

Trabajo Fin de Grado

KORSPA : Una empresa Born Global en Corea del Sur

Autora

Sonia Díez Lee

Directora

Natalia Dejo Oricaín

Facultad de Economía y Empresa

Octubre 2014

INFORMACIÓN

Autora: Sonia Díez Lee

Directora: Natalia Dejo Oricaín

Título: KORSPA: Creación de una empresa en Corea del Sur

Titulación: Grado en Administración y Dirección de Empresas

RESUMEN: El presente documento es un plan de negocios que se pretende llevar a la práctica en un futuro próximo. En él se han sintetizado los conocimientos adquiridos a lo largo de los estudios de grado además de los obtenidos en el mundo empresarial como autónoma establecida en el sector minorista desde el año 2007. Por medio de este trabajo se pretende demostrar la viabilidad del proyecto a través del estudio de mercado, así como del desarrollo de cada una de las líneas de actuación de las áreas significativas de la empresa como son capital humano, finanzas, logística y comercial. De este modo, se refleja en el trabajo de fin de grado la relevancia de cada uno de los componentes de una organización en un documento tan práctico como es un *Business Plan*, cuya utilidad es indudable a la hora de comenzar la andadura empresarial, al establecer una guía de actuación y como carta de presentación a la hora de pedir financiación.

ABSTRACT: This document is a business plan that pretends to be a real business in the near future. In it is synthesized knowledge acquired during the degree studies, as well as the experience gained in the business world as entrepreneur since 2007. This paper aims to demonstrate the viability of the project, using market research and analyzing the main areas of a company as human capital, finance, logistics and commercial. In this way it's reflected the importance of every part of an organization, in something practical as a Business Plan, which importance is clear at the time of starting a business as a guidance and as a document for funding request.

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	4
2. MERCADO OBJETIVO: COREA DEL SUR	6
2.1 DATOS GENERALES	6
2.2 INDICADORES DEMOGRÁFICOS	7
2.3 COYUNTURA ECONÓMICA	8
2.4 ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA DEMANDA	9
2.5 ANÁLISIS DEL SECTOR	10
3. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA	13
3.1 CAPITAL HUMANO	13
3.2 PLAN ECONÓMICO FINANCIERO	17
3.2.1 Inversiones necesarias para la puesta en marcha del proyecto	17
3.2.2 Necesidades del fondo de rotación (NFR)	18
3.2.3 Estimación de ingresos y gastos. evolución	19
3.2.4 Fuentes de financiación del proyecto	21
3.2.5 Rendimientos netos del proyecto	22
3.2.6 Balance de situación, previsión	23
3.2.7 Gestión del riesgo de tipo de cambio	25
3.3 PLAN LOGÍSTICO	25
3.3.1 Transporte y logística	26
3.3.2 Distribución	27
3.4 PLAN COMERCIAL	28
3.4.1 Empresas proveedoras	29
3.4.2 Productos	29
3.4.3 Precios	30
3.5 TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN DE UNA EMPRESA	32
3.6 CÓDIGOS DE CONDUCTA EN LAS RELACIONES COMERCIALES	33
4. CONCLUSIONES	35
4.1 ¿POR QUÉ INVERTIR EN COREA DEL SUR?	35
4.2 LIMITACIONES DEL PROYECTO	36
4.3 TRASCENDENCIA DEL ESTUDIO	37
5. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA	38
6. ANEXOS	41

1. INTRODUCCIÓN

El presente documento es un trabajo sobre el desarrollo completo de un proyecto empresarial de la autora, de aquí en adelante “KORSPA”, donde están contenidos los apartados necesarios para justificar la viabilidad del mismo desde diferentes perspectivas, destacando la organización y capital humano, el plan logístico y el plan económico financiero.

“KORSPA” será una empresa ubicada en Seúl, Corea del Sur, dedicada a la importación y distribución de vinos de origen español, en concreto Rioja y Cariñena. El producto principal será vino tinto, con una pequeña presencia de vino blanco y rosado (al ser menos conocidos actualmente en el mercado asiático en general). La delimitación arancelaria según el sistema armonizado internacional HS Code es: 2204 *Vino de uvas frescas, incluso encabezado; mosto de uva, excepto el de la partida 20.09*

La elección de la República de Corea es debido a la oportunidad de mercado observada, al ser uno de los países con mayores tasas de consumo de alcohol del mundo¹ donde el mercado del vino todavía se encuentra en fase de inicio, además de la cercanía por parte de la autora al contar con un familiar de primer grado surcoreano, por lo que la distancia psicológica se vería considerablemente aminorada².

Su carácter de *Born Global* (desde un primer momento realizará operaciones internacionales) le permitirá beneficiarse con mayor rapidez de las **ventajas competitivas**³ propias de la empresa:

- Enfoque estratégico sólido, basado en la diferenciación, dadas las características del mercado de la República de Corea que se justificarán en el estudio de mercado.
- Estructura organizacional simple, definida y flexible, lo que permite costes reducidos y rápida adaptación a los cambios de mercado.
- Máximo aprovechamiento de los conocimientos y habilidades personales del capital humano debido a la limitación de los recursos (financieros, tangibles y de propiedad). Enfatización en el control de los activos más que en su posesión⁴.
- Formación de redes, que a través de sus sinergias y apoyo alternativo y complementario favorece el proceso de internacionalización, ya sea por la puesta

¹Organización Mundial de la Salud, 2012

²JOHANSON, J. & VALHNE, J. E. (1977)

³RIALP, A., RIALP, J. & KNIGHT, G. (2010).

⁴KNIGHT, G.A. y CAVUSGIL, S.T. (2004)

en común de conocimientos institucionales como de normativas, regulaciones y de mercado. También se favorece el desarrollo de administración conjunta, que deriva en formación de alianzas entre las partes interesadas (en este caso KORSPA y las bodegas asociadas) a través de contratos de exclusividad que favorecen el objetivo común y evitarían comportamientos oportunistas⁵.

- Percepción por parte de los fundadores del mundo como un mercado natural⁶.
- Uso óptimo de las tecnologías de la información y comunicación, atenuando el riesgo de operar en mercados extranjeros al ofrecer servicios más rápidos, ágiles y de menores costes para los clientes.

Según los factores críticos para la internacionalización y éxito de las *Born Global*⁷ KORSPA aporta fundadores con alto nivel de experiencia internacional previa en mercados europeos (proyectos realizados en Francia, relaciones comerciales con Alemania en Inglaterra) e internacionales (China y Corea). Una visión directiva global, bien con experiencia de miembros del proyecto en negocios propios, direcciones de obras de gran envergadura (dirección de obra para empresas como H&M valoradas en más de un millón de euros) además del alto nivel de compromiso por parte de los directivos, al ser los promotores de la empresa (sentimiento de propiedad). La disposición de redes, relaciones personales y organizativas en el mercado surcoreano, un elevado conocimiento del mismo (por parte de una de las socias). Así como activos intangibles el conocimiento, capacidades propias de la empresa, la comercialización de un producto con alto valor añadido perteneciente a un mercado proliferante con altas tasas de crecimiento y alta aceptación, al ser de origen occidental y estar relacionado con el estilo de vida saludable, lo que justificaría la explotación de estos nichos de mercado.

⁵OVIAT, B.M. y McDOUGALL, P.P. (1995)

⁶CAVUSGIL, S.T. y KNIGHT, G.A. (2009)

⁷RIALP, A., RIALP, J., URBANO, D. y VAILLANT, Y. (2005)

2. MERCADO OBJETIVO: COREA DEL SUR

El mercado objetivo en el que se centra este proyecto es Corea del Sur. A continuación se presentan una serie de datos demográficos y macroeconómicos que permiten la elaboración de una idea general acerca de este país, para luego justificar por qué Corea del Sur es un buen mercado para invertir.

2.1 DATOS GENERALES

Corea del Sur o la República de Corea (Daehanminguk) tiene una superficie de 99.720 km². Limita al norte con la República Popular Democrática de Corea (Corea del Norte), al este con el Mar de Japón, al sur con el Mar Oriental de China y al oeste con el Mar Amarillo.

Su población es de 49.151.901 habitantes (2013), de los que 10.166.691 viven en la capital, Seúl. Otras ciudades importantes son Busan (3.531.643 habitantes), Daegu (2.503.679 habitantes), Icheon (2.870.125 habitantes) y Daejeon (1.531.418 habitantes). La lengua oficial del país es el coreano, siendo el inglés la lengua más usada en el ámbito de los negocios.

En cuanto a religión, predominan el budismo (22,1%), el protestantismo (22,5%) y el catolicismo (10,1%). Tan solo el 50% de la población se declara practicante de alguna religión.

La moneda es el won surcoreano. El tipo de cambio es 1KRW = 0,000741EUR (23/08/2014). Actualmente podemos observar una depreciación del won frente al euro, pero en términos globales se puede considerar una moneda estable, como muestra el gráfico a continuación:

Figura 2.1: Evolución del tipo de cambio durante el periodo 14/05/14 al 21/08/14



Fuente: <http://exchangerates.org.uk>

La forma de gobierno es la república democrática parlamentaria con un gobierno presidencial. La actual presidenta del gobierno surcoreano es Park Geun-hye, del partido conservador Saenuri.

La República de Corea se divide en nueve provincias y siete ciudades autónomas.

2.2 INDICADORES DEMOGRÁFICOS

En el siguiente cuadro se pueden observar los principales indicadores demográficos comparados con España:

Tabla 2.2: Indicadores demográficos

INDICADORES DEMOGRÁFICOS	Corea del Sur	España
Crecimiento de la población (% anual)(2013)	0,18	-0,5
Densidad de población (2012)(hab/km ²)	515	94
Población urbana (2013) (% del total)	84	78
Tasa de fertilidad total (2012)	1,3	1,3
Esperanza de vida al nacer (2012)	81,37	82,38
Indicador desarrollo humano, valor/posición (2013)	0,9909	0,885
Ingreso nacional bruto per cápita en dólares (est. 2013)	25.920	29.180
Coefficiente GINI	32%	34%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de ICEX

Como se puede observar, la población surcoreana experimentó un crecimiento anual positivo en el año 2013, al contrario que en España donde actualmente se está perdiendo masa poblacional.

La densidad de población es más de cinco veces mayor a la española, debido a la limitación de la superficie de la península surcoreana. Este factor favorece al comercio, ya que concentra en un menor espacio el grueso de la población.

El indicador del desarrollo humano es cercano al 100%, lo que lo sitúa entre los países con *alto desarrollo humano*, al igual que España. Este índice valora tres aspectos: la esperanza de vida al nacer, la educación y el PIB per cápita, es elaborado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

La estimación del ingreso nacional bruto per cápita para Corea del Sur en el año 2013 es de 25.920 dólares americanos (19.568,04 EUR, tipo de cambio 1USD = 0.7549EUR)

A través del índice Gini se observa que la distribución del ingreso entre los hogares surcoreanos como los españoles es similar, siendo un coeficiente 0 equidad perfecta y 100 inequidad perfecta. El 32% se encuentra más próximo a la equidad pero muestra un nivel relativo de desigualdad dentro de la sociedad.

2.3 COYUNTURA ECONÓMICA

En el siguiente cuadro se ven reflejados los principales indicadores económicos.

Tabla 2.3 Indicadores económicos

INDICADORES ECONÓMICOS	2011	2012	2013
PIB m.mill. \$ USA	1,114	1,13	1,198
Crecimiento PIB (%)	3,7	2	2,7
PIB per capita \$	29.799	30.806	32.155
Tasa de paro (%)	3,4	3,2	3,1
Tasa de inflación (%)	4,03	2,19	1,16
Balanza c/c mill. \$	31,66	38,538	52,030

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de www.datosmacro.com

El PIB de la República de Corea sufrió una caída en 2012, principalmente debido al encarecimiento del won, lo que impactó negativamente a las exportaciones del país, motor de la economía surcoreana. En la actualidad las previsiones de crecimiento se sitúan alrededor del 4,1%, según el Instituto de Finanzas de Corea (10/07/14).

El PIB per cápita ha aumentado cada año y se encuentra dentro del grupo de países catalogado como “ingresos altos”.

La tasa de paro se ha encontrado durante el periodo analizado en torno al 3,2%, descendiendo ligeramente año tras año.

La tasa de inflación ha ido descendiendo considerablemente desde el año 2011, que se situaba en un 4,03% hasta llegar al 1,16% en 2013, por lo que el crecimiento continuado y sostenido de los precios se ve contenido dentro de un porcentaje aceptable dentro de los estándares económicos.

La balanza de cuenta corriente ha presentado superávit año tras año, además de un continuado crecimiento, más plausible en el año 2013, donde la depreciación del won favoreció de manera notable las exportaciones⁸.

2.4 ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA DEMANDA

Corea del Sur tiene uno de los índices más altos de consumo de alcohol del mundo⁹.

La tendencia social del *well being* está provocando un cambio en los hábitos del consumidor, que disminuye su consumo de licores a favor de bebidas más sanas, como es considerado el vino. En 2012 fue la primera vez que las ventas de vino superaron las ventas de *soju* (bebida tradicional de Corea) en las grandes superficies¹⁰.

Los actos sociales son muy importantes en Corea del Sur, y el consumo de alcohol en ellos común. Actualmente la cerveza y el *soju* son las bebidas más populares, pero el creciente gusto por Occidente, así como el creciente consumo de bebidas alcohólicas por parte de la población femenina y el buen efecto de la publicidad acerca de las propiedades saludables del vino, han repercutido positivamente en el consumo de vino. De entre todos los productos, el más popular es el vino tinto, que supone el 70% de la demanda, seguido por el vino blanco con un 25%. El 5% restante recoge vinos espumosos.

El perfil del consumidor es un joven profesional o personas con renta elevada. El mercado sigue siendo joven, y debido al poco conocimiento que se tiene del vino, las variables que afectan a la decisión de compra son las siguientes, y por orden de preferencia:

1. País de origen: siendo los vinos europeos los mejor considerados, sobre todo los franceses e italianos, seguidos por los vinos estadounidenses.
2. La notoriedad de marca.
3. El precio.
4. El diseño del etiquetado y la botella.

⁸ICEX (2013)

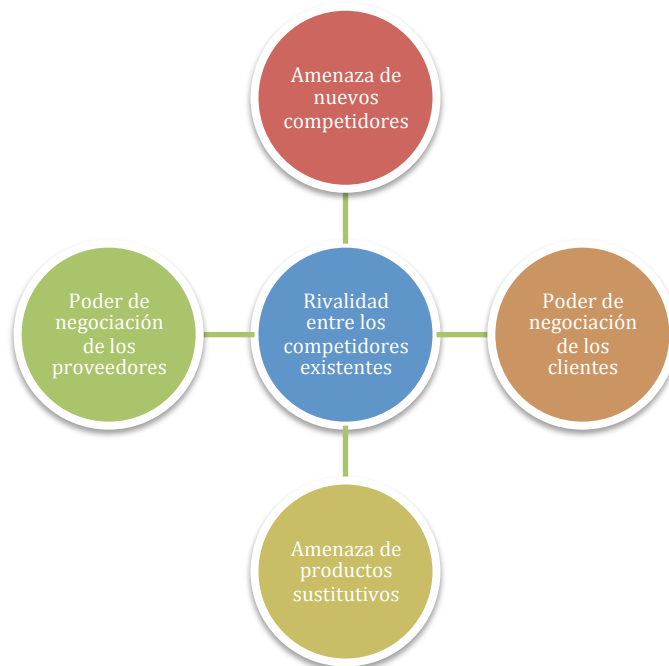
⁹Organización Mundial de la Salud

¹⁰Yonhap News Agency (2013)

2.5 ANÁLISIS DEL SECTOR

Para realizar un análisis del sector, se utiliza el núcleo competitivo de Porter, que permite analizar la competencia a través de cinco fuerzas.

Figura 2.5: Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de cinco fuerzas de Porter

Poder de negociación de los proveedores

En el caso del mercado del vino los proveedores existentes son numerosos. Por este motivo no poseen un gran poder negociador ya que su sustitución por otro proveedor sería rápido. Gracias a este motivo es común firmar acuerdos con las bodegas que aseguren la exclusividad en el contrato y la continuidad de la vigencia del mismo a lo largo del tiempo.

Amenaza de productos sustitutivos

Los principales productos sustitutivos son otras bebidas alcohólicas y refrescos. Las bebidas alcohólicas que representan una mayor amenaza¹¹ en el mercado surcoreano son la cerveza, el *soju* (bebida tradicional coreana) y el *magkeolli* (vino de arroz coreano), aunque la imagen del vino en Corea del Sur, y en el mundo en general, es de una bebida

¹¹ICEX (2011)

más sofisticada y saludable, popular en segmentos de la sociedad con rentas altas, encargados de marcar tendencias, sobre todo en la República de Corea.

Poder negociador de los clientes

El poder negociador de los clientes es importante, ya que están concentrados y organizados, y en el caso de grandes cadenas que realizan compras altas en volumen pueden ejercer presión sobre los precios, lo que en este caso, disminuye el atractivo del mercado. Por este motivo es importante consolidar una imagen fuerte de marca que haga nuestro producto atractivo para el consumidor final, incrementando así su fidelidad. De este modo podríamos reducir el poder negociador de los clientes.

Amenaza de nuevos competidores

Existen barreras a la entrada relacionadas con el capital inicial a desembolsar y red de contactos, pero estas barreras no son insalvables.

Es una industria en crecimiento, donde todavía hay cabida para nuevos participantes, por lo que la amenaza de nuevos competidores es real y alta.

Rivalidad entre los competidores existentes

La rivalidad entre los competidores existentes también es importante. Los principales competidores son los vinos de procedencia francesa e italiana, que disponen de una fuerte imagen de marca. Fuera de los productores europeos, los siguientes competidores son los chilenos, los estadounidenses y los australianos, aunque estos dos últimos disponen de mucha menor cuota de mercado.

Actualmente, desde la entrada en vigor del Acuerdo de Libre Comercio entre Corea del Sur y Europa, la cuota de mercado para vinos europeos no ha parado de crecer, siendo el vino español el mayor vino importado en cuanto a volumen¹².

Por último, tras realizar un análisis de las fuerzas competitivas, se llega a la conclusión de que el mercado del vino en Corea del Sur ofrece oportunidades de negocio en un corto o medio plazo, pero debido a la debilidad de las barreras a la entrada hace que la competencia entre empresas sea alta. Es por esto que tras unos años de actividad se desea extender la cartera de productos a ofrecer en Corea del Sur, así como ampliar el

¹²ICEX 2013

negocio a nuevos mercados, como por ejemplo Estados Unidos, ya que recientemente se detectó la ausencia de productos españoles (en el sector alimenticio y bebidas) en algunos estados, como son Georgia, Carolina del Norte y Carolina del Sur.

3. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

En este punto se desarrollan los factores que componen la organización propia de la empresa, como son:

- El capital humano: quién compone la organización y el valor añadido que aportan a la empresa gracias a la combinación de conocimientos y experiencia de cada participante, así como la contratación necesaria para la viabilidad inicial del proyecto.
- El plan económico financiero: cómo está compuesta la financiación de la empresa, qué parte se compone de capital propio y qué parte es de terceros. También incluye un estudio del capital necesario para operar inicialmente, con una perspectiva temporal de tres años, detallando los costes y flujos de caja previstos.
- El plan logístico: cómo y quién se encargará del transporte y de la logística. Localización y requisitos legales propios del negocio.

Además se incorpora un apartado que detalla los trámites necesarios para la constitución de la empresa así como códigos de conducta para las relaciones comerciales en Corea del Sur.

3.1 CAPITAL HUMANO

La ventaja competitiva más destacable en todo el proyecto es el capital humano, como ya se mencionó en la introducción. Cada uno de los miembros que componen KORSPA aporta unas habilidades y competencias que fortalecen la viabilidad del proyecto. A continuación se citarán los recursos intangibles aportados por cada uno de los componentes y sus funciones dentro del proyecto.

JF. Puesto: Socio y Project Manager.

JF es ingeniero técnico industrial por la Escuela Universitaria de Ingeniería Técnica Industrial de Zaragoza (E.U.I.T.I.Z.), con especialización en electrónica, actualmente se encuentra terminando sus estudios de ingeniero superior en E.I.N.A.

En 2006 comienza su carrera laboral, como Ingeniero Jefe de Obra en electricidad, realizando estudios técnicos, elaboración de presupuestos, dirección de obra y labores comerciales entre otras funciones. Durante este periodo, llevó a cabo obras de instalaciones eléctricas cuya facturación comprendía cantidades de 25.000€ a 350.000€, además de otros trabajos, como son la gestión integral de parques solares fotovoltaicos presupuestados en 25.000.000€, como la gestión integral del futuro mantenimiento.

En 2010 tiene la oportunidad de trabajar en un proyecto logístico clave para H&M en España, colaborando con profesionales internacionales en la gestión y dirección de obra, adquiriendo fuertes habilidades negociadoras y consolidando una importante red de contactos.

En la actualidad forma parte de un proyecto innovador, donde talento humano se reúne para crear viviendas de alto rendimiento, encaminadas hacia la fiabilidad, rapidez (economizando tiempos de tramitación y fabricación), eficiencia y ahorro energético, con precios justos y alta calidad, tal y como reza su misión.

JF será el Project Manager de KORSPA, realizando funciones de planificación, captación de clientes, organización y administración de recursos con el fin de desarrollar y cumplir los objetivos del proyecto, dentro del tiempo y costes definidos.

BM. Puesto: Socia y Directora de Logística y Cadena de Suministro.

BM tiene estudios en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad de Zaragoza, además de amplios conocimientos en Cadena de Suministro, bien por formación recibida como por años de experiencia en este campo. BM fue responsable del departamento de Logística y Transporte del grupo A y grupo E durante los años 2007-2011 y 2011-2013 respectivamente. Tanto el grupo A como el grupo E son empresas aragonesas con importante peso dentro de la logística del transporte a nivel nacional.

BM será la encargada de administrar totalmente la cadena de suministro, desde proveedores de transporte, transferencias de crédito y efectivo, proveedores, distribuidores, cuentas por pagar y cobrar, almacén e inventarios, supervisión de pedidos, registro de clientes, pronósticos, seguimientos. Su principal misión es maximizar el valor ofrecido al cliente final, a través de una alta calidad de gestión en la cadena de suministro.

ML. Puesto: Socia, asesora y Directora de Recursos Humanos

ML es empresaria, de origen surcoreano, con perfil internacional. Ha trabajado en diferentes puestos en Corea del Sur, Estados Unidos y España, hasta que en la década de los noventa decidió establecer su primera empresa en el sector textil, dedicándose al comercio de prendas de vestir nacionales y a la importación de productos surcoreanos.

En la actualidad dispone de seis establecimientos, cinco de ellos dedicados a la venta al menor de prendas de vestir y el sexto a complementos.

Su perfil es altamente emprendedor, con grandes habilidades negociadoras y comerciales. Dispone de conocimientos consolidados del mundo empresarial y aptitudes para el comercio internacional.

Como habilidades comunicativas cabe destacar su dominio en tres lenguas, coreano, inglés y castellano.

Sus funciones dentro de KORSPA serán principalmente asesoramiento empresarial, tanto en estrategia, líneas de financiación, acuerdos con proveedores, etc., como apoyo comercial y traducción. También establecerá las líneas estratégicas de la política de Recursos Humanos, encargándose del reclutamiento, formación del personal, etc.

Sonia Díez. Puesto: Socia, Directora Comercial y Financiera.

Sonia Díez es empresaria desde el año 2007 hasta la actualidad. Ha participado en varios proyectos empresariales, donde se ha encargado de tareas como localización, negociación con arrendadores, proveedores, bancos y diferentes gremios, dirección de proyectos de obra, diseño de marcas e imagen de tienda, desarrollo de programas TPV (terminal punto de venta), diseño y construcción de páginas web. También ha sido encargada durante más de siete años del reclutamiento y formación de recursos humanos, así como la administración y dirección de varios negocios dentro del ámbito textil.

Actualmente se encuentra terminando sus estudios de Administración y Dirección de Empresas en la Facultad de Economía y Empresa, pendiente de la defensa de este documento para obtener finalmente el título de graduada por la Universidad de Zaragoza.

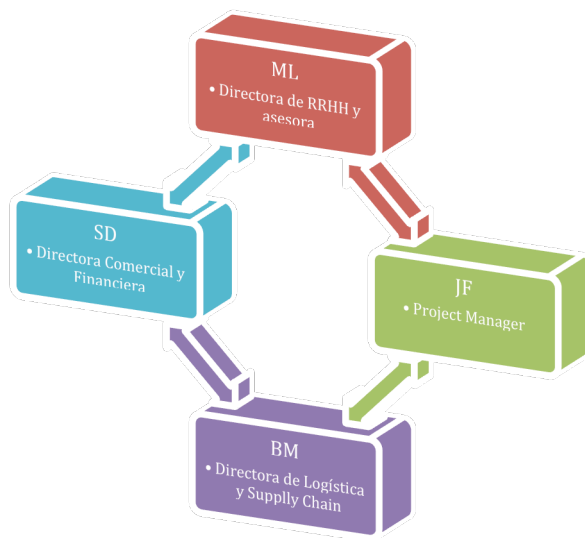
Durante el curso 2013-2014 participó en el programa Erasmus, cursando su último año de estudios en Pécs, Hungría, asistiendo a asignaturas de Máster del módulo impartido íntegramente en inglés.

En los meses de julio y agosto de 2014, trabajó en Greenville, SC, US, en una oficina de gestión de pagos (*AZ Payments*), además de proporcionar asesoramiento estratégico a una empresa constructora (*Upstate Renovations*).

Su papel dentro de KORSPA como directora comercial será trazar el plan estratégico pertinente, así como las líneas de actuación de los comerciales, objetivos y previsiones. En cuanto a la estrategia financiera, deberá encargarse de seleccionar el plan de financiación conveniente, además de administrar las cuentas e inversiones.

La estructura organizativa elegida para KORSPA es informal y simple, al ser una Start Up formada por un capital humano joven se opta por la poca formalización dentro de la organización, siendo la comunicación directa y abierta entre todos los participantes evitando así jerarquías o demoras en la toma de decisiones y favoreciendo entornos dinámicos, simples y que favorecen al libre flujo de ideas. A través de esta estructura se asegura una adaptación más rápida a los cambios del entorno además de propiciar actuaciones más innovadoras¹³.

Gráfico 3.1: Estructura organizativa de KORSPA.



Fuente: Elaboración propia

Al inicio empresarial se contará con dos trabajadores, un mozo de almacén y un comercial. En el segundo año se contratará un segundo comercial. Bajo estos supuestos se realizará el cálculo de gastos y rendimientos netos.

¹³DOLAN, CABRERA, SCHULER Y VALLE (2007)

La función de los dos comerciales será la de apoyo en ferias, mientras que su trabajo regular será la captación, formación y seguimiento de cartera de clientes. Visitarán los puntos estratégicos citados en el plan comercial presentando la empresa y los productos. Su contrato será de carácter temporal para más tarde incorporarse a la plantilla de la empresa en función de los resultados, con un salario base más incentivos por ventas.

El mozo de almacén comenzará con un contrato temporal a jornada completa (40 horas) y con un salario fijo sujeto a la regulación propia de su convenio. Sus tareas serán las propias de su categoría y estará bajo mando directo de BM, directora de logística y cadena de suministro.

Para calcular una estimación del coste de los empleados se tomará como referencia el salario medio surcoreano de 3.551.046 won¹⁴ (2.627,78 EUR a un tipo de cambio 1KRW=0,000741EUR, 23/08/14) para los comerciales, y el salario medio para personal sin formación de 1.600.000 won (1.184,00 EUR ¹⁵ a un tipo de cambio 1KRW=0,000741EUR, 23/08/14).

3.2 PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

En este apartado se analizan las inversiones necesarias para la puesta en marcha del proyecto, los rendimientos netos previstos, el método de financiación y el riesgo de tipo de cambio.

3.2.1 Inversiones necesarias para la puesta en marcha del proyecto

Para el desarrollo de la actividad se precisará de mobiliario, tanto para el almacén como para la oficina:

- Muebles para almacenar el vino (estanterías): 10.000€
- Carretilla elevadora: 4.900€
- Mesa oficina: 105€
- Estantería oficina: 99€
- Sillas: 160€
- Equipos informáticos (dos unidades): 800€
- Software: 300€

¹⁴<https://es.santandertrade.com> (2013)

¹⁵Tipo de cambio 1KRW=0,000741EUR (23/08/14)

En la siguiente tabla se resume la cantidad total a aportar:

Tabla: Desembolso inicial

CONCEPTO	EUROS
Estanterías	10.000€
Carretilla elevadora	4.900€
Mobiliario oficina	364€
Equipos informáticos (x2)	800€
Software	300€
Aprovisionamientos	54.114€
TOTAL	70.478€

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla se expone un resumen de la amortización de los elementos, que será usada para el cálculo de los rendimientos netos del proyecto. En el Anexo I se explica con más detalle cada uno de los planes de amortización.

Tabla: Plan de amortización (cantidades expresadas en euros)

Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Carretilla	588,00	588,00	588,00	588,00	588,00	588,00	588,00	588,00	196,00	
Estanterías	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Mobiliario	36,40	36,40	36,40	36,40	36,40	36,40	36,40	36,40	36,40	36,40
Equipos	264,00	264,00	264,00	8,00						
Total	1.888,40	1.888,40	1.888,40	1.632,40	1.624,40	1.624,40	1.624,40	1.624,40	1.232,40	1.036,40

Fuente: Elaboración propia

3.2.2 Necesidades del fondo de rotación (NFR)

Son las partes correspondientes al Activo Corriente que han de ser financiadas con Recursos Permanentes. Se calculan las cuantías correspondientes al primer año del proyecto. Esta cantidad se refleja en el año 0.

$$NFR = \frac{\text{Consumo anual MP}}{365} * PMA + \frac{\text{Coste anual de ventas}}{365} * PMV + \frac{\text{Ventas anuales}}{365} * PMC - \frac{\text{Compras Anuales}}{365} * PMP$$

Donde:

- MP: materias primas.
- PMA: periodo medio de almacenamiento.
- PMV: periodo medio de ventas.
- PMC: periodo medio de cobro.
- PMP: periodo medio de pago a proveedores.

Las Necesidades del Fondo de Rotación calculadas¹⁶ para los cinco años siguientes son las mostradas a continuación:

Tabla 3.2.2 Necesidades del fondo de rotación

AÑO	NFR (EUR)
0	16.398,90
1	18.366,77
2	32.797,81
3	37.717,48
4	43.375,10
5	49.881,37

Fuente: Elaboración propia

3.2.3 Estimación de ingresos y gastos. evolución

3.2.3.1 Ingresos por ventas

Como la forma de operar es a través de comerciales y en feria, se trabaja desde la suposición de que sólo se encarga a bodega la cantidad de vino necesaria para satisfacer la demanda, siendo el stock disponible en almacén próximo a cero.

Tabla3.2.31: Ingresos por ventas

Año	Ventas (EUR)
0	0,00
1	128.934,00
2	260.859,27
3	304.787,97
4	356.114,26
5	416.083,91

Fuente: Elaboración propia

¹⁶ Cálculo detallado en Anexo II

El año 1 refleja las ventas correspondientes a un contenedor de 17.400 litros, a un precio de venta de 7,41 euros.

En el año 2 se prevé importar dos contenedores, por lo que se doblan los ingresos por ventas. También se aplica el último dato disponible de inflación para Corea del Sur (1,16%)

En los años sucesivos se aplica una tasa correspondiente al 15% de crecimiento del sector, según datos del ICEX 2013 y la tasa de inflación del 1,16%.

3.2.3.2 Gastos

En la siguiente tabla aparecen desglosados los gastos previstos para el horizonte temporal establecido.

Tabla3.2.3.2: Gastos (expresado en euros)

	Aprovisionamientos	Gastos de personal	Gastos de administración	Suministros	Gastos de transporte	Alquiler del local
0						
1	54.114,00	49.553,14	464,00	2.598,40	540,25	14.400,00
2	108.228,00	94.361,68	1.345,60	2.628,54	1.080,50	14.567,04
3	124.462,20	109.459,55	1.547,44	2.659,03	1.256,99	14.736,02
4	143.131,53	110.729,28	1.565,39	2.689,88	1.462,31	14.906,96
5	164.601,26	112.013,74	1.583,55	2.721,08	1.701,16	15.079,88

Fuente: Elaboración propia

El cálculo de aprovisionamientos se ha realizado a partir de cantidad de materias primas previstas. Para el primer año es la cantidad de 17.400 litros de vino a un precio de 3,11 euros. El segundo año se dobla la cantidad y en los sucesivos se utiliza de nuevo el crecimiento previsto del 15%.

Los gastos de personal son los correspondientes a los salarios del mozo de almacén y comerciales. El primer año se contrata un mozo de almacén y un comercial. En el año 2 se contrata un comercial más. Anualmente se realizan 13 pagas, ya que en Corea del Sur es lo común. La cuantía del salario es la misma que se expresó en el apartado “Capital humano”. Se utiliza la tasa de inflación del 1,16%.

Los gastos de administración crecen anualmente al ritmo del negocio, se aplica la misma tasa de inflación.

Los suministros son los correspondientes a luz y agua. Crecen anualmente al ritmo de la inflación.

Los gastos de transporte son los mismos que se especifican en el apartado “Plan Logístico”. En el segundo año se doblan al importar un contenedor más, en los años sucesivos crecen a un ritmo del 15% anual.

Los gastos del local son los de alquiler. El pago anual es de 12.000€. Cada año aumentan al ritmo de la inflación (1,16%).

3.2.4 Fuentes de financiación del proyecto

De los 70.478 euros necesarios para poner en marcha el proyecto, los socios aportarán 40.000 euros a partes iguales (10.000 euros cada socio). La cantidad restante, 30.478 euros será financiada mediante un crédito ICO internacional con las siguientes características:

- Tipo de interés variable + 4,30%. Para este caso el variable es de 5,38%¹⁷ (tipo de interés nominal, revisable semestralmente).
- Sin comisiones (excepto amortización anticipada, un 1,75% sobre el importe cancelado).
- Cuotas anuales.

Con estos datos se calcula el préstamo por el método francés:

Tabla 3.2.4: Préstamo (expresado en euros)

Año	a_i	I	A	M_s	C_s
0					30.478,00
1	8.006,77	2.998,43	5.008,35	5.008,35	25.469,65
2	8.006,77	2.505,70	5.501,07	10.509,42	19.968,58
3	8.006,77	1.964,51	6.042,26	16.551,68	13.926,32
4	8.006,77	1.370,07	6.636,70	23.188,38	7.289,62
5	8.006,77	717,15	7.289,62	30.478,00	0,00

Fuente: Elaboración propia

¹⁷<http://www.ico.es>

Donde a_i es la cuota anual a devolver, donde están incluidos los intereses (I) como la cuota de amortización (A). M_s son la cantidad amortizada hasta el momento y C_s el capital pendiente a pagar.

3.2.5 Rendimientos netos del proyecto

Los rendimientos netos son los flujos financieros que genera la inversión, periodo tras periodo. Al ser una estimación futura de los flujos de caja, existe un riesgo implícito de que los resultados sean diferentes a las previsiones¹⁸.

El impuesto de sociedades utilizado es el 11% (cuando no se superan los 200 KRW, 148.000€, tipo de cambio 1KRW=0,000741EUR, 23/08/14)

Tabla 3.2.5: Rendimientos Netos (expresado en euros)

	0	1	2	3	4	5
Desembolso inicial	40.000,00					
NFR	16.398,90	18.366,77	32.797,81	37.717,48	43.375,10	49.881,37
Ventas	0,00	128.934,00	260.859,27	304.787,97	356.114,26	416.083,91
Aprovisionamientos		54.114,00	108.228,00	124.462,20	143.131,53	164.601,26
Gastos de personal		49.553,14	94.361,68	109.459,55	110.729,28	112.013,74
Gastos de administración		464,00	1.345,60	1.547,44	1.565,39	1.583,55
Suministros		2.598,40	2.628,54	2.659,03	2.689,88	2.721,08
Gastos de transporte		540,25	1.080,50	1.256,99	1.462,31	1.701,16
Local		14.400,00	14.567,04	14.736,02	14.906,96	15.079,88
Amortización		1.888,40	1.888,40	1.888,40	1.632,40	1.624,40
BAIT		5.375,81	38.647,91	48.778,34	79.996,52	116.758,84
Intereses		2.998,43	2.505,70	1.964,51	1.370,07	717,15
BAT		2.377,38	36.142,20	46.813,83	78.626,45	116.041,69
Impuesto		261,51	3.975,64	5.149,52	8.648,91	12.764,59
BN		2.115,87	32.166,56	41.664,31	69.977,54	103.277,10
Amortización		1.888,40	1.888,40	1.888,40	1.632,40	1.624,40
Cuota préstamo		5.008,35	5.501,07	6.042,26	6.636,70	7.289,62
Recuperación FR						
VR empresa						
Total ENTRADAS		-1.004,08	28.553,89	37.510,45	64.973,24	97.611,88
Total SALIDAS		18.366,77	32.797,81	37.717,48	43.375,10	49.881,37
Rendimientos Netos		-19.370,85	-4.243,92	-207,03	21.598,14	47.730,52

Fuente: Elaboración propia

¹⁸DE PABLO, A. Y FERRUZ, L. (2007)

Al principio los rendimientos netos son negativos debido al desembolso inicial que conlleva el proyecto, pero a medida que se avanza en el horizonte temporal, se generan *cash flows* positivos, siendo el cuarto año cuando se produce el primer rendimiento neto positivo por una cuantía 21.598,14 euros, que se incrementa año en más del doble, llegando a los 47.730,52 euros.

3.2.6 Balance de situación, previsión

A continuación se presenta una estimación del balance de situación de KORSPA con una proyección a tres años, para situar en un documento estático una posible imagen de la empresa en un documento contable.

Para la realización de este documento se han utilizado los mismo datos y supuestos hasta ahora presentados, intentando predecir de la mejor manera posible la performance de la empresa. Las cantidades del balance están expresadas en euros.

Para los tres años, el fondo de maniobra tiene un resultado positivo (Activo Circulante – Exigible a C/P), lo que garantiza la viabilidad para con las obligaciones a corto plazo.

ACTIVO	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3
A) ACTIVO NO CORRIENTE	16.364,00	15.963,60	17.953,00
I) Inmovilizado intangible	300,00	300,00	300,00
5. Aplicaciones informáticas	300,00	300,00	300,00
II) Inmovilizado material	16.064,00	15.663,60	17.653,00
III) Inversiones inmobiliarias	0,00	0,00	0,00
IV) Inversiones en Empresas del grupo y asociadas a L/P	0,00	0,00	0,00
V) Inversiones financieras a L/P	0,00	0,00	0,00
VI) Activos por impuesto diferido	0,00	0,00	0,00
B) ACTIVO CORRIENTE	26.564,39	62.266,74	71.377,66
II) Existencias	6.731,28	17165	17645
III) Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	17.621,52	41.825,74	49.965,26
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	17.621,52	41.825,74	50.467,00
3. Deudores varios	0,00	0,00	0,00
4. Personal	0,00	0,00	0,00
V) Inversiones financieras a c/p	0,00	0,00	0,00
VIII) Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	2.211,59	3.276,00	3.767,40
1. Tesorería	2.211,59	3.276,00	3.767,40
Total Activo (A+B)	42.928,39	78.230,34	89.330,66

En cuanto el Pasivo y el Patrimonio Neto, se intentará dotar un mínimo de “otras reservas” por los problemas que puedan surgir en la actividad diaria de la empresa, tales como fluctuaciones de la moneda, etc.

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3
A)PATRIMONIO NETO	11.727,46	43.346,56	53.189,31
A-1) Fondos Propios	11.727,46	43.346,56	53.189,31
I) Capital	7.400,00	7.400,00	7.400,00
1. Capital (No escriturado)	0,00	0,00	0,00
III) Reservas	2.211,59	3.780,00	4.125,00
1. Legal y estatutarias	211,59	1.480,00	1.480,00
2. Otras reservas	2.000,00	2.300,00	2.645,00
IV) (Acciones propias en situaciones especiales)	0,00	0,00	0,00
V) Resultado del ejercicio	2.115,87	32.166,56	41.664,31
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos	0,00	0,00	0,00
B) PASIVO NO CORRIENTE	19.968,58	13.926,32	7.289,62
II)Deudas l/p	19.968,58	13.926,32	7.289,62
2. Deudas con entidades de crédito	19.968,58	13.926,32	7.289,62
IV. Pasivos por impuesto diferido	0,00	0,00	0,00
C) PASIVO CORRIENTE	11.232,35	20.957,46	28.851,73
III) Deudas a c/P	5.501,07	6042,26	6636,7
2. Deudas con entidades de crédito	0,00	0,00	0,00
5. Otros pasivos financieros	0,00	0,00	0,00
IV) Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	5.731,28	14.915,20	22.215,03
1. Proveedores	1.658,00	3.316,00	1.453,00
2. Proveedores empresas del grupo	0,00	0,00	0,00
3. Acreedores varios	0,00	0,00	0,00
4. Personal	3.811,78	7.623,56	8.767,09
5. Pasivo por impuesto corriente	0,00	0,00	0,00
6. Otras deudas con las Administraciones Públicas	261,50	3975,64	11994,94
7. Anticipos de clientes	0,00	0,00	0,00
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)	42.928,39	78.230,34	89.330,66

3.2.7 Gestión del riesgo de tipo de cambio

El riesgo de tipo de cambio es un riesgo financiero, debido a la volatilidad del precio de las divisas. El nivel de riesgo financiero viene sujeto a la fluctuación del precio de las divisas implicadas¹⁹ (won y euro en este caso).

Para cubrir este tipo de riesgo existen varias opciones²⁰, en función de las necesidades de la empresa, KORSPA podrá decantarse por una u otra solución, dependiendo del objetivo buscado.

- Seguro de cambio de importación: donde el banco nos ofrece un precio fijo de compra independientemente del tipo de cambio de la divisa. Puede resultar de utilidad a partir del momento en que la empresa empieza a generar ingresos en won y pagos en euros.
- *Cash option*: permite comprar o vender divisas a un precio convenido, es decir, a un tipo de cambio fijo.
- *Forward plus*: con este producto la empresa se beneficia de las oscilaciones favorables del tipo de cambio hasta unos límites establecidos.
- *Forward KO*: permite mejorar un tipo de cambio fijo contratado respecto al seguro de cambio, pero quedando desprotegido a partir de cierto límite.
- Opción: se compran divisas a un precio establecido pagando una prima inicial.
- Túnel de divisas: se establece un suelo y un techo, lo que permite beneficiarse de las fluctuaciones del tipo de divisa hasta un cierto punto y limitando también las pérdidas.

3.3 PLAN LOGÍSTICO

Para realizar el plan logístico se ha de tener en cuenta una serie de puntos clave, como son, los puntos de venta, con sus limitaciones de actividad correspondientes al sector, las regulaciones de etiquetado, cómo se forman los precios, tributación, sistema de transporte y logística en sí.

¹⁹FERRUZ, A., PORTILLO, M.P. Y SARTO, J.L. (2009)

²⁰<https://www.bancsabadell.com>

3.3.1 Transporte y logística

Desde las bodegas hasta el puerto en España el encargado del transporte es el proveedor. Una vez aquí, KORSPA es la encargada del proceso.

Bilbao, Barcelona y Valencia son los puertos con mayor frecuencia en rutas hacia Busan. La duración aproximada del trayecto es de 30 días. Para la estimación del coste se ha elegido el trayecto Barcelona-Busan, al considerarlo más conveniente y económico.

El precio para un contenedor de 20 pies 540,25€ gestionado por la empresa “iContainers”. También se ofrece la posibilidad de contratar un seguro que cubre el 110% del valor de la mercancía, por un coste adicional del 0,35% del valor total del producto transportado.

Se ofrece la opción de entrega a almacén, que también sería contratada²¹.

Desde este almacén y a través de una empresa de transporte, se realizarán las entregas de mercancía a los clientes, cuyos gastos serán sufragados por el comprador.

3.3.1.1 Gravámenes

En cuanto a fiscalidad existen tres tipos de gravámenes al vino: el arancel de importación, el impuesto sobre las bebidas alcohólicas y la tasa de educación. Gracias al acuerdo de libre comercio entre Corea del Sur y Europa los aranceles de importación desaparecen.

A continuación de manera ilustrativa se muestra un cuadro de los gravámenes sobre el vino en la República de Corea:

Tabla 3.3.1.1 Gravámenes

	Porcentaje
Arancel	0%
Impuesto al licor	30%
Tasa de educación	10%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del ICEX (2013)

²¹www.icontainers.com

3.3.1.2 Inspecciones

En Corea del Sur, todos los alimentos y bebidas están sujetos a inspección. El organismo regulador de estas inspecciones es *Korea Food and Drug Administration*. Las inspecciones son de dos tipos, detallada y ocular.

Cuando se realiza una primera importación, la empresa está obligada a pasar una inspección detallada, cuyo coste aproximado es de 200 euros. El tiempo medio en el que es realizada esta inspección es de 10 días hábiles. Esta inspección detallada es un análisis químico, cuyo fin es comprobar que el vino cumple las especificaciones y estándares oportunos. Una descripción completa de esta inspección se presenta en el Anexo III.

En los tres años sucesivos, si se sigue importando el mismo producto, es decir, misma etiqueta, nombre, graduación alcohólica, vendimia y peso neto que en la primera importación, se procederá tan solo a una inspección ocular más, tramitada en un periodo menor que la anterior.

3.3.1.3 Etiquetado

La regulación de etiquetado está sujeta a la Ley Sanitaria de Productos Alimenticios (*Food Sanitation Act*). Esta ley establece que todos los productos alimenticios importados deben de estar etiquetados en el idioma coreano.

El etiquetado es un servicio realizado por la bodega en España y viene incluido en el precio pactado.

En el anexo IV se exponen las características de etiquetado a modo ilustrativo.

3.3.2 Distribución

Como importadores distribuidores, es requerido un capital mayor a 50 millones de won (37.000€²²) y un almacén superior a 66 m². El local será de 300m² aproximadamente y estará situado en Seúl, ciudad donde se concentra la mayor masa poblacional y donde la actividad económica tiene mayor presencia y envergadura. El distrito y la zona serán elegidos tras realizar una visita a Seúl.

²²Tipo de cambio 1KRW=0,000074EUR (23/08/2014)

3.4 PLAN COMERCIAL

Por el lado de la demanda, la distribución se enfocará principalmente a los puntos de venta que reúnan suficiente masa crítica de posibles demandantes.

De este modo, los principales puntos de venta identificados son los siguientes:

- *Chaebols*, grandes conglomerados con presencia en diversos sectores económicos, que en este caso particular disponen de grandes almacenes, supermercados, hipermercados o tiendas de conveniencia.
- Tiendas especializadas, dedicadas exclusivamente a la venta de vinos.
- Cadenas hoteleras, hoteles familiares, casas rurales, hostales, etc.
- Restaurantes y bares, donde el consumo de alcohol en eventos sociales está extendido.

Para dar a conocer la empresa, y como primer punto de contacto, se participará en las siguientes ferias²³:

- *Wines and Spirits Expo*: es la feria más grande de vinos y licores en Corea del Sur. Se realiza una vez al año.
- Misión- Exposición de vino español en Corea del Sur. Este evento es organizado por ICEX en asociación con la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Seúl.
- *Seoul Food and Hotel*. Esta feria anual tiene una sección dedicada a vinos, que además permite el contacto directo con el sector hotelero.
- *Busan International Food Expo*. Esta feria es de carácter internacional y se realiza anualmente en Busan.

El plan estratégico comercial seguido en las ferias será la presentación del producto a través de la cultura española, para ello la decoración del puesto evocará claramente características propias de la cultura española. Toda bebida se presentará acompañada de tapas típicas de nuestra gastronomía, además de platos propios de Corea, que bien por sus ingredientes o sabores casen con el tipo de vino ofertado, brindando de este modo nuevas alternativas gastronómicas a nuestros clientes.

²³Ver anexo V

3.4.1 Empresas proveedoras

Al inicio del proyecto, se cuenta con dos proveedores, una bodega de Cariñena y otra de La Rioja. La intención futura de KORSPA es ampliar la cantidad de proveedores progresivamente, pero siempre dentro de un número limitado, para seguir una estrategia de *pocos proveedores* que impulsen las relaciones de largo plazo. De este modo es más fácil comprender las necesidades y objetivos de ambas partes, lo que permite la creación de valor a través de futuras economías de escala y curvas de aprendizaje que den lugar a reducciones en los costes de transacción y producción²⁴.

Debido a que este proyecto se pretende llevar a la práctica, la identidad de ambas bodegas no será desvelada para respetar la confidencialidad de los posibles acuerdos.

El tipo de contrato acordado con las empresas proveedoras es de exclusividad, a tiempo indefinido con un número mínimo de ventas. El número mínimo de ventas será negociado tras el primer año de contrato.

3.4.2 Productos

Se trabajará principalmente con vino tinto, además de una pequeña presencia de vino rosado y blanco. Las denominaciones de origen seleccionadas son Cariñena y La Rioja.

3.4.1.1 D.O. Cariñena

Dentro de esta denominación se ha seleccionado un vino tinto de las siguientes características:

- A la vista: brillante con un tono cereza.
- Al olfato: sencillo, de intensidad media. Destaca por un olor afrutado con un toque sutil especiado.
- Al gusto: de cuerpo medio, notablemente afrutado, con un toque ácido, fresco. Su sabor es agradable e idóneo para el consumo diario.

3.4.1.2 D.O. La Rioja

En esta denominación de origen se han seleccionado tres tipos de vino, uno tinto, uno blanco y uno rosado.

²⁴HEIZER, J. y RENDER, B. (2009)

El vino tinto será un crianza, con las siguientes características:

- Su variedad es 90% tempranillo, 3% garnacha, 3% mazuelo y 4% graciano.
- La graduación alcohólica es de 13,6% vol.
- A la vista: amoratado, de color rubí.
- Al olfato: base de frutos negros y licor con ciertos toques balsámicos.
- Al gusto: cálido, dulce, con un sabor duradero en el paladar. Ideal para ocasiones más especiales.

Un vino blanco crianza:

- Su variedad es 90% viura, 10% malvasía.
- Su graduación alcohólica es de 13,5% vol.
- A la vista: limpio, brillante, de un color amarillo pálido.
- Al olfato: intensidad alta, con aroma a frutas y flores blancas, toques cítricos que añaden frescor. Goloso.
- Al gusto: fresco, con un toque ácido que añade equilibrio. Permanece una sensación frutal en el paladar, combinado con especias dulces.

Un vino rosado:

- Su variedad es 60% garnacha, tempranillo 30%, viura 10%.
- Su graduación alcohólica es de 13% vol.
- A la vista: de color rosado, brillante. Cierta toque violáceo.
- Al olfato: aroma a fresa, regaliz rojo, frambuesa, unas notas florales a rosas y violetas.
- Al gusto: fresco, agradable acidez, equilibrado y afrutado.

3.4.3 Precios

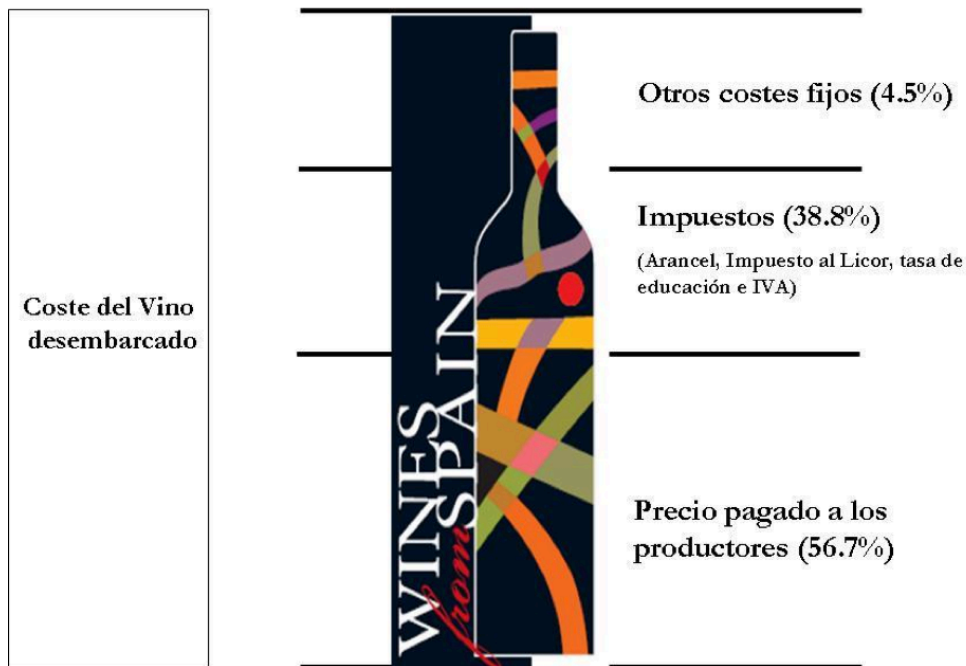
En primer lugar se realiza un desglose de los costes del vino desembarcado para poder establecer de este modo un precio de venta.

Para ello se establecen tres categorías²⁵:

- El precio pagado a productores que supone un 56,7% del coste del vino.
- Impuestos, que forman un 38,8% del total.
- Otros costes fijos que supondrían un 4,5%.

²⁵ ICEX (2011)

Figura 3.4.3: Estructura del coste del vino desembarcado



Fuente: ICEX (2011)

Para no desvelar los precios negociados con las bodegas, y mantener la confidencialidad de los acuerdos, tal y como se ha citado con anterioridad, se procede a utilizar un *precio medio ponderado pagado a los productores* como figura representativa, que será utilizado como medida para el cálculo de las estimaciones pertinentes, como son el plan de financiación, cash flows, etc.

La fórmula utilizada es la siguiente:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i w_i}{\sum_{i=1}^n w_i}$$

Donde x son los precios y w son los litros.

Los litros de vino comprados en total son 17.400, que se reparten del siguiente modo:

- Un 5% se corresponden a vinos blancos: 870 litros.
- Otro 5% a vinos rosados: 870 litros.
- Un 45% a vino tinto D.O. Cariñena: 7.830 litros.
- Un 45% a vino tinto D.O. La Rioja: 7830 litros.

El precio medio ponderado de compra es de 3,11 euros / litro. Por lo tanto, el coste del vino desembarcado sería de 5,49 euros. Los márgenes con los que trabaja de media un

importador o distribuidor en Corea del Sur se encuentran comprendidos entre un 30% o 40%²⁶, por ello utilizaremos un margen medio del 35%, por lo que el precio final de venta será de 7,41 euros.

Tabla 3.4.3: Estructura del vino desembarcado

DESCRIPCIÓN	EUROS/LITRO
Precio pagado a los productores (56,7%)	3,11
Impuestos (38,8%)	2,13
Otros costes fijos (4,5%)	0,25
Precio del vino desembarcado (100%)	5,49
Precio de venta (135%)	7,41

Fuente: Elaboración propia

3.5 TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN DE UNA EMPRESA

A continuación se especifican los pasos burocráticos y legales para constituir la empresa, así como los procedimientos, tiempo y coste a los que se ve sujeta.

1. Consultar la disponibilidad de nombre comercial y obtener un certificado de la disponibilidad de este.
2. Hacer un sello de empresa.
3. Obtener un estado de cuenta bancario.
4. Registro en la Oficina del Gobierno del Distrito y obtener un proyecto de Registro del Impuesto de Sociedades.
5. Inscripción en el Registro Mercantil, obtención del certificado de la impresión del sello de la empresa.
6. Registro en la Agencia Tributaria de un certificado de negocios. Obtención del número de identificación fiscal para el impuesto al Valor Añadido.
7. Registro electrónico en la Seguridad Social, en el Fondo Nacional de Pensiones y en el Seguro de Empleo e Industria de Compensación por accidentes.
8. Depositar las normas de contratación e la oficina de empleo del Ministerio de Trabajo.

El tiempo medio en realizar todos estos trámites es de 14 días.

²⁶ICEX (2011)

La forma jurídica elegida es “Chusik Hoesa”, próxima a la sociedad anónima española y la más común en Corea del Sur. El número mínimo de socios requerido es de dos (hasta un máximo de cincuenta socios) y el aporte mínimo de capital es de 10 millones de won (7.400€²⁷). La responsabilidad es limitada a la cantidad de capital aportada.

El tipo de licencia solicitada es “importador y distribuidor”, y dentro de distribuidor, de “distribución de vino importado”. Con esta licencia está permitida la distribución mayorista, así como la venta a importadores o empresas. No está permitida la venta al consumidor final²⁸.

3.6 CÓDIGOS DE CONDUCTA EN LAS RELACIONES COMERCIALES

La cultura asiática y la occidental son dos culturas diferentes y dentro de la cultura asiática y de la cultura occidental, la surcoreana y española tienen características propias. Es por ello que se considera necesario destacar ciertas conductas intrínsecas²⁹ dentro del mundo de los negocios en Corea del Sur.

- En Corea del Sur se dan importancia a las jerarquías, y se distingue entre *seniors* y subordinados. Las personas con mayor nivel jerárquico *están por encima* de las de menor rango.
- La puntualidad es clave en el mundo de los negocios (fuera de este también). No estar a la hora acordada se considera una falta de respeto. Solo se permiten un retraso aproximado de unos minutos en el caso de los grandes empresarios, mostrando así lo ocupada que es su agenda.
- Las reuniones y tomas de contacto siempre se establecen mediante cita previa, normalmente con semanas de antelación.
- Las presentaciones se hacen por terceras personas, por lo que en la primera toma de contacto se ha de esperar a que alguien nos introduzca a nuestros futuros socios, etc.
- Cuando se establecen las relaciones de negocios se desarrollan en el ámbito personal, mediante envío de regalos, felicitaciones, comidas en restaurantes, etc.
- Es muy común y apropiado realizar regalos. Estos se han de entregar con las dos manos. El regalo será rechazado varias veces, para dar a entender que la

²⁷1KRW=0,000074EUR (23/08/2014)

²⁸ICEX (2013)

²⁹<https://es.santandertrade.com>

relación es más valiosa que el presente en sí. No suelen abrirlo en público para evitar comparaciones.

- La toma de decisiones en Corea del Sur es un proceso más largo que en España, ya que se trabaja varias veces sobre la idea y en grupo.
- Los profesionales surcoreanos vestirán de manera formal, mientras que los extranjeros pueden vestir del mismo modo que suelen hacer en sus países.
- En restaurantes, domicilios y otros lugares es común descalzarse, por lo que el uso de calcetines formales es recomendado.
- Es indispensable el uso de tarjetas de visita. Se han de presentar con las dos manos y definir el título o la posición que se tiene, denotando autoridad.

4. CONCLUSIONES

En este apartado se desarrollan las principales conclusiones extraídas tras la elaboración de este plan de negocios.

En primer lugar, por qué es interesante invertir en Corea del Sur, cuál es el atractivo de este mercado. En un segundo lugar, las limitaciones que han surgido durante la elaboración de este documento.

Por último, y antes de proceder al desarrollo, a modo personal me gustaría concluir diciendo que el presente trabajo está centrado en un mercado específico y en unos proveedores nacionales, que si efectivamente en un futuro se materializa en una empresa real, el objetivo no será centrarse en la comodidad de un solo mercado o de unos proveedores nacionales, ya que las oportunidades que hay en la actualidad en el ámbito internacional no deberían permitir el estancamiento de una empresa en un mercado concreto. Por lo tanto, la intención sería traspasar fronteras y proceder de nuevo a un estudio de qué mercados serían los idóneos. Una propuesta de nuevo, dada la proximidad psíquica por parte de la autora al disponer de familia directa, sería Estados Unidos, además de por haber observado en ciertos Estados del Sur la ausencia de productos españoles en el mercado alimenticio y de bebidas, pero esto será ya un segundo proyecto más ambicioso y con mayor experiencia por parte de los participantes.

4.1 ¿POR QUÉ INVERTIR EN COREA DEL SUR?

Los principales motivos de peso para invertir en Corea del Sur son:

- La República de Corea es actualmente la décimo tercera potencia mundial en términos de PIB y PPA³⁰ (Paridad de Poder Adquisitivo), de hecho, su PIB se ha visto incrementado en más de 147 veces en un periodo de tan sólo 42 años³¹.
- Es el tercer mercado más grande en Asia, tras China y Japón, destacando que, entre estos tres países, el mercado del vino en Corea del Sur se encuentra en una fase joven, donde el consumo medio de vino per cápita es de 1,5 litros, mientras que en Japón (país culturalmente próximo) es de 7,5 litros per cápita.

³⁰Banco mundial (2012)

³¹www.investkorea.org

- Dispone de una situación geográfica clave, siendo el centro de operaciones marítimas y de aire del noreste asiático.
- Es el séptimo país del mundo con mayor facilidad para hacer negocios, según el ranking elaborado por *Doing Business*³² (proyecto perteneciente al Banco Mundial).
- Corea del Sur es uno de los países con mayor tasa de consumo de alcohol mundial, ocupando el décimo segundo lugar según datos de la Organización Mundial de la Salud (2014), donde el consumo de licor está descendiendo en pro de bebidas alcohólicas más ligeras como el vino, al considerarse más beneficiosas para la salud.
- La entrada en vigor del acuerdo de libre comercio con la Unión Europea en 2011 ha permitido un acercamiento a los consumidores finales, al ser eliminado el arancel que ascendía a un 15%.
- El creciente gusto por lo occidental, donde la fidelidad por parte de los consumidores es muy alta³³ y en concreto su interés por la cultura española, bien sea por parte de la sociedad surcoreana como por parte de las empresas del país dedicadas al sector alimentación y bebidas.
- También es importante destacar el interés creciente en Corea del Sur por la cultura española, tanto por parte de la sociedad como por las empresas del sector anteriormente mencionado.
- Por último, el hecho de que España sea el segundo proveedor de vino en Corea del Sur en términos de volumen, es una prueba de la viabilidad de este proyecto.

4.2 LIMITACIONES DEL PROYECTO

Las principales limitaciones se han podido observar en el desarrollo del trabajo son:

- Información limitada o incompleta. En algunos momentos de la investigación la información requerida no estaba disponible o era de pago, por lo que en estos momentos se ha requerido de la participación de conocidos surcoreanos que al vivir actualmente en Corea del Sur disponen de una mayor facilidad para acceder a la información.

³²www.doingbusiness.org (2013)

³³ICEX (2013)

- El idioma. Mucha información disponible en internet llevaba a enlaces que resultaban estar en coreano, por lo que en algunas ocasiones se ha requerido de traducción.
- Desconocimiento de la información o descoordinación entre instituciones. Cuando se ha contactado telefónica con la Cámara de Comercio de Corea del Sur en España o la Embajada de Corea del Sur en Madrid, tenían desconocimiento de la información requerida además de no saber quién podría poseer esta información. Si se procedía a contactar con ellos vía correo electrónico no se obtenía respuesta.
- Las empresas en ocasiones se muestran reticentes a ofrecer información si les comunicas que es para la realización de un trabajo universitario. Ha sido más fácil obtener información presentando el trabajo como un proyecto real.

4.3 TRASCENDENCIA DEL ESTUDIO

Como proyecto de fin de grado la realización de un plan de negocios detallado de una empresa que se pretende llevar a la realidad es la mejor justificación de la trascendencia del trabajo. En él se han puesto de manifiesto los conocimientos adquiridos a lo largo del grado de Administración y Dirección de Empresas junto con la experiencia adquirida en el mundo laboral.

Este trabajo es una guía útil para llevar acabo la actividad empresarial además de ser un documento físico con datos calculados con herramientas propias del ámbito empresarial que justifican la viabilidad del proyecto, pudiéndose presentar en entidades de crédito para pedir financiación o en diferentes organismos para optar a ayudas o simplemente dar a conocer la idea empresarial.

5. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA

LIBROS Y OTRAS PUBLICACIONES:

- CAVUSGIL, S. T. y KNIGHT, G. A. (2009). “Born global firms: A new international enterprise”. *NY: Business Experts Press*.
- DE PABLO, A. y FERRUZ, A. (2007). *Finanzas de Empresa*. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid.
- DOLAN, S.L., CABRERAS, R. V., SHULER, E.J. Y RANDALL, S.S. (2007). *La gestión de recursos humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. McGraw-Hill. Madrid.
- FERRUZ, L., PORTILLO, M.P. y SARTO, J.L. (2009). *Dirección financiera del riesgo de interés*. Pirámide. Madrid.
- HEIZER, J. y RENDER, B. (2009) *Principios de Administración de Operaciones*. Pearson. México.
- JOHANSON, J. & VALHNE, J. E. (1977). “The internationalization process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitments”. *Journal of international business studies*, 23-32.
- KNIGHT, G.A. Y CAVUSGIL, S.T. (2004). “Innovation, organizational capabilities, and the born global firm”. *Journal of International Business Studies*, 35(2): 124-141.
- OVIATT, B. M. y McDOUGALL, P. P. (1995). “Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage”. *Academy of Management Executive*, 9(2), páginas 30–43.
- RIALP, A., RIALP, J. & KNIGHT, G. (2010). “La vocación global de los nuevos modelos de PYMES: el caso de las empresas *born globals*”. *Dialnet OAI articles* (171-189)
- RIALP, A., RIALP, J., URBANO, D. y VAILLANT, Y. (2005) “The born global phenomenon: A comparative case study research”. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(2), 133-171.
- ZHANG, M. y TASUHAJ, P.S. (2007). “Organizational Culture, Information Technology Capability, and Performance: The case of Born Global Firms”. *Multinational Business Review*. Vol.15, nº3, páginas 43-78.

FUENTES ELECTRÓNICAS:

- *Banco Mundial.* Actualización 2013. [22 de abril de 2014] Disponible en <http://datos.bancomundial.org/catalogo-de-datos>
- *Banco Sabadell.* Actualización 2014. [23 de julio de 2014] Disponible en <https://www.bancsabadell.com/cs/Satellite/SabAtl/Cobertura-de-riesgo-de-cambio/1191359650540/es/>
- *Datos Macro.* Actualización 2014. [1 de julio de 2014] Disponible en <http://www.datosmacro.com/pib/corea-del-sur>
- *Decantalo.* Actualización 2014. [14 de agosto de 2014] Disponible en <http://www.decantalo.com/es/?aw=1&gclid=CMeouaPMhsECFafnwgods0Aig>
- *Doing Business.* Actualización 2013. [13 de junio de 2014] Disponible en <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/korea/>
- *Franco Molina.* Actualización 2013. [12 de Agosto de 2014] Disponible en <http://www.francomolina.es/tabla-de-coeficientes-de-amortizacion/>
- *Iberia Trading.* Actualización 2013. [12 de agosto de 2014] Disponible en <http://iberiatrading.eu/documents/198.html>
- *ICEX. El mercado del vino en Corea del Sur.* Actualización 2011. [1 de febrero 2014] Disponible en <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/estudios-de-mercados-y-otros-documentos-de-comercio-exterior/4429004.html?>
- *El mercado del vino en Corea del Sur, notas sectoriales (ICEX).* Actualización 2013. [1 de febrero 2014] Disponible en <http://estadosunidos.oficinascomerciales.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/informes-sectoriales/4699343.html?idPais=KR>
- *Instituto de Crédito Oficial (ICO).* Actualización 2014. [01 de agosto de 2014] Disponible en <http://www.ico.es/web/ico/catalogo-internacional>
- *iContainers.* Actualización 2014. [4 de agosto de 2014] Disponible en <http://www.icontainers.com/es/servicios/transporte-internacional/>
- *Invest Korea.* Actualización 2014. [12 de marzo de 2014] Disponible en <http://www.investkorea.org/ikwork/iko/eng/main/index.jsp>
- *Organización Mundial de la Salud.* Actualización 2012. [20 de junio de 2014] Disponible en <http://www.who.int/es/>

- *Santander Trade: Portal de comercio internacional*. Actualización 2014. [20 de marzo de 2014] Disponible en <https://es.santandertrade.com/perfil-pais/13,corea-del-sur>

6. ANEXOS

ANEXO I: Tablas de Amortización

Carretillas transportadoras

Se encuentran dentro de los “Elementos Comunes, 3. Elementos de Transporte: a) Interno. Equipos de carga, descarga y demás transporte interno (excepto construcción y minería). Carretillas transportadoras, grúas, palas cargadoras, cabrestantes y otros equipos de transporte. El coeficiente máximo de amortización es 12% y el máximo de años 18. Se elige coeficiente al ser una cuota de mayor cuantía a amortizar.

AÑO	CUANTÍA
0	4900
1	588
2	588
3	588
4	588
5	588
6	588
7	588
8	588
9	196

Estanterías

En “Elementos Comunes, 4. Mobiliario a) Mobiliario, enseres y demás equipos de oficina (excluidos los de tratamientos informáticos y ordenador)”

Se elige el coeficiente máximo de 10% para realizar la amortización.

Año	Cuantía
0	10.000
1	1.000
2	1.000
3	1.000
4	1.000
5	1.000
6	1.000
7	1.000
8	1.000
9	1.000
10	1.000

Mobiliario de oficina

Con la misma clasificación anterior y eligiendo de nuevo el mismo coeficiente:

Año	Cuantía
0	364
1	36,4
2	36,4
3	36,4
4	36,4
5	36,4
6	36,4
7	36,4
8	36,4
9	36,4
10	36,4

Equipos informáticos

En “Elementos Comunes, 7. Sistemas y programas informáticos”. Se elige el coeficiente de amortización: 33%.

Año	Cuantía
0	800
1	264
2	264
3	264
4	8

Todas las cantidades anteriores están presentadas en euros.

ANEXO II: Necesidades del Fondo de Rotación (cálculo, en euros)

Año 0

Se ha de tener en cuenta que el primer año de proyecto es una prueba sobre terreno, es decir, sólo se lleva un contenedor de vino para presentar el producto y realizar una toma de contacto con el mercado.

Materias Primas: $(54.114/365)*10=1.482,60€$

54.114 es el consumo para el año 1 de materias primas, 10 días el periodo medio de almacenamiento.

Productos terminados: $(95.526/365)*10=2.617,20€$

95.526 es el Coste Industrial de Fabricación, más las existencias iniciales menos las finales.

Cientes: $(128.934/365)*60=21.194,40\text{€}$

128.934 son las ventas estimadas para el año 1 mientras que 60 son los días ofrecidos para financiar a los clientes.

Financiación Proveedores: $(54.114/365)*60=8.895,60\text{€}$

54.114 son las compras anuales en materia primas, financiadas por los proveedores a 60 días.

Por lo tanto las **Necesidades del Fondo de Rotación** para el **año 0** son de:

$1.482,60 + 2.617,20 + 21.194,40 - 8.895,60 = \mathbf{16.398,90\text{€}}$

Año 1

Para el año 1 simplemente se utiliza un incremento del 1,16% correspondiente a la tasa de inflación en Corea del Sur.

Año 2

Para este año se prevé una importación de dos contenedores, por lo que a partir de este incremento se calcula del mismo modo las Necesidades del Fondo de Rotación.

Años sucesivos.

Se utiliza para el cálculo la tasa de crecimiento propuesta por el ICEX para el mercado del vino en Corea del Sur, que es de un 15%.

ANEXO III: Inspección detallada.

La Inspección detallada es un análisis químico. A través de este se verifica que el vino cumple las especificaciones y estándares promovidos por *Korea Food Code*. Estos estándares y especificaciones son los siguientes:

1. Definición de vino de fruta, siempre que sea fabricado a través de la fermentación y filtrado de la uva o del jugo de fruta. En el proceso de fermentación se permite la adicción de fruta, edulcorante y alcohol.
2. Estándares de elaboración y procesamiento: la fruta madura se prensa y fermenta con levadura. Se permite añadir azúcar si se precisa.
3. Estándares de composición: aquí se recogen aspectos relativos a la apariencia del producto, contenido en etanol, contenido en metanol, conservantes, volumen, aditivos, As^2O^3 , metales pesados, patógenos y químicos agrícolas.

ANEXO IV: Regulación del Etiquetado.

En el caso de las bebidas alcohólicas, cuya graduación sea mayor a 1% de alcohol etílico, la etiqueta deberá especificar la siguiente información:

1. Nombre del producto.
2. País de origen, nombre del productor, pudiendo ser este en el idioma de origen.
3. Información del importador: razón social, dirección, número de teléfono, número de licencia.
4. Número de lote y fecha de embotellado. No es requerida una fecha de caducidad.
5. Porcentaje de alcohol etílico y volumen.
6. Nombre y porcentajes de los ingredientes. Listado de aditivos.
7. Normas de conservación si es necesario.
8. Advertencia sobre los efectos nocivos del producto, para personas menores de 19 años. Será una etiqueta aparte, que represente el 5% de la etiqueta principal.
9. Destino del canal de distribución.
10. Advertencia de reciclaje obligado de vidrio.

El etiquetado tiene que venir realizado desde el país de origen.

ANEXO V: Ferias

- Wines and Spirits Expo. (<http://siwse.com/about-sws-expo/seoul-international-wines-spirits-expo-2014/>)
- Seoul Food and Hotel.
(http://www.seoulfoodnhotel.co.kr/2009_IFIES_allworld/index.asp)
- Daegu International Food Industry Exhibition
(<http://www.bvents.com/event/434847-dafood-daegu-international-food-industry-exhibition>)
- Busan International Food Expo (<http://www.bofas.com/eng/index.php>)
- Café and Bakery Fair (<http://www.cafenbakeryfair.com/main>)
- Food week (<http://foodweek.info/>)
- Gwangju International Food Fair (www.gwangjufood.or.kr)