año, al contado, y lo incrementaremos en un 5% anualmente.

En la tabla siguiente se encuentran reflejados los ingresos y gastos que esperemos teniendo en cuenta las previsiones (Ver tabla 13).

Tabla 13: Cuenta de resultados previsional

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS	157.600	289.100	419.950
Asesoramiento	3600	5400	7200
Colaboración Museo& Bodega	36.000	72.000	108.000
Servicio de almacenamiento			
Socio colaborador con el museo	12.000	30.000	51.000
Socio no colaborador con el museo	36.000	60.000	76.000
Envío de vinos desde el almacén			
Socio colaborador con el museo	15.000	37.500	63.750
Socio no colaborador con el museo	40.000	40.000	40.000
Diseño de etiqueta para vinos	8.400	16.800	25.200
Traducción de documentos	3.000	4.200	6.000
Servicio de mantenimiento		16.000	32.000
Inserción de publicidad	3.600	7.200	10.800
GASTOS	267.470	273.207	283.864
Salarios	143.400	147.702	152.133
Seguridad Social	33.842	34.858	35.903
Dotación Amortización	1.250	1.250	1.250
Dieta y viaje comercial	21.000	21.840	22.714
Arrendamientos	41.518	41.518	41.518
Publicidad y Propaganda	5.000	7.500	11.250
Suministros	18.000	18.540	19.096
Fianza	3.460		
RESULTADO	-109.870	15.893	136.086

Fuente: elaboración propia

En resumen, según las previsiones, podemos ver que, en el primer año de ejecución, el negocio generará pérdidas, pero es lo normal, y no son tan elevadas. A partir del segundo año, comenzará a generar beneficios, y en el tercer año, recuperamos prácticamente todo el dinero invertido.

A continuación, se encuentran los balances previsionales tanto de activos como de pasivos que nos servirán para analizar y estudiar la evolución prevista para los tres primeros años del negocio (Ver tabla 14 y 15).

Tabla 14: Balance previsional (activos)

ACTIVO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Fianzas	3.460			
Edificios y otras Construcciones				
Maquinaria y Utillaje				
Mobiliario y Enseres				
Equipos Informáticos	6.250	5.000	3.750	2.500
Existencias				
Deudores				
Tesorería	5.000	-100.160	-83.017	54.319
TOTAL ACTIVO	14.710	-95.160	-79.267	56.819

Fuente: elaboración propia

Tabla 15: Balance previsional (pasivos)

PASIVO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
RECURSOS PROPIOS	14.710	-95.160	-79.267	56.819
Capital	14.710	14.710	14.710	14.710
Resultados Ejercicio		-109.870	-93.977	136.086
Reservas				-93.977
RECURSOS AJENOS				
Deudas con Entidades de Crédito				
Acreedores				
TOTAL PASIVO	14.710	-95.160	-79.267	56.819

Fuente: elaboración propia

En la tabla siguiente, está reflejada una previsión de los movimientos mensuales esperados durante el primer año del proyecto con la finalidad de estimar y determinar las posibles necesidades financieras, en caso de ser negativas, recurriremos a los recursos propios aportados inicialmente (Ver tabla 16).

Tabla 16: Cuenta de tesorería previsional

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
SALDO INICIAL (A)	5.000	-5.473	-12.486	-19.500	-26.513	-33.526	-40.540	-47.553	-54.566	-61.580	-68.593	-75.606
PREVISIÓN DE COBROS												
Cientes	13.133	13.133	13.133	13.133	13.133	13.133	13.133	13.133	13.133	13.133	13.133	13.133
Subvenciones												
TOTAL COBROS (B)	13.133	13.133	13.133	13.133	13.133	13.133	13.133	13.133	13.133	13.133	13.133	13.133
PREVISIÓN DE PAGOS												
Arrendamientos	3.460	3.460	3.460	3.460	3.460	3.460	3.460	3.460	3.460	3.460	3.460	3.460
Fianza	3.460											
Mantenimiento y repar.												
Publicidad	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417
Suministros	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Sueldos	11.950	11.950	11.950	11.950	11.950	11.950	11.950	11.950	11.950	11.950	11.950	11.950
Seguridad Social	2.820	2.820	2.820	2.820	2.820	2.820	2.820	2.820	2.820	2.820	2.820	2.820
Impuestos s/beneficios												
TOTAL PAGOS (C)	23.606	20.147	20.147	20.147	20.147	20.147	20.147	20.147	20.147	20.147	20.147	20.147
SALDO (A+B- C)	-5.473	-12.486	-19.500	-26.513	-33.526	-40.540	-47.553	-54.566	-61.580	-68.593	-75.606	-82.620

Fuente: elaboración propia

En general, tras analizar los resultados previstos anteriormente, podemos llegar a la conclusión de que nuestras expectativas del negocio son bastante realistas y que, tras superar el primer año, que es el año más difícil para sobrevivir, los resultados se irán mejorando gradualmente.

En la tabla 17, se observa que la tasa de retorno (TIR) de nuestro proyecto es de un 10,37%, no es tan elevada, pero es un negocio rentable, por lo tanto, podemos confirmar la viabilidad de nuestro modelo de negocio bajo las premisas establecidas.

Tabla 17: VAN&TIR del proyecto

K	VAN	TIR
0%	27.399,27 €	10,37%
2%	21.087,31 €	
4%	15.319,96 €	
6%	10.044,46 €	
8%	5.213,92 €	
10%	786,58 €	
12%	-3.274,83 €	
14%	-7.003,61 €	
16%	-10.429,63 €	
18%	-13.579,67 €	
20%	-16.477,80 €	
22%	-19.145,71 €	
24%	-21.602,97 €	
26%	-23.867,24 €	
28%	-25.954,50 €	
30%	-27.879,25 €	

Fuente: elaboración propia

13. ASPECTOS FORMALES

En cuanto a la ejecución del presente proyecto, cabe destacar que es bastante importante conocer las leyes vigentes y ya que el cambio de normativas nos puede afectar de forma positiva o negativa, para evitar el ultimo, tenemos que estar al día de los cambios.

13.1. FORMA JURÍDICA

Optamos por construir una sociedad limitada, ya que en el comienzo del proyecto no contamos con un capital social tan elevado. Una de las ventajas de esta forma jurídica es que sólo nos exige un capital social mínimo de 3.000 €, lo cual es bastante razonable para un proyecto que aún se encuentra en una fase de desarrollo.

13.2. TRÁMITES Y ASPECTOS LEGALES

Respecto a los trámites necesarios para poder poner este proyecto en marcha, los podemos resumir en los siguientes (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2019):

1. Alta en el Censo mediante declaración censal.
2. Inscripción de la empresa en la Seguridad Social.
3. Afiliación y alta de los trabajadores a la Seguridad social.
4. Legalización del libro de visitas.
5. Alta del Impuesto sobre Actividades Económicas.
6. Alta del empresario o profesional en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos.
7. Comunicación de apertura del centro de trabajo.
8. Formalización de los contratos de trabajo.

En cuanto a los trámites administrativos a tener en cuenta, son los siguientes (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2019):

- Trámite 1. Alta en el Censo de empresarios, profesionales y retenedores.
- Trámite 2. Impuesto sobre Actividades Económicas.
- Trámite 3. Alta en el régimen especial de trabajadores autónomos.
- Trámite 4. Alta de los socios y administradores en los regímenes de la Seguridad Social.
- Trámite 5. Obtención y legalización del libro de Visitas.
- Trámite 6. Legalización del Libro de actas, del Libro registro de socios, del Libro-registro de acciones nominativas y del Libro registro de contratos entre el socio único y la sociedad.
- Trámite 7. Legalización del Libro Diario y del Libro de Inventarios y Cuentas Anuales.
- Trámite 8. Obtención de un certificado electrónico.

13.3. NORMAS Y DISPOSICIONES LEGALES

Es necesario recopilar previamente las opiniones y sugerencias de los empleados, es necesario movilizar a todos los empleados para que participen en la formulación de normas de la empresa. Por ejemplo, a través de la organización sindical de empresa, el convenio de los trabajadores o la selección de los representantes de los trabajadores, participar en la formulación de normas y reglamentos internos. Una vez hecha la formulación, se debe dar a conocer a todos los empleados.

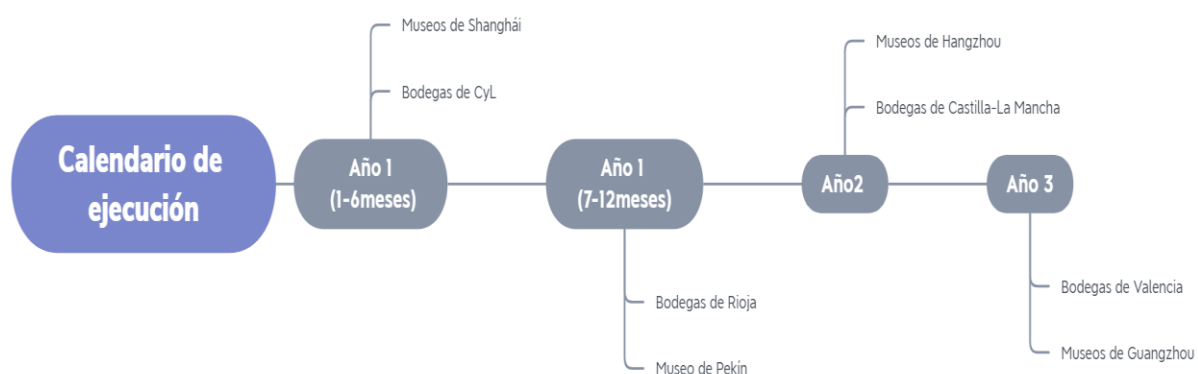
- **Normas de convivencia:** comprometidos con el mantenimiento de la confianza mutua, la comunicación equitativa, la unidad y la cooperación. Respetar y tolerar la personalidad y la privacidad de los demás y comprender y confiar unos en otros.
- **Normas de puntualidad:** ir y volver del trabajo a tiempo, esforzarse por la puntualidad del trabajo, sin demoras, sin retrasos.

- **Normas de vestimenta:** los empleados deben vestirse de estilo formal durante toda su jornada diaria en su puesto de trabajo.
- **Normas de honestidad:** ser estricto en su conducta y no aceptar regalos, sobornos o malversación de fondos de personas o industrias relacionadas con los negocios de la empresa.
- **Normas de contratación:** la selección de personal debe de ser justa, no se permite ningún tipo de discriminación a las personas discapacitadas.
- **Normas de ética:** mantener la reputación de la empresa, una conducta estricta, cuidar bien la propiedad empresarial y no divulgar secretos de la empresa.
- **Normas de horas extraordinarias:** determinar bajo qué circunstancias, regulaciones de pago de horas extras, etc.

14. CALENDARIO DE EJECUCIÓN

El calendario de ejecución ha de estar muy vinculado con la estrategia de desarrollo previamente diseñada, con el objetivo de evitar cualquier tipo de desviaciones.

Figura 5: Calendario de ejecución



Fuente: elaboración propia

15. CONCLUSIONES

La recuperación de la industria después del Covid-19 necesita nuevas ideas y modelos de negocio. Desde la perspectiva del nuevo marketing, indudablemente aparecerán más empresas emergentes. Los datos publicados por el Ministerio de Comercio de China también han mostrado que el poder adquisitivo social de China se está recuperando rápidamente.

La era posterior a la epidemia es un período muy especial en el proceso de desarrollo de la marca. Cómo identificar el posicionamiento de la marca y encontrar el nuevo punto de demanda de los consumidores se ha convertido en un tema importante para las bodegas españolas.

Durante el período epidémico, los consumidores cambiaron algunos de sus hábitos, lo que afectó el consumo de algunos alimentos y bebidas. Sin embargo, hubo una recuperación rápida y significativa después de la epidemia, especialmente los productos culturales y alcohólicos, que disminuyeron durante el período epidémico, pero se recuperaron rápidamente después de Covid-19. Esto refleja que los consumidores están muy ansiosos por volver a la vida antes de la epidemia.

Actualmente, los expertos hablan mucho de la nueva normalidad, pero en realidad, los consumidores no quieren la nueva normalidad, los consumidores quieren volver a la vida normal, como la que tenían antes de Covid-19.

Por este motivo, dar una vuelta a la estrategia tradicional que han estado siguiendo las bodegas españolas en el mercado chino será muy adecuado en estos tiempos tan complicados. Antes de practicar la estrategia de ventas “masivas” con los distribuidores o importadores de China, hay que dar un valor añadido al producto que llevará un tiempo, pero cuesta más no hacer nada que intentarlo.

Concretamente, en el presente proyecto se ha analizado la viabilidad de la colaboración entre bodegas española y museos chinos, por un lado, ayudando a los museos públicos de China a encontrar otros posibles ingresos y hacer frente a sus problemas de los costes hundidos, de esta forma, también se evitaría el posible cierre de los museos pequeños y medianos después de la situación epidémica provocado por el Covid-19.

Por otro lado, las bodegas pequeñas y medianas de España también se beneficiaría de la colaboración con los museos chinos, ya que esto les permite dar su primer paso o incrementar sus ventas en el mercado chino, dando un valor añadido a sus productos.

En conclusión, respecto a nuestro negocio, como hemos podido ver en los resultados financieros presentados en el apartado 12, aunque en el primer año terminaríamos el año con una posible pérdida no tan elevada, pero la situación se irá mejorando a medida que consolidemos el negocio con los clientes y obtendremos un beneficio considerable a partir del tercer año de ejecución del proyecto, desde otra perspectiva, estaríamos también indirectamente promoviendo la interacción entre la cultura española y la cultura china.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abascal Rojas, F. (2004): Cómo se hace un plan estratégico. La teoría de marketing estratégico, Madrid.

Berg, B (2007): Métodos de investigación cualitativa para las ciencias sociales. Pearson International Edition, California.

Boorsma, M. (2006) A Strategic Look for Arts Marketing. International Journal of Cultural Policy, California.

Daugbjerg, M. (2011): Playing with FIRE: struggling with “experience” and “play” in war tourism. Museum and Society, Reino Unido.

Deng, Z.P. (2014). Análisis de la relación entre economía cultural y desarrollo económico urbano. Human Geography, HangZhou

Fan, X.G. (2016): Análisis de la relación entre la economía cultural y el desarrollo económico del turismo. Special Zone Economy, HangZhou.

Fen, X.M. (2015): Teoría y práctica de la intermediación cultural. Sun Yat-sen University Press, NanJing.

Feng, L. (2012): Situación actual y tendencias del mercado del vino de China. Agricultural Products Market Weekly, Chengdu.

Fei, T.Z. (2017). Poder cultural y productividad cultural: la base del desarrollo económico cultural. Frente ideológico, WenZhou

Fernández, R. A. (2004): Dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones. Un manual práctico para elaborar un plan estratégico, Madrid.

Herrero Prieto, L.C. (2001): “Economía del patrimonio histórico”. Información Comercial Española, Universidad de Valladolid.

Herrero Prieto, L.C. (2009): “La investigación en economía de la cultura: un estudio bibliométrico”. Estudios de Economía Aplicada, Universidad de Valladolid.

Herrero-Prieto, L.C. and Gómez-Vega, M. (2020). Orchestras, In Towse, R. and Navarrete Hernández, T. Handbook of Cultural Economics, Third Edition, Edward Elgar, Cheltenham, p.392-398

- Hu, B. Y. (2018). Perspectivas para el desarrollo del vino chino. Enología. Heilong.
- Hu, H.L. (2013): Un esquema de la economía cultural del tiempo y el espacio. Exploración y controversia, ShangHái.
- Jaramillo, E. (2016): Análisis PESTEL. Escuela de Alta Dirección y Administración, Madrid.
- Jun, K.Q. (2019): Algunas reflexiones sobre el desarrollo de la economía cultural creativa. Foro de investigación sobre la modernización de China, Hubei.
- Kotler, P. (1995) Fundamentos de marketing. Pearson Education, Universidad de Chicago.
- Kui, X.J. (2006): Varias cuestiones teóricas sobre economía cultural. Frente ideológico, HeiJun.
- Lee, H. (2005) When Arts meet Marketing. International Journal of Cultural Policy, Texas.
- Libaert, T. (2006): El plan de comunicación organizacional: cómo definir y organizar la estrategia de comunicación. Editorial Limusa, Barcelona.
- Lu, D.Z. (2018): Estado actual y tendencia de desarrollo de la industria del vino de China. Elaboración de vinos, Jiangbei.
- Ma, X.S. (2015): Pensamiento económico cultural: análisis del desarrollo equilibrado del material y la cultura. Editorial de literatura popular, Pekín.
- Manuera, J.L., & Rodríguez. A.I. (2012): Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección, Madrid.
- Mercado de vino en China (2020), recuperado de <https://bit.ly/2zfAsHh>
- Ministerio de Comercio de China (2020), recuperado de <https://bit.ly/2n2Bvrv>
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2020): Trámites para la puesta en marcha de la empresa, recuperado de <https://bit.ly/1Bs3Fwk>
- Mu, J.R. (2019): El desarrollo de clústeres de la industria del vino de China: status quo, medición y evaluación. Economía técnica, GuangZhou.
- Peñaloza, M. (2005): El Mix de Marketing: Una herramienta para servir al cliente. Universidad de los Andes Mérida, Venezuela.
- Salvador Insúa, J. A. (2016): Mercado internacional del vino: Intentos de modelización y estrategias territoriales de comercialización en España. Tesis Doctoral, Universidad de Valladolid.

Stylianou Lambert, T. (2010). Gazing from home: cultural tourism and art museums. *Annals of tourism research*, New York.

Sun, Z.P. (2013): *Perspectiva del sureste de China: un estudio integrado de la economía cultural*. Xiamen University Press, Huanan.

Tang, D.J. (2010): *Responsabilidad Social y Educación Social del Museo*. Cultura del sudeste, Pekín.

Throsby, D. (1999): «Cultural Capital». *Journal of Cultural Economics*, 23(1-2), p.3-12.

Tun, W.L. (2012). *Cultura de vino en China*. China Light Industry Press, Tianjin.

Wei, S.Z. (2017): *Sobre la cultura del vino de China*. Tecnología de elaboración del vino, Universidad de Ningbo.

Wen, D.L. (2013): *Marketing de las artes y las principales estrategias de los museos*. Escuela de artes modernos, Universidad de Chongqing.

Xu, J.L. & Zheng, W. (2012). Progreso de la investigación sobre la integración de recursos digitales en bibliotecas, archivos y museos extranjeros. *Journal of the Library Science in China*, Shanghai.

Yang, L. (2013). *Sobre el desarrollo del turismo característico de los museos en China*. *Economic Geography*, Hunan.

Yu, L.Y. (2014): *Análisis de la situación actual y contramedidas de desarrollo de los productos turísticos de los museos en China*. *Human Geography*, Hebei.