



Universidad Internacional de La Rioja
Máster en Dirección de Empresas (MBA)

Creación de una bodega de vinos blancos y tintos Premium en D.O.Ca. Rioja

Trabajo fin de máster presentado por:

Isaac Muga Palacín

Director/a: Mónica Clavel

Ciudad: Logroño

Fecha: 5 / junio / 2014

Firmado por: Isaac Muga Palacín

CATEGORÍA TESAURO: 3.2.5. Administración de empresas

RESUMEN

Este plan de negocio demuestra que es factible crear una bodega en D.O. Calificada Rioja de tamaño reducido y la elaboración de productos de calidad aprovechando el patrimonio vitícola del que disponemos, el amplio conocimiento del sector y conocimientos técnicos. Éstos nos llevan a crear un modelo de negocio sostenible y viable aprovechando un nicho de mercado poco explotado y que ofrece unos productos que son demandados y apreciados por los amantes del buen vino.

La clave de este proyecto es ofrecer un producto diferenciado y exclusivo basando en su calidad, tanto de materia prima como por su método de elaboración y envejecimiento.

Con este proyecto se pretende generar en los primeros 5 años suficientes fondos para financiar el 50% de la inversión de las nuevas y definitivas instalaciones.

PALABRAS CLAVE: Viñedo de calidad, Métodos innovadores, Alquiler de instalaciones, producto exclusivo y diferenciado.

ABSTRACT

This business plan shows that it is feasible to create a winery in D.O.Ca. Rioja reduced in size and the manufacture of quality products drawing from our viticultural heritage, broad industry knowledge and expertise. Thus leading us to create a sustainable and viable business model exploiting a niche market that is largely untapped and offers products that are high on demand and appreciated by wine lovers.

The key to this project is to offer a differentiated and exclusive product based on the quality of both raw material and their method of production and aging.

This project aims to generate in the first 5 years sufficient funds to finance 50% of the investment in new facilities and permanent installations.

KEYWORDS: Vineyard quality, innovative methods, facilities rental, exclusive and differentiated product.

ÍNDICE

1. INTRODUCCION	6
1.1 Planteamiento general.....	6
1.2 Objetivos	7
1.2.1 Objetivo General	7
1.2.2 Objetivos específicos.....	7
2. IDEA DE NEGOCIO	8
2.1 Origen de la idea	8
2.2 Idea de negocio.....	8
2.3 Misión, visión y valores.....	8
2.4 Público	9
3. ANÁLISIS GENERAL DEL ENTORNO.....	9
3.1 Factores políticos	9
3.2. Factores económicos	10
3.3 Factores sociales.....	12
3.4 Factores tecnológicos.....	15
3.5 Factores ecológicos.....	16
3.6 Factores legales	16
4 ANALISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO	17
4.1 Poder de negociación con los compradores o clientes.	18
4.2 Poder de negociación con los proveedores.	19
4.3 Amenaza de nuevos entrantes.	19
4.4 Amenaza de productos o servicios sustitutivos.....	21
4.5 Rivalidad entre competidores.	22
5. ANÁLISIS INTERNO	23
5.1. Recursos Materiales:	23
5.2. Recursos Humanos	23
5.3. Recursos financieros	24
5.4. Recursos Relacionales	24
5.5. Recursos Organizativos.....	24
6. ANÁLISIS DAFO	26
7. PLAN DE OPERACIONES	27
7.1 Proceso de compra y producción de materia prima.	27
7.2 Proceso de elaboración	27

7.2.1 Tinto	27
7.2.2 Blanco	27
7.3 Proceso de venta.....	28
7.4 Localización de la empresa	28
7.5 Logística	29
8. PLAN DE MARKETING.....	29
8.1 Productos	29
8.2 Precio	29
8.3 Canales de distribución	29
8.3.1 Nacional	30
8.3.2 Internacional.....	30
8.4 Fuerza de ventas.....	30
8.5 Promoción	32
8.6 Publicidad.....	32
8.6.1 Pagina web	33
8.6.2 Comunicación y Redes sociales.....	33
8.7 Imagen corporativa.....	34
9. PLAN ORGANIZATIVO	34
9.1 Recursos humanos.....	34
9.2 Política general de recursos humanos.....	35
9.3 Forma Jurídica	35
9.4 Organigrama	35
10. PLAN FINANCIERO	36
10.1 Escenario realista	36
10.1.1 Análisis del VAN y la TIR.....	36
10.1.2 Análisis previsional	36
10.2 Plan de contingencia	37
11. CONCLUSIONES.....	38
12. REFERENCIAS.....	41
ANEXO 1 PRECIO DE LA COMPETENCIA NACIONAL Y REGIONAL	44
ANEXO 2: ANALISIS ECONÓMICO FINANCIERO.....	45
2.1. Escenario realista	45
2.2. Escenario Optimista	47
2.3. Escenario pesimista	49
2.4. Comparativa de escenarios	52

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Índice precios al consumo.....	12
Figura 2 Percepción de calidad de vida	13
Figura 3 Evolución de la población	15
Figura 4 Evolución consumo Mundial de vino.....	21
Figura 5 Consumo mundial de bebidas alcohólicas.....	22
Figura 6. Marcas y etiquetas previstas.....	34
Figura 7 Organigrama bodega	35
Figura 8 . Comparativa de resultados de los ejercicios anuales en los diferentes escenarios.....	52

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz DAFO.....	26
Tabla 2. Precios de la competencia.....	44
Tabla 3. Previsión de kilos de uva y vino resultante. Escenario realista	45
Tabla 4. Hipótesis de partida. Escenario realista	45
Tabla 5. Costes de materias primas necesarias. Escenario realista	46
Tabla 6. Cuenta de resultados previsional. Escenario realista.....	46
Tabla 7. Análisis mediante flujos de caja. Escenario realista.....	47
Tabla 8. Hipótesis de partida. Escenario optimista.....	47
Tabla 9. Previsión de kilos de uva y vino resultante. Escenario optimista.....	48
Tabla 10. Costes de materias primas necesarias. Escenario realista.....	48
Tabla 11. Cuenta de resultados previsional. Escenario optimista.....	49
Tabla 12. Análisis mediante flujos de caja. Escenario optimista.....	49
Tabla 13. Previsión de kilos de uva y vino resultante. Escenario pesimista.....	50
Tabla 14. Hipótesis de partida. Escenario pesimista	50
Tabla 15. Costes de materias primas necesarias. Escenario pesimista	51
Tabla 16. Cuenta de resultados previsional. Escenario pesimista	51
Tabla 17. Análisis mediante flujos de caja. Escenario realista.....	52
Tabla 18. Resultados del VAN y la TIR en los diferentes escenarios	53

1. INTRODUCCION

1.1 Planteamiento general

El tiempo de crisis económico-financiera como la que estamos viviendo desde el 2008, nos ha permitido aprender de los errores de empresas del sector que han fracasado en su intento por desarrollar un proyecto vitivinícola viable en los últimos años. Esta situación nos ha permitido crear un modelo de negocio rentable, viable y con un riesgo moderado.

Asimismo consideramos que es un buen momento para la inversión ya que el sector se encuentra en sus horas más bajas lo que ha reducido el número de competidores oportunistas de estos últimos años y las previsiones son halagüeñas para el futuro de los vinos de calidad (El regajal, 2014).

Como podemos ver en el libro “Padre rico, padre pobre” de Roberto Kiyosaki existen 7 oportunidades que se pueden aprovechar en tiempo de crisis y de las cuales 4 son perfectamente aplicables a este proyecto (Kiyosaki, 2000):

1 Nuevos Nichos: En este proyecto pretendemos crear un nuevo estilo de vinos que hasta ahora en la D.O. calificada Rioja no existen o son minoritarios.

2 Cubrir huecos de mercado

Estos productos tienen su sitio en el mercado de calidad y son productos demandados tanto a nivel nacional como internacional.

3 Optimización

Como podremos ver el proyecto se comenzará con instalaciones alquiladas que nos permitirán reducir el riesgo y los gastos y poder generar fondos suficientes que financien unas instalaciones propias si el proyecto se mantiene a lo largo de los años.

4 Mano de obra cualificada

Es el pilar de este proyecto, ya que disponemos de un amplio conocimiento del sector tanto a nivel administrativo, comercial como técnico.

Para asegurar un correcto planteamiento del proyecto, en primer lugar se debe conocer todo lo que va a rodear a la empresa por lo que realizaremos un análisis interno y externo exhaustivo, para conocer así que elementos la empresa puede controlar y que factores no son controlables por la empresa pero a su vez son de vital importancia para el buen funcionamiento de la misma.

Una vez realizado este análisis, se procederá a la presentación del proyecto y de sus características más relevantes mediante la elaboración de un plan de operaciones, un plan de marketing y un plan organizativo finalizando con un plan financiero que nos permita valorar la viabilidad del proyecto.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

El objetivo general del proyecto es analizar la viabilidad para la puesta en marcha de un plan de negocio de una bodega de tamaño reducido y calidad Premium en D.O. Calificada Rioja. Asimismo conseguir comercializar tanto a nivel nacional como internacional los productos para encontrar el perfil adecuado de clientes que demandan ese tipo de productos.

1.2.2 Objetivos específicos

Entre los objetivos específicos encontramos:

- Identificar la viabilidad de penetración en el mercado tanto nacional como internacional de vinos Premium y Súper Premium.
- Crear un plan de negocio y programar un crecimiento ordenado afianzando la imagen de marca, posicionamiento dentro del sector, diseñando las operaciones y logística necesarias para la elaboración, comercialización y venta de estos vinos.
- Definir cuáles son los procesos de producción y comercialización más adecuados para crear un producto diferenciado y exclusivo.
- Desarrollar estudios financieros para determinar la viabilidad de la empresa y sostenibilidad en el tiempo.

2. IDEA DE NEGOCIO

2.1 Origen de la idea.

Pertenece a la tercera generación de una familia bodeguera riojana con mucho éxito en el sector del vino. Como tercera generación de una empresa 100% familiar es nuestro deber reflexionar sobre el futuro que nos espera tanto a nosotros como a nuestras próximas generaciones.

En la actualidad la estructura de empresa familiar, con la tercera generación en la gestión, funciona a la perfección pero como es lógico existen diferentes inquietudes entre los integrantes de esta estructura familiar. Estas inquietudes no tienen por qué ser compartidas por el resto del clan familiar y mucho menos sentirse en la obligación de tener que compartirlas y que éstas puedan dañar la armonía y el correcto funcionamiento de una exitosa empresa.

Es por ello por lo que con la previa autorización del consejo familiar y respetando las cláusulas firmadas en el protocolo familiar se comenzó el estudio de este proyecto para el desarrollo de una bodega de vinos Premium y Súper Premium con métodos inusuales en Rioja y que busca cubrir un nicho de mercado que en la actualidad está casi desierto.

2.2 Idea de negocio

La idea de negocio es la creación de una bodega “*Boutique*” de vinos tintos y blancos de viñedos de calidad elaborados con metodologías que nada tiene que ver con las que propone la D.O. Calificada Rioja.

Asimismo la diferenciación y exclusividad de estos productos será potenciada por los viñedos que poseemos así como los conocimientos técnicos de los que disponemos tanto en elaboración como en envejecimiento y calidad de madera.

2.3 Misión, visión y valores

La misión de la empresa es la siguiente: “Desarrollar una gama de vinos blancos y tintos que satisfagan a los clientes demandantes de vinos exclusivos tanto a nivel nacional como internacional”.

La visión de la empresa es llegar a “ser una referencia de bodega Boutique de D.O. Rioja a nivel mundial”.

Los valores que pretende transmitir nuestra bodega son: La importancia de la personas y de nuestros clientes, La familia, el trabajo en equipo, la calidad, fomentar la responsabilidad social corporativa, transmitir una conducta ética, social y medioambiental, la seguridad y salud en el trabajo, la innovación y la orientación a resultados.

2.4 Público

El público objetivo de la bodega son sin duda todas las personas amantes y conocedores del vino, que buscan productos diferentes y de calidad. Para llegar a este público nos apoyaremos en distribuidores que serán nuestro punto de conexión con el canal HORECA (Hostelería, Restauración, Cafeterías) y las tiendas especializadas gracias a los cuales el pequeño cliente podrá acceder a nuestros productos.

3. ANÁLISIS GENERAL DEL ENTORNO

Para el análisis general del entorno utilizaremos el análisis PESTEL, que está enfocado principalmente a los factores externos, ya que más tarde realizaremos el análisis del entorno específico mediante el análisis de las cinco fuerzas de Porter que servirá para la realización del análisis DAFO basado en factores internos (Fortalezas y Debilidades) y externos (Oportunidades y Amenazas).

El análisis PESTEL es un instrumento de planificación estratégica para definir y analizar factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y jurídicos que pueden influir en el entorno de la empresa. (Endvawnow, s.f.)

3.1 Factores políticos

España es un país democrático perteneciente a la Unión Europea. Un país fuerte y consolidado tanto políticamente como democráticamente al mismo nivel que los países más poderosos del mundo (Real instituto Elcano, 2013)

España tiene un complejo sistema institucional a diferentes niveles (nacional, regional y local) que están relacionados entre sí y que en algunos casos debido a diferencias

políticas entre los órganos de poder pueden afectar de manera importante al sector empresarial.

El hecho de pertenecer a la UE y utilizar el euro es un factor importante a tener en cuenta y que aporta una gran estabilidad, aunque concretamente tener un euro fuerte dificulte las exportaciones.

Asimismo el hecho de pertenecer a la UE también tiene una repercusión en las normativas regulatorias tanto del cultivo de la vid como en la elaboración de vino. Estas legislaciones están continuamente siendo revisadas tanto por la UE, por el gobierno nacional a través de las comunidades autónomas (consejerías), y en último lugar, pero no por ello menos importante el Consejo Regulador de Rioja. Este último en la actualidad es el máximo organismo para el control de la producción de vinos acogidos a dicha Denominación de Origen Calificada.

3.2. Factores económicos

La empresa pretende llevar a cabo una expansión nacional e internacional, dirigiéndose hacia diferentes mercados. Inicialmente se dirigirá a aquellos con alto crecimiento de consumo del vino y al mismo tiempo a mercados consolidados y consumidores asiduos de vino de calidad. Teniendo en cuenta que el balance económico de la empresa se verá afectado por el resultado del conjunto de todas ellas, lo más idóneo es llevar a cabo un estudio global de la economía nacional e internacional de los países objetivos para este proyecto.

El estudio de estos factores se puede llevar a cabo desde diferentes perspectivas, algunas de las más fiables serían las de BBVA Research, las de la Comisión Europea, las del Fondo Monetario Internacional (FMI), las del Banco de España, Instituto de comercio exterior (ICEX) e Instituto nacional de estadística (INE). Son también interesantes los estudios de la propia denominación de origen y los estudios NIELSEN que aportan una visión del mercado nacional e internacional del vino muy completo. Estos estudios nos indican que el consumo de vino mundial está creciendo concretamente en las exportaciones. Los vinos envejecidos y de denominación de origen son los que están experimentando un aumento mayor y concretamente La Rioja es una de las denominaciones de origen con un aumento tanto del volumen de exportación como del valor de las mismas (Nielsen, 2013).

Debemos considerar que el sector del vino a día de hoy supone el 1% de PIB de España y que el 22% del PIB de la Rioja procede del sector vitivinícola (Winefromspain, 2013). Aun así los factores más importantes que influyen en el entorno económico español serán los siguientes:

Crecimiento económico: Nos referimos al ritmo al que aumenta la producción de bienes y servicios de un determinado país. El producto interior bruto de España en el segundo trimestre de 2014 ha crecido un 0,6% respecto al trimestre anterior. Esta tasa es 2 décimas mayor que la del primer trimestre de 2014, que fue del 0,4%. La variación interanual del PIB ha sido del 1,2%, 7 décimas mayor que la del primer trimestre de 2014, que fue del 0,5%.

Según las previsiones del gobierno el PIB de la economía española crecerá un 1,3 % este año y un 2 % en 2015 (Datosmacro,2014).

Los tipos de interés: Éstos afectarán al coste de la financiación de la empresa. Cuantos mayores sean, más caro le resultará a las empresas financiar sus proyectos de inversión.

Desde nuestra empresa pretendemos acceder a créditos ICO para financiar la expansión comercial. Las características están disponibles en la página web del Instituto de Comercio (www.ico.es).

La inflación: Es un factor que perjudica el crecimiento de las empresas. Al incrementarse los precios de los productos el poder adquisitivo de las familias se ve mermado y reduce el consumo de las mismas, a su vez las empresas ven como los costes de producción suben el precio de los recursos productivos y tienden a reducir sus beneficios. Tal y como se muestra en la figura siguiente, la tasa de variación anual del IPC en España en Agosto de 2014 ha sido del -0,5%, 2 décimas inferior a la del mes anterior. La variación mensual del IPC ha sido del -0,5%, de forma que la inflación acumulada en 2014 es del -0,3%. (Instituto Nacional de Estadística, 2014).

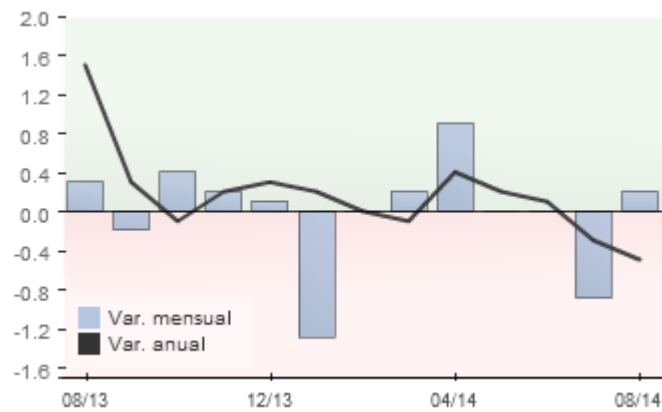


Figura 1. Índice precios al consumo. (Instituto Nacional de Estadística, 2014)

Otros datos analizados incluyen el empleo y el paro, los datos del ahorro, inversión y déficit.

Empleo: Según el informe FUNCAS la tasa de paro durante el 2014 se ve reducida respecto al 2013 al 24,6% pudiendo mejorar durante el 2015 hasta el 23,2%. Estos datos son esperanzadores aunque todavía el consumo y el gasto de las familias deben recuperarse al mismo tiempo que la confianza de éstas. Debemos destacar que el ahorro de las familias españolas está subiendo, pero por el contrario el acceso a créditos de consumo está siendo un problema tanto para las Pymes como para la población en general (FUNCAS, 2014).

En términos de déficit e inversión se estima que el 2014 terminará con un 5,8% del PIB y que solo disminuirá en 2015 hasta el 5,5% (Banco de España, 2014).

3.3 Factores sociales

La importancia de este factor reside en que es el encargado del estudio de las características culturales y el comportamiento de los diversos grupos sociales dentro del territorio español (Best Business Service, 2001). Este factor va a tener un papel relevante para la empresa ya que en nuestro caso elaboramos nuestro vino y diseñamos su envase para satisfacer las expectativas y necesidades de un grupo de clientes o consumidores. Por lo tanto es necesario conocer los cambios en el estilo de vida, la moda, calidad y modos de vida, educación de la población, etc.

Son muchos los factores que se engloban dentro del ámbito socio cultural pero algunos de los más importantes pueden ser la calidad de vida, distribución de

ingresos, demografía, educación, modas, seguridad social y salud, etc. (Organización Mundial de la Salud, 2013).

A la hora de hablar de calidad de vida, podríamos definir ésta como una forma de concebir el bienestar social en una determinada sociedad (Organización Mundial de la Salud, 2013). Un informe de la organización de consumidores y usuarios (OCU) habla de una disminución de la calidad de vida de los españoles hasta niveles de hace 5 años. La valoración de la calidad de vida en un país o en una determinada región se realiza mediante la valoración de los factores que los ciudadanos consideran más importantes para mejorar su nivel vida.

La percepción de la calidad de vida no es igual en toda España como observamos en el siguiente gráfico:

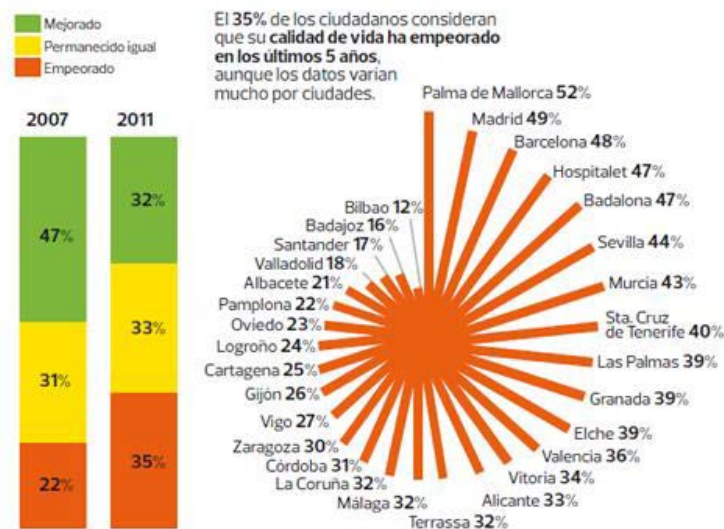


Figura 2. Percepción de calidad de vida (Organización de Consumidores y Usuario, 2012)

Es muy curioso que las ciudades con mayor densidad de población sean las que manifiestan peores registros de calidad de vida (a excepción de Bilbao que presenta el mejor registro de todas las ciudades estudiadas).

La bodega que queremos implantar está situada dentro de la provincia de La Rioja cuya capital es Logroño, la cual presenta una percepción positiva por parte de los ciudadanos sobre la calidad de vida que ofrece a los mismos (tan solo un 24% de los encuestados consideran que el nivel de vida ha disminuido en la capital riojana, 11 puntos por debajo de la media nacional, lo que implica un dato más que positivo). La

calificación global sitúa a Logroño en los primeros puestos de la clasificación como podemos ver en la figura anterior.

En cuanto al sistema sanitario español, aunque afectado por los recortes ocasionados a causa de la crisis de los últimos años, dicho sistema sigue situándose en una posición ventajosa en el ranking internacional (7º en el mundo) con resultados positivos en temas como el estado de salud de la población, calidad y seguridad del servicio, cobertura y acceso del mismo, la satisfacción de los usuarios, etc. (El confidencial, 2014).

En cuanto a los problemas del sistema sanitario español, podemos referirnos a dos principalmente: La problemática coyuntural o a corto plazo es la insuficiencia de recursos públicos para mantener en funcionamiento las estructuras actuales de prestación de servicios, y a largo plazo el principal problema es la tendencia al crecimiento en el volumen de gasto público sanitario (Periodista digital, 2013).

El conocimiento de la población es una pieza clave para la comprensión de la sociedad actual (Nadal, 1984). El estudio de los cambios sufridos por la población española, nos va a permitir observar cómo han variado sustancialmente las dinámicas de población, que ha provocado que España haya pasado de ser un país emigrante a ser un país receptor de emigración.

En los próximos años la edad media española aumentará muy rápido y el mercado de trabajo demandará que se incorpore más población activa inmigrante para compensar esta situación.

Las tasas de natalidad española registran datos muy bajos en comparación con otros países desarrollados. En la actualidad el número de hijos por mujer ha descendido estrechamente a 1,16 hijos por mujer. En cuanto a las tasa de mortalidad podemos decir que presentan a día de hoy tasas muy bajas con una media de 8,85 muertos por cada 1000 habitantes por año, siendo la principal causa de muerte en España las enfermedades cardiovasculares (Instituto Nacional de Estadística, 2014).

En cuanto a la evolución futura de la población española, a continuación presentamos un gráfico que nos muestra a la perfección el camino que seguirá en los próximos años:



Figura 3. Evolución de la población (Instituto Nacional de Estadística, 2013)

3.4 Factores tecnológicos

En este apartado hablamos de uno de los factores que tiene mayor efecto sobre la actividad empresarial, nos referimos a la tecnología, la cual está formada por los conocimientos que posee una empresa sobre la forma de hacer productos, funciones u otros procesos (Proyecto empresarial, 2012).

Mediante la tecnología una empresa puede diferenciarse de la competencia (sobre la forma de hacer las cosas, cómo se diseña, producen, distribuyen y venden los bienes y servicios) y por lo tanto obtener mayores beneficios y hacerse con el liderazgo del sector.

En este caso concreto el conocimiento de las diferentes tecnologías disponibles y la aplicación de procesos que hasta el momento muy pocas bodegas han aplicado en España y mucho menos en Rioja nos permitirá crear esa diferenciación.

Debemos destacar que la crisis Española ha mermado considerablemente las ayudas al desarrollo e implantación de nuevas tecnologías. En el ámbito provincial, el IV plan Riojano de Investigación, Desarrollo e Innovación 2013-2016 promovida por el Gobierno de la Rioja será una herramienta a tener en cuenta para nuestro proyecto. Así mismo a nivel agrícola disponemos de ayudas para la mejora de nuestros viñedos y la implantación de los nuevos.

No debemos olvidar la inestimable ayuda de las cámaras de comercio que ofrecen programas (Programa Feria del conocimiento, Programa Diversifica, Proyecto europeo

Winetech, proyecto Rural inclusión) que nos ayudan en tanto a nivel vitícola, vinícola y comercial.

Otras entidades como el Instituto de Comercio Exterior (ICEX) es un gran pilar de apoyo para realizar comercio en el exterior.

3.5 Factores ecológicos

En este sentido el objetivo de este proyecto es crear una bodega respetuosa con el medio ambiente y en la que se utilicen nociones de la agricultura ecológica y biodinámica para trabajar en base a una cultura agrícola razonada.

A nivel productivo pretendemos instaurar métodos de trabajo que sean respetuosos con el medio ambiente teniendo previsto trabajar exclusivamente en instalaciones que posean certificaciones ISO 14000 o Huella de carbono que permitan asegurar una protección medioambiental.

Por último y no por ello menos importante debemos ser cuidadosos con el packaging (peso de botellas, cajas de materiales reciclables, ecocapsulas, etc...).

3.6 Factores legales

Además de las normativas legales más comunes que debemos tener en cuenta tanto a nivel nacional (Gobierno), regional (Gobierno de la Rioja) como local (ayuntamiento de Haro), el sector del vino debe respetar también la propia normativa de su sector la cual señalaremos a continuación:

La legislación referente al sector vitivinícola viene recogida en la LEY 24/2003, de 10 de julio, de la Viña y del Vino. Dicha ley consta de cuatro títulos en cada uno de los cuales se trata los siguientes aspectos:

Título I: En este primer título podemos encontrar las definiciones referentes a los productos y prácticas del sector vitivinícola. También encontramos normas que hacen alusión a las plantaciones y replantaciones, al riego de la vid y al aumento artificial de la graduación alcohólica natural, así como a la drástica medida del arranque de las viñas.

Además dentro de este título se tratan otros temas como la promoción en la que nos habla de la posibilidad de financiación por parte del estado de las campañas de información, difusión y promoción del viñedo, del vino y de los mostos de uva; el artículo 7 hace referencia a las variedades y el 8 a todo lo referente al arranque de viñedos. En los restantes destacan legislaciones referentes al riego de la vid, mezcla de vinos, etc.

Título II: En este título se establece un sistema de protección de la calidad de los caldos establecidos en diferentes niveles. Por ello se van a establecer diferentes categorías de vinos: los de mesa con derecho al uso de menciones geográficas, los vinos de calidad producidos en regiones determinadas, los de calidad con indicación geográfica, los vinos con denominación de origen calificada o no y los vinos de pagos. Consta de dos capítulos, el primero hace referencia a los aspectos generales del sistema de protección del origen y la calidad de los vinos. En el segundo capítulo se presenta el procedimiento para reconocer un nivel de protección.

Título III: En él se habla del régimen sancionador. Consta de dos capítulos, dentro del primero se alude a las obligaciones de los interesados y a las facultades de los inspectores. En el segundo capítulo se van a detallar las diferentes infracciones con sus correspondientes sanciones.

Título IV: Este título tiene como objeto principal el consejo español de vitivinicultura integrado por representantes de la Administración General del Estado, de las comunidades autónomas y de las organizaciones económicas y sociales que operan en el sector vitivinícola.

Una orden ligada a esta ley e importante a tener en cuenta es la Orden APA/3465/2004 del 20 de octubre, por la que quedó aprobado el reglamento de la denominación de origen calificada Rioja. El cumplimiento de los elementos más básicos de este reglamento es imprescindible para la elaboración y comercialización de vino producido en D.O.Ca. Rioja.

4 ANALISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

Para analizar el entorno específico es imprescindible realizar el análisis de las 5 fuerzas de Porter (1980).

El principal objetivo de este método es realizar un análisis detallado de la industria y el desarrollo de la estrategia de negocio (Porter, 1980). De forma resumida, intenta determinar la rentabilidad de las industrias para determinar la validez del negocio. Cada industria tiene unos análisis fundamentales diferentes pero las 5 fuerzas ayudan a determinar cuáles son las tendencias y reglas de juego en la industria, así como cuáles son las restricciones (Porter, 1980).

Las cinco fuerzas son:

- El poder de negociación de los clientes
- El poder de negociación de los proveedores
- La amenaza de nuevos entrantes
- La amenaza de productos sustitutos
- El nivel de competencia en una industria.

La finalidad de este apartado es evaluar los objetivos y recursos que la empresa tiene bajo su control en torno a estos 5 factores que rigen la competencia dentro del sector vitivinícola.

4.1 Poder de negociación con los compradores o clientes.

Nuestro objetivo es la realización de vinos especiales en D.O.Ca. Rioja, vinos que hasta el momento no existe mucha variedad en el mercado por lo que los competidores presentes tanto en Rioja como a nivel nacional son escasos si los comparamos con la gran cantidad de bodegas productoras a nivel nacional. Los clientes hacia los que va dirigido este proyecto son clientes tanto nacionales como internacionales, conocedores de la cultura del vino y con un nivel económico medio alto. Clientes que buscan un producto diferenciado, saliendo de los estándares de cada región.

Para encontrar a estos clientes nos tenemos que dirigir principalmente a una distribución específica centrada en el canal HORECA de alta gama y a las tiendas especializadas (físicas y online).

Para poder llegar a estos canales será necesario tener una red de agentes y distribuidores que serán nuestros representantes en cada zona, siendo encargados de

transmitir las bondades y diferencias del producto a los clientes y poder influir en la capacidad de decisión de estos compradores para que nuestro producto sea elegido entre los competidores del mercado. Debemos tener en cuenta que estos clientes a los que vamos a hacer frente tiene un gran conocimiento de los productos que existen en el mercado y su calidad por lo que serán extremadamente exigentes a la hora de seleccionarnos.

Tenemos un poder negociador alto ya que existen pocos competidores en el mercado y un crecimiento en la demanda de estos productos tanto a nivel internacional como nacional es importante. (Lo mejor del vino de Rioja, 2013)

4.2 Poder de negociación con los proveedores.

Disponemos en la actualidad de 3 hectáreas propias de viñedo viejo (1940 a 1970) tanto en variedades tintas como en variedades blancas. Disponemos igualmente de una parcela de 2 hectáreas en la que en los próximos meses se plantará variedades blancas.

El objetivo de bodegas Sileno no está basado en el auto abastecimiento ya que no lo consideramos estratégicamente interesante por el contrario sí que consideramos importante disponer de por lo menos más del 60% de la producción propia por un lado para poder realizar un control y un mejor seguimiento de la calidad de la uva y por el otro no estar totalmente a merced de la variabilidad de la oferta y la demanda del mercado de uva en Rioja que en los últimos 20 años ha sufrido subidas y bajadas muy acusadas y que siendo muy dependiente pueden hacer tambalear el proyecto.

Por el momento tenemos preacuerdos con viticultores de la zona con viñedos de un gran potencial a los que se pretende realizar un seguimiento para poder obtener el producto deseado, conjugando calidad y rentabilidad nuestro poder de negociación no va enfocado a la negociación del precio (para nosotros elemento secundario) sino a la negociación de los trabajos y cultivo de los viñedos para producir la mayor calidad.

4.3 Amenaza de nuevos entrantes.

Para analizar la amenaza de los competidores potenciales del sector vitivinícola es fundamental analizar las barreras del sector.

Analizando paso por paso las posibles barreras podríamos señalar las economías de escala, el tamaño de nuestro proyecto es infinitamente más pequeño que otros competidores del sector. Los que existen en la actualidad de tamaño similar no representan una barrera sino más bien un aliado para la comercialización de estos vinos especiales ya que nuestra experiencia nos indica que muchos clientes tanto en la venta al detalle como en el sector HORECA prefieren tener una variedad de productos diferentes para ofrecer a sus clientes.

A nivel de costes tampoco será un factor en el que podamos tener una ventaja competitiva ya que aunque es lógico que intentemos minimizarlos a la mínima expresión nunca llegarán a ser costes similares a las bodegas de mayor tamaño.

Las mayores barreras con las que bodegas Sileno cuenta para defender su ventaja competitiva reside por un lado en la calidad única de los viñedos que poseemos y por otro lado el conocimiento técnico y del sector que en la actualidad poseemos y que marcarán la diferencia competitiva.

Una de las ventajas de la producción de vino es que es una ciencia inexacta ya que ningún vino es igual. Además la producción de un vino de calidad está reñida con la alta producción. Si a esta realidad le unimos que la adquisición de viñedos en Rioja es la más cara de España y que encontrar viñedos de calidad a la venta es muy difícil y costoso (ya que la mayoría están en manos de bodegas ya implantadas desde hace muchos años por ende las probabilidades de entrada de otros competidores se reduce radicalmente).

Solo cabría la posibilidad de que al igual que en Bodegas Sileno un viticultor con buenos viñedos reuniese una buena capacidad técnica y comercial para salir al mercado por sí solo y hacer un proyecto viable. Hoy nuestra experiencia en el sector nos lleva a pensar que este conjunto de circunstancias se están dando en muy pocas ocasiones y que no suponen un alto riesgo.

Por último cabe la posibilidad de tener en cuenta que otras zonas productoras nacionales o internacionales puedan ser competidoras. En este sentido debemos remarcar que la reputación de la denominación de origen Rioja y la calidad de sus caldos están compitiendo a nivel internacional con denominaciones con tanto prestigio como puede ser Burdeos o Borgoña (Francia), Barolo o Chianti (Italia) Napa (EEUU),

etc.. La principal ventaja que hace viable este proyecto es que en general los productos de una calidad similar son entre un 30 o un 40% más caros en el mejor de los casos, lo que nos sigue convirtiendo a los vinos españoles y particularmente a los riojanos en un producto de calidad a un precio muy competitivo.

4.4 Amenaza de productos o servicios sustitutivos.

El vino es un producto que ha sufrido una disminución de su consumo en España en los últimos años pasando de 47 litros/ persona/ año en 1987 a solo 16 litros en 2014 (Observatorio Español para el Mercado del Vino, 2014), asimismo otros países productores como Italia y Francia también han sufrido descensos pero no tan acusados, por el contrario, existen otros países como Rusia, Irlanda o Suecia (OIV, 2014) que han visto aumentado su consumo de una manera notable. También se observa nuevos países en los que el crecimiento de consumo ha sido importante, países relevantes ya que son países con una alta población (China, India, Brasil) de los que se espera un crecimiento del consumo de vino en los próximos años.

Observamos que la evolución tiene una ligera tendencia alcista aunque en los últimos años se ha estabilizado y se prevé que se mantenga así en los próximos años.

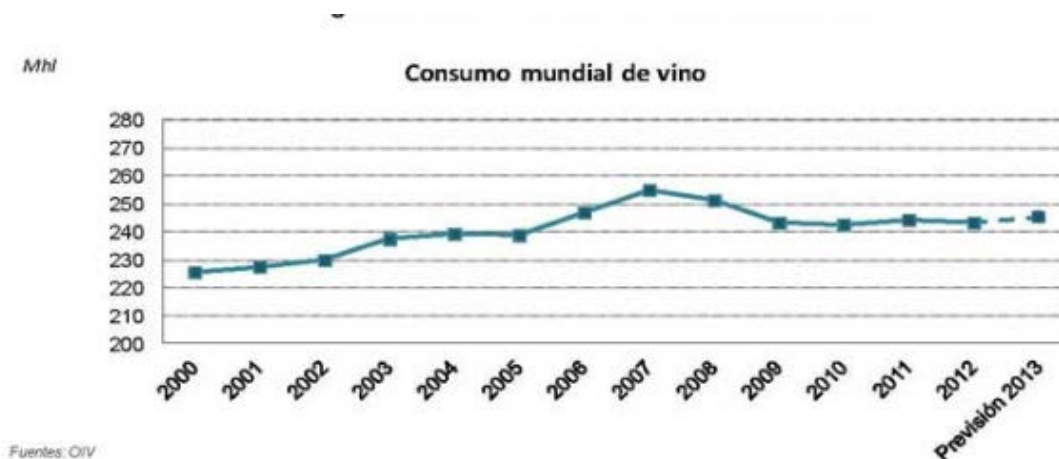


Figura 4. Evolución consumo Mundial de vino (OIV, 2013)

“Pero debemos tener en cuenta que la amenaza de productos sustitutivos como las bebidas de alta graduación (Whisky, Ron, Ginebra, Vodka) están teniendo una previsiones de crecimientos superiores al 10% en los próximos 10 años” (Alimentos Argentinos, 2011, p.39).

La cerveza ha robado una parte importante del mercado al vino en un nicho de población que va desde los 18 a los 30 años (ABC, 2014). Aunque la previsión del consumo de cerveza a nivel mundial parece que va a decaer podemos observar que va a seguir siendo una bebida demandada.



Figura 5. Consumo mundial de bebidas alcohólicas (Euromonitor, 2012)

4.5 Rivalidad entre competidores.

En el sector del vino existe una intensa rivalidad debido al elevado número de bodegas dedicadas a la producción y embotellado de vino no solo en la Rioja sino en España, existiendo 62 denominaciones de origen y más de 4000 bodegas (Wines from Spain, 2013), por no hablar de las miles de bodegas repartidas por todo el Mundo.

Concretamente en La Rioja el crecimiento de la superficie vitícola está siendo controlado en la actualidad y se está disponiendo lo necesario (OCM del vino) para que La Rioja pueda seguir, como comunidad autónoma, controlando la superficie de viñedo en la próxima liberalización prevista en 2016 (que todavía no ha sido ratificada totalmente por la UE). Este hecho reduce en cierta manera la rivalidad evitando la creación o ampliación de nuevas bodegas pero sí que influye de manera decisiva en el precio de materia prima cuando la demanda de vino de Rioja sube ya que en Rioja solo disponemos en la actualidad de poco más de 63000 hectáreas de viñedo, que si las comparamos con las más de millón de hectáreas de que dispone el territorio español o los 7,5 millones de hectáreas a nivel mundial, la producción de Rioja es muy pequeña y al mismo tiempo única en calidad.

Por estas razones y debido a que el 70% de vino D.O.Ca. Rioja está en manos de unas 25 bodegas grandes copando la venta de productos de un precio reducido y de volumen, la clave de nuestro proyecto es atacar el nicho de mercado que estas empresas no trabajan que son los productos de máxima calidad, productos diferenciados a pequeño volumen de producción ya que es muy difícil hacer productos de alta producción y de calidad similar. Asimismo dentro de las 826 bodegas que se encuentran en rioja más del 80% son elaboradoras pero no comercializadoras de vino embotellado lo que reduce los posibles competidores.

5. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno lo organizaremos según la teoría de los recursos y las capacidades. Usamos la clasificación (Ramos, 2007) basada en los siguientes tipos de recursos:

5.1. Recursos Materiales:

Instalaciones: Disponemos de un alquiler en “maquila” en una bodega nueva (construcción 2013) con capacidad de hasta 100.000 kilos.

Materias Primas: En la actualidad cultivamos 3 hectáreas de viñedo propio y tenemos acuerdos para el aprovisionamiento de uva de calidad en la zona.

Calidad obtenida: consideramos que nuestros viñedos son capaces de producir vinos de gran calidad y nos apoyamos en un laboratorio externo (CEAD) para hacer controles preventivos de materias primas durante su maduración y elaboración.

Control y gestión de stocks: Aunque la producción es muy pequeña disponemos de un programa de gestión y control de producción (Softrioja) con el que llevaremos un buena trazabilidad.

Control de costes: En este caso nos apoyaremos en una asesoría local.

5.2. Recursos Humanos

Fuerza de ventas: En este momento disponemos de una persona encargada de la gestión comercial con amplia experiencia en comercialización internacional y RRPP. Y de una distribuidora (Velbendi) en el que nos apoyaremos para la comercialización nacional.

Fuerza Técnica: Disponemos de un técnico con amplia experiencia y reconocimiento internacional en la elaboración de vinos de alta calidad.

Personas: Solo será necesario un apoyo puntual de un trabajador a tiempo parcial.

5.3. Recursos financieros

Capital: Tenemos cerrada la negociación de un crédito ICO con una entidad bancaria que financiaría la inversión inicial al 100% con una cadencia de dos años

Situación económica: La situación económica de los dos socios es buena y en caso de existir pequeños problemas financieros se podrían hacer aportaciones puntuales de capital.

Factores financieros: se analizarán en el plan financiero de la empresa.

5.4. Recursos Relacionales

Marcas y protección de las mismas: tenemos registrada la marca SILENO y ONELIS.

Red comercial: Disponemos de un acuerdo comercial en una comercializadora nacional (Velbendi) y preacuerdos con distribuidoras internacionales en varios países.

Gestión de compras: Nos basaremos en proveedores de calidad con los que nuestro técnico ya ha trabajado y que son de reconocido prestigio.

Licencias: Por el momento y debido a que vamos a alquilar en un primer momento la bodega elegida disponemos de todas las licencias y permisos para la elaboración de vino en D.O.Ca. Rioja.

Publicidad y promoción: Nuestra promoción estará basada en la comunicación vía web y redes sociales. Apoyaremos el trabajo de distribución con catas privadas para dar a conocer nuestros productos a sus mejores clientes. Por último nos apoyaremos en ferias nacionales e internacionales.

5.5. Recursos Organizativos

Estilo de dirección: Una dirección comprometida con el crecimiento de la empresa, pero también con el sentimiento de pertenencia de los trabajadores y ambiente

familiar, que permita que las personas se sientan integradas y estén felices dentro de la misma.

Organización: Estructura jerárquica pero flexible, en la que los responsables de cada proceso disponen de autonomía para decidir soluciones a problemas. Creemos que la autonomía es la mejor práctica para que las personas se sientan reconocidas y valoradas dentro de la misma.

Planificación de la producción: Debido a que el proceso de elaboración y crianza es muy largo (2 años) debemos tener una buena planificación de ventas para poder prever las futuras ventas y ajustar la producción a 3 años vista.

Seguridad e higiene y prevención laboral: todo lo referente en materia de prevención de riesgos laborales, seguridad en el trabajo, higiene y formación de los trabajadores está subcontratado a la empresa Fremap y su contratación así como su control depende de la bodega que tenemos alquilada.

6. ANÁLISIS DAFO

Tabla 1 Matriz DAFO

	Debilidades	Fortalezas
Aspectos Internos	<ul style="list-style-type: none"> - Incertidumbre al no poseer unas instalaciones propias en las que nos debemos adaptar. - 50% de la producción es Blanco Rioja es conocida por sus tintos. - Coordinación de empleados temporales y de empresas de servicios. - Elevado coste de inversión en viñedos propios que cubran por lo menos el 50% de las necesidades. - No hay posibilidad de economía de escala debido al tamaño. 	<ul style="list-style-type: none"> - Disponemos de buenos viñedos y buena materia prima. - Diferentes variedades a nuestra disposición para crear vinos más complejos. - Pertener a D.O.Ca. Rioja - Amplia experiencia en el sector técnico y comercial. - Reconocimientos a nivel internacional de mi trabajo. - Integrante de una reconocida familia bodeguera. - Posibilidad de vender uva excedentaria y ajustar la producción a necesidades. - Disponemos de preacuerdos de comercialización.
	Amenazas	Oportunidades
Aspectos externos	<ul style="list-style-type: none"> - Bajada acusada del consumo nacional. - Inestabilidad del sector a causa de la crisis. - Difícil encontrar viticultores dispuestos a producir calidad. - Creciente competencia tanto a nivel nacional como internacional. - Subidas de costes en las materias primas en los últimos años. 	<ul style="list-style-type: none"> - Interés creciente en pequeñas producciones. - Rioja muy conocida Internacionalmente. - Aumento de consumo en países nuevos y tradicionales. - Buen momento para adquirir viñedos de calidad. - Facilidad para alquilar instalaciones. - Alianzas comerciales entre bodegas del mismo estilo internacional.

Elaboración propia

7. PLAN DE OPERACIONES

7.1 Proceso de compra y producción de materia prima.

El proyecto cuenta en la actualidad con 3 hectáreas de viñedos de los años 40 y 70 en la zona de Haro y Zarratón. Plantados a un 50 % de variedades blancas y un 50% de Tempranillo. Además tenemos un contrato por 10 años renovable de 5 hectáreas de viñedos sitios en Villalva de Rioja con viñedo de edades comprendidas entre los 30 y los 60 años de edad (40% Blanco, 60% Tempranillo).

Con esta superficie de viñedo se cubre con creces las necesidades del proyecto aunque también dispondremos de uva comprada a un viticultor y bodeguero con el que podemos ajustar nuestras necesidades de uva de calidad a nuestro antojo ya que este viticultor suele vender uva a granel o vino a granel elaborado. Este acuerdo lo tenemos firmado para los próximos 10 años a un precio fijo más la subida del IPC anual.

7.2 Proceso de elaboración

7.2.1 Tinto

Procederemos a la vendimia en su estado óptimo de madurez, vendimiándolas en cajas de 20 kilos para que su transporte sea óptimo hasta la bodega, su peculiaridad radica en que será elaborado con los viñedos más viejos y exclusivamente de cepas preseleccionadas.

Todos los racimos serán desgranados a mano y fermentados en barricas de 500 litros nuevas de roble francés en la que también realizaremos la fermentación maloláctica. Pasados entre 18 a 20 meses de envejecimiento se procederá a su embotellado y tras 12 meses de maduración en botella saldrá a la venta.

7.2.2 Blanco

Buscamos hacer un blanco de calidad pero muy fresco y aromático para ello procederemos a usar como base las variedades típicas de Rioja, aunque en el futuro cuando nuestros nuevos viñedos de nuevas variedades estén en producción incorporaremos variedades nuevas. La peculiaridad de este blanco es que está elaborado con viñedos de gran altitud y en los que su cultivo es complicado pero ofrecen la mejor calidad para la elaboración de vinos de calidad.

Una vez procedemos a su prensado para obtener el mosto flor. Este mosto se conservará en frío (4º) durante una semana, pasado ese tiempo se llevará el vino hasta los 16º para proceder a la fermentación con levadura seleccionadas en barricas de 500 litros nueva de roble francés. Posteriormente el vino permanecerá en barrica durante 12 meses, previa clarificación será embotellado y guardado 12 meses en botella antes de su comercialización.

7.3 Proceso de venta

Debido a la pequeña producción de este proyecto y a la exclusividad de los productos el vino será vendido en pequeñas cantidades a través de distribuidores tanto a nivel nacional como internacional, todo se hará bajo pedido. Las condiciones son Exworks y pago a 30 días si el distribuidor está cubierto por alguna aseguradora de riesgo o pago por adelantado en caso contrario.

La venta directa será muy reducida y no estimamos que supere el 10% de la producción. Esta venta se espera en visitas enoturísticas y contactos particulares. En un primer momento no se considera la venta Online para no hacer competencia a nuestros clientes de tiendas especializadas y tiendas Online. Este intermediario lo consideramos un distribuidor más.

7.4 Localización de la empresa

La empresa debido a que en sus primeros años las instalaciones serán de alquiler la producción estará centrada en Hervías (La Rioja) y las oficinas en Haro. En un futuro y si el proyecto sigue el plan establecido, la nueva bodega estará sita en Haro.

Tanto Hervías como Haro se encuentran en una localización ideal y una zona excelentemente conectada tanto con el norte, sur, este y oeste de la península a través de autovía y autopistas. Debemos destacar la cercanía de puertos de carga de mercancía que nos facilitan la exportación.

Para una empresa de este tamaño el hecho de ubicarse cerca de bodegas de gran renombre internacional permite que exista una afluencia de transportes muy elevada que reduce el coste y nos permite realizar grupajes de mercancías que benefician y facilitan la exportación y transporte de empresas pequeñas.

7.5 Logística

Al ser una venta Exworks el transporte va por cuenta del cliente o distribuidor aunque si el cliente lo desea se le podrá hacer la gestión del transporte e incluirle esos costes en su factura.

8. PLAN DE MARKETING

8.1 Productos

En un principio habrá dos productos comercializados. Un tinto y un blanco envejecidos en barrica. Los dos productos los diferenciaremos con diferentes marcas.

Blanco **“ONELIS – Blanco de altura-“**

Tinto **“SILENO – Viñas Viejas-“**

8.2 Precio

Hay pocas referencias dentro de esta gama de vinos para poder compararlos y para la fijación de precios me he basado en el estudio de productores que son referencia en la producción de éste tipo de productos (Ver anexo 1).

Los costes están compuestos por los costes directos de la compra de uva, gastos de producción, alquileres, mano de obra e indirectos como administración, ventas marketing, publicidad, etc...).

Los productos tendrán un precio que hemos estimado en el caso realista de 12 euros tanto para el blanco como para el tinto. Este precio se sitúa ligeramente por debajo de la competencia.

8.3 Canales de distribución

Un canal de distribución “es un conjunto de organizaciones que dependen entre sí y que participan en el proceso de poner un producto o servicio a la disposición del consumidor o del usuario industrial” (Kotler y Amstrong, 2003, p.398)

Los canales de distribución a los que nuestros futuros productos van a ir enfocados los diferenciamos entre nacional e Internacional.

8.3.1 Nacional

En el mercado nacional dispondremos de un acuerdo con una distribuidora (Velbendi) que dispone de 22 distribuidores en toda España. Éstos ya han sido consultados y están dispuestos a comercializar nuestros productos.

No queremos dejar de tener en cuenta la venta directa ya que aunque creemos que no llegará a ser importante debemos tenerla en cuenta debido al gran número de enoturistas que visitan nuestra región anualmente.

8.3.2 Internacional

La exportación será trabajada directamente a través de nuestra responsable de Marketing y Ventas que gracias a ferias internacionales como a estudios de mercado podrá aumentar los países a los que distribuir nuestros vinos. Por el momento tenemos cubiertos la comercialización en varios países de diferentes continentes:

- . África: Kenia, Tanzania, Angola y Sudáfrica
- . América: Puerto Rico, EEUU
- . Europa: Francia, Suiza e Inglaterra.

En estos países que por nuestra experiencia y relaciones personales conocemos bien hemos realizado contactos con distribuidoras que están inicialmente interesadas en distribuir nuestros productos.

8.4 Fuerza de ventas

Para Kotler y Armstrong (2004, p.491) "el éxito de una fuerza de ventas comienza con la selección y contratación de buenos profesionales de la venta. Una selección meticulosa del personal de ventas puede incrementar considerablemente el rendimiento comercial de la empresa".

La fuerza de ventas la integran un conjunto de personas que conocen perfectamente la empresa y varios comerciales con experiencia. En nuestro caso y aunque la empresa es de pequeñas dimensiones tenemos una increíble fuerza de ventas ya que los dos socios y principales activos humanos de la empresa somos especialistas en este sector por nuestro bagaje y experiencia tanto en comunicación como en ventas.

Los pasos que sigue la fuerza de ventas y que nos hemos marcado son los siguientes:

1. Establecer Objetivos: Nuestros objetivos se basan en los 5 primeros años posicionarnos en el mercado de productos rioja exclusivos con un aumento anual en producción y ventas cercano al 10%. Estas cifras aunque elevadas la vemos realistas ya que la producción es pequeña y cualquier aumento de ventas y de producción en porcentaje supone una subida de dos cifras.
2. Búsqueda de Clientes: Dado que en el mercado nacional ya tenemos una buena cobertura de ventas, al estar apoyados por una distribuidora implantada en el mercado, nuestros esfuerzos irán encaminados a la búsqueda de nuevos distribuidores y clientes en el extranjero. Apoyando al mismo tiempo el trabajo de los distribuidores nacionales y por qué no reforzar zonas con nuevos distribuidores.
3. Comunicación de los productos: En esta fase imprescindible para un proyecto. Debido a la gran variedad de productos en el mercado nuestro trabajo tiene que ir encaminado a dar a conocer el producto a nuestros futuros clientes y transmitir las razones por las que nuestro producto es diferente a los demás. Las catas comentadas y presentación de los productos a nuevos clientes con la ayuda de nuestros distribuidores es primordial.
4. Ventas y prestación de suministro: se acordará con todos los distribuidores contratos de comercialización y suministro muy flexibles y sin objetivos obligatorios, para que la distribución no se sienta presionada.
5. Actualización de Base de datos e información: Nos permitirá tener un control y gestión de la información de los clientes muy fluida y nos permitirá estar a la escucha de sus propuestas y necesidades.
6. Participación en Ferias: La política que llevaremos respecto a este punto es que debido a la poca cantidad de empleados y estructura que tenemos y al coste de las ferias debemos focalizarnos en ferias muy concretas que podrán ser dos en el extranjero (VINEXPO, PROWEIN) y dos en nacional (ALIMENTARIA y GOURMET).

8.5 Promoción

Según Bonta y Farber (2004) la promoción es “el conjunto de técnicas integradas en el plan anual de marketing para alcanzar objetivos específicos, a través de diferentes estímulos y de acciones limitadas en el tiempo y en el espacio, orientadas a públicos determinados” (p.44).

Las 4 principales herramientas promocionales son “publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales”.

Dentro de la promoción de ventas nuestra intención está enfocada a un rappel por objetivos, siguiendo nuestra propuesta de no obligar al distribuidor a llegar a una cifra exacta sí que primaremos si llega a un objetivo marcado con un rappel del 5% a final de año comercial.

8.6 Publicidad

El objetivo principal es informar al público. Al mismo tiempo, la publicidad debe presentar una propuesta concreta al consumidor (Unique Selling Proposition) que distinga a la empresa de la competencia.

Según Santesmases (2012) “la publicidad es toda transmisión de información impersonal y remunerada, efectuada a través de medios de comunicación, dirigida al público objetivo, en la que se identifica el emisor, con una finalidad determinada , que, de forma inmediata o no, trata de estimular la demanda de un producto o de cambiar la opinión o el comportamiento del consumidor” (p.672).

En la actualidad en D.O.Ca. Rioja aunque existen muchas bodegas (826) solo un 35% se dedican a la comercialización de vino envejecido y embotellado. La mayoría de estas bodegas embotelladoras se limitan a comercializar productos estrictamente elaborados con la normativa Rioja para poder ser comercializados como crianza, reserva o gran reserva y la gran mayoría a grandes volúmenes, raramente estas bodegas se aventuran a elaborar nuevos estilos de vinos que supondrían nuevos métodos de envejecimiento y elaboración que como en nuestro caso son difícilmente mecanizables limitando forzosamente el volumen de producción ya no solo por el método en si sino por el factor procedencia o “terruño” de los viñedos que su calidad y exclusividad limita especialmente cualquier elaboración.

Nuestra mejor publicidad será visitar a nuestros clientes y explicarles las diferencias y cualidades de nuestros productos.

8.6.1 Pagina web

Hoy es inconcebible que una empresa no disponga de página web, es por ello que se considera de obligado cumplimiento la creación de una página web en la que se reflejen todos los aspectos importantes de la empresa y que de una visión clara y fresca de la imagen de marca.

Los contenidos de la página web serán los siguientes: Información corporativa, historia, productos, fotos y videos, noticias y relaciones con la comunidad (Facebook, LinkedIn, Instagram).

La página web la redactaremos en español e inglés para poder llegar a un público más general y la posicionaremos en los principales buscadores y a medida que entremos en más países podremos adaptarlos a los idiomas locales.

En este proyecto y para no hacer competencia desleal a clientes nacionales como tiendas o centros comerciales descartamos la idea de la venta online de nuestros productos y procederemos a crear un link de nuestros principales clientes Online para que los internautas pueda adquirir sus productos en cualquier web online a su gusto.

8.6.2 Comunicación y Redes sociales.

Una de las maneras de más éxito y bajo coste para darnos a conocer al mundo es el uso de las redes sociales que gracias a ellas el cliente obtiene una información clara, rápida y actualizada de la empresa y de las noticias y novedades sobre los productos (Mercadeo global, 2014). Los principales a los que vamos a acceder son:

Facebook: fomenta la interacción con los clientes y el tráfico de la página

Twitter mantiene alerta a los clientes de las noticias y novedades.

LinkedIn: Fomenta el Networking

Instagram: Como a veces una imagen vale más que mil palabras, esta red social fomenta el intercambio de fotografías y videos que pueden ser de interés y que consiguen fidelizar al cliente.

8.7 Imagen corporativa

Sobre nuestra imagen corporativa nos hemos basado en etiquetas muy simples minimalistas en la que la marca destaque sobre cualquier otra cosa.

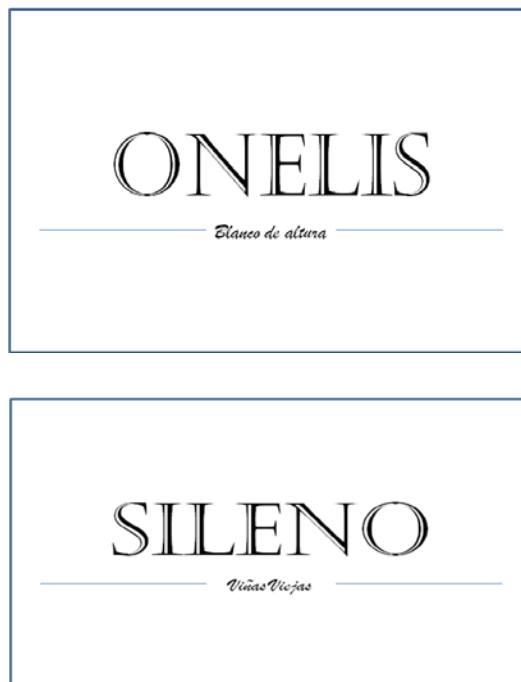


Figura 6. Marcas y etiquetas previstas (Elaboración propia)

9. PLAN ORGANIZATIVO

9.1 Recursos humanos

Debido al reducido tamaño de la empresa los puestos principales serán cubiertos por los dos propietarios y todos los trabajos serán, en los primeros años de existencia de la empresa, cubiertos por ETT's o empresas de servicios.

Existirá un puesto que cubrirá las responsabilidades de gerencia, viticultura y enología. Otro puesto cubrirá las responsabilidades de administración, RRPP y comercial.

9.2 Política general de recursos humanos

Se proporcionará un ambiente de trabajo agradable que promueva la participación y el trabajo en equipo. Se fomentará las relaciones con empresas de servicios y su personal con el objetivo de fomentar una implicación con la defensa de nuestra política de calidad. En ese sentido se desarrollaran actividades para atraer, mantener y desarrollar el capital humano alineado a alcanzar los objetivos de la empresa.

Como los dos principales puestos de trabajo serán cubiertos por los socios el salario percibido por estos será de media jornada del salario mínimo hasta que la empresa genere sus primeros ingresos (2 años más tarde) y estos sea lo suficientemente altos para poder realizar una valoración del puesto acorde a la responsabilidad.

Para la contratación del personal ocasional la retribución será acorde con el último y más reciente convenio vitivinícola.

9.3 Forma Jurídica

Constituiremos una sociedad limitada al 50% entre los dos socios de la misma.

9.4 Organigrama

Debido al tamaño de la empresa y al uso por un lado de empresas de servicios y por el otro a trabajadores temporales el organigrama es muy básico.

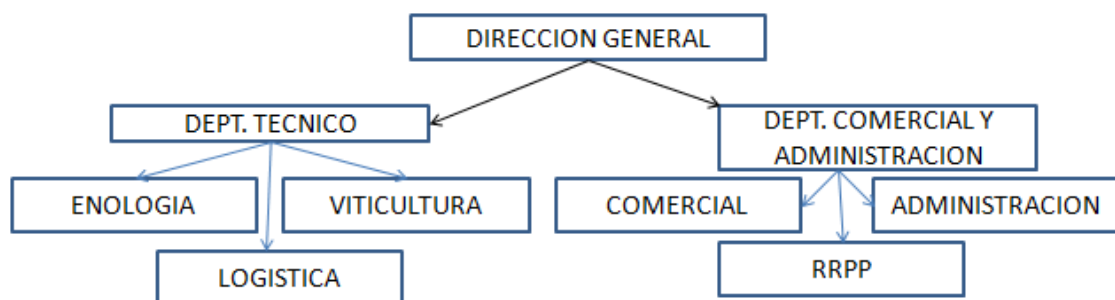


Figura 7. Organigrama bodega (Elaboración propia)

10. PLAN FINANCIERO

Para la elaboración del plan financiero, nos hemos basado en tres escenarios: realista, pesimista y optimista. Podemos ver todos los datos de los diferentes escenarios en los anexos adjuntos. Los datos que se recogen en los mismos son: Inversiones y cálculo de necesidades en materias primas, financiación, gastos fijos, cuenta de resultados. A continuación detallamos el escenario realista.

10.1 Escenario realista

En base al análisis del sector, el análisis DAFO y el plan de marketing se estima que una vez pasados los dos años de elaboración y envejecimiento que son necesarios para poder comercializar nuestro producto, el ritmo de las ventas tenga un aumento del 10% continuado anualmente en los primeros 5 años. Este aumento puede parecer elevado pero si tenemos en cuenta la pequeña cantidad de botellas que este proyecto producirá, este porcentaje es perfectamente viable.

Se pasarán de unas ventas de 76.608 euros en el año 3 a 112.161 en el año 7. Esta estimación y dado que la producción presentada es muy pequeña es probable que esta estimación sea conservadora referente al crecimiento de las ventas.

Este escenario requiere una financiación de unos 50.000 euros que serían financiados por un crédito ICO a 10 años con dos años de cadencia (Crédito autorizado Caixa), lo que nos ayuda a soportar mejor los dos primeros años sin producto para vender.

10.1.1 Análisis del VAN y la TIR

En el anexo se pueden ver los datos más detallados en la tabla de análisis de flujos de caja. Observamos que disponemos de un VAN positivo y de una TIR del 19% al final del periodo estudiado, lo que indica que es un proyecto seguro en cuanto al retorno de la inversión inicial.

10.1.2 Análisis previsional

En los anexos podemos observar la "cuenta de resultados previsional" (Anexo 2) en la que comprobamos que el proyecto es totalmente rentable, permitiendo crear reservas para que en el caso de que durante los primeros 5 años de vida los datos de ventas se confirman poder realizar la inversión en la construcción de unas instalaciones propias

e incluso prever una posible ampliación de las instalaciones para aumentar la producción. Estimamos que serán necesarias unas instalaciones de aproximadamente unos 500 m² que junto a la maquinaria necesaria podemos estimar una inversión de alrededor de unos 200.000 euros, que como podemos ver en las reservas acumuladas podrían ser financiada mayoritariamente por fondos propios.

Teniendo en cuenta que los propietarios son parte fundamental de la organización y funcionamiento de la empresa, observamos que la parte destinada a gastos de personal no es muy elevada hasta no ver que el proyecto funciona y debido a que sus fuentes de ingresos principales no dependen de este proyecto.

En el balance se observa que cada año los gastos financieros se van reduciendo ya que las condiciones del crédito ICO son flexibles y adaptadas al proyecto gracias a sus dos años de cadencia.

Observamos en el apartado de alquileres que cada vez que aumentamos la producción éste se incrementa, esto debe a que las bodegas que ofrecen estos servicios cobran por kilo elaborado y por botella etiquetada. Estos gastos una vez que las instalaciones sean propias este costo servirán para la financiación de la inversión.

10.2 Plan de contingencia

En todo Plan de Negocio es necesario incluir un capítulo en el que se incluyan los riesgos presentes y las posibles estrategias de contingencia en caso de que el negocio no alcance los objetivos previstos (Gaspar, 2004).

Se trata de eliminar o reducir las vulnerabilidades y hacer más solvente a la empresa ante situaciones críticas, preparándola para volver a un modo de funcionamiento normal o por lo menos aceptable hasta sortear la crisis.

Lo primero que debemos hacer es identificar los posibles riesgos, aquellos que son propios de la actividad, del mercado.

Riesgos:

- Crecimiento de las ventas menor de lo esperado
- Problemas en la evolución de la calidad del producto
- Incertidumbre de cosechas y del sector
- Aumento de costes mayores que los previstos
- Entrada inesperada de competidores
- Problemas inesperados (roturas, bajas, etc.)

Plan de contingencia

Para afrontar cualquiera de estos riesgos optaríamos por los siguientes pasos:

- Incrementar la capacidad productiva.
- Renegociar con los proveedores.
- Ajustar la calidad y el precio de los productos a utilizar (madera de barricas, tiempo de estancia en barricas, calidad de botellas, etiquetas, etc.).
- En caso de problemas técnicos de alguna partida podríamos intentar solventarlo con compra de vino en el mercado de granel.
- En caso de falta de liquidez recurriríamos a una refinanciación o a una financiación interna de los propios socios.
- Por último y si fuese necesario y aunque los costos iniciales en gasto de personal en este proyecto son muy reducidos se podrían reducir casi a cero ya que los socios renunciarían a su salario y se prescindiría del apoyo de trabajadores temporales.

11. CONCLUSIONES

El plan de negocio que acabamos de ver persigue la creación de una bodega de alta gama de vinos Rioja que pueda ser gestionada con el mínimo personal y con una financiación exterior reducida. La clave de esta bodega es ofrecer unos productos especiales y de calidad que en la actualidad muy pocas bodegas tanto en D.O. Ca. Rioja como a nivel nacional producen.

Para el desarrollo del plan de negocio, se ha partido de un análisis estratégico, para después abordar un Plan de Marketing, Plan Operacional y Plan Financiero. De esta investigación y teniendo en cuenta el análisis del sector del vino en España y en exportación podemos concluir que este sector está recuperándose de la crisis y que

los productos especiales y de calidad siguen teniendo su espacio y están siendo cada día más apreciados.

Consideramos un momento idóneo para la creación de esta bodega ya que disponemos de amplios conocimientos técnicos y comerciales del sector. Disponemos de viñedos y uva en propiedad que nos aseguran una buena calidad de materia prima y de abastecimiento, disponemos de una red comercial implantada que nos permitirá facilitar la salida al mercado de nuestros nuevos productos.

No debemos olvidar que el tamaño de este proyecto y el tiempo que éste requiere nos permite compaginarlo con nuestros trabajos actuales y ser capaces de crear una estructura que se pueda autofinanciar en un porcentaje importante. Por último, la reducida competencia existente en estos momentos y la poca disponibilidad de inversores (posibles nuevos competidores) hace que crear este proyecto en este momento sea aconsejable. Una de las claves de este proyecto está en la calidad del producto comercializado en su rareza y exclusividad. Tanto la materia prima como los métodos de envejecimiento utilizados para su elaboración serán claves para obtener un vino competitivo y exclusivo que nos permita ofrecer un producto atractivo para nuestros clientes.

Como en todo proyecto debemos tener muy en cuenta las incertidumbres que en nuestro caso están más enfocadas a la aceptación del producto por nuestros clientes y las posibles variaciones del mercado y materias primas que nos puedan afectar. A nivel de calidad, como ya hemos visto, esta incertidumbre se ve minimizada al disponer de un gran conocimiento de nuestros viñedos y su calidad solo contrariada por posibles inclemencias del clima.

Confiamos en que el crecimiento de las ventas y de la bodega será sostenido permitiéndonos en un futuro disponer de una bodega lo suficientemente bien constituida y rentable que nos permita dedicarle el 100% de nuestro tiempo.

Si nos referimos al análisis económico financiero realizado, consideramos que el plan de negocio especificado en el escenario realista es factible a la par que viable desde un punto de vista económico, con una perspectiva de rentabilidad económica y financiera muy altas en el plazo estimado de 7 años, plazo elegido ya que solo a partir de finales del segundo año el primer producto será comercializado.

Por lo tanto cumplimos el objetivo general, puesto que el proyecto es viable, al arrojar una TIR del 19% dentro del escenario realista, generando beneficios estables y continuados para los socios de la empresa.

Por todo lo anterior, estamos en la posición de afirmar que este proyecto se puede llevar a cabo incluso que es un momento ideal para hacerlo. Somos conscientes de que este proyecto tiene una situación inicial arriesgada al no reportar beneficios monetarios durante dos años pero vemos que sí que estos serán importantes los años venideros.

12. REFERENCIAS

- ABC (2014). *Consumo Tradicional del alcohol*. Recuperado el 26 de marzo del 2014 de <http://www.abc.es/sociedad/20140326/abci-consumo-alcohol-espana-201403251914.html/>
- Alimentos Argentinos (2011). *El mercado del vino*. Recuperado el 10 de octubre de 2011 de http://www.alimentosargentinos.gov.ar/contenido/sectores/bebidas/productos/VinoEspumante_2011_10Oct.pdf
- Banco de España (2014). *Informe de las proyecciones de la economía española*. Recuperado el 15 de Marzo de 2014 de <http://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/14/Mar/Fich/be1403-proy.pdf/>.
- Best Business Service (2001). *Curso de planificación estratégica*. Recuperado el 15 de Julio de 2012 de <http://www.todoempresa.com/Cursos/Planificacion%20Estrategica%20demo/Factores%20sociales.htm/>.
- Bonta, P y Farber, M. (2004). *199 preguntas sobre marketing y publicidad*. Bogotá: Norma.
- Datosmacro (2014). *PIB-Producto interior Bruto*. Recuperado el 29 de Julio de 2014 de <http://www.datosmacro.com/pib/>.
- El confidencial (2014). *Yo me vuelvo a España*. Recuperado el 15 de Febrero 2014 de http://www.elconfidencial.com/mundo/2014-02-15/pues-yo-me-vuelvo-a-espana_88838/
- El regajal (2014). *¿Qué le espera al sector del vino en 2014*. Recuperado el 2 Febrero de 2014 de <http://www.elregajal.es/2014/02/que-le-espera-al-sector-del-vino-en-2014/>.
- Endvawnow (s.f.). *Análisis Pestel*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2014 de <http://www.endvawnow.org/es/articles/1182-analisis-pestel.html/>.
- Funcas (2014). *Panel de previsión de economía española*. Recuperado el 20 de Septiembre 2014 de <http://www.funcas.es/Indicadores/Indicadores.aspx?Id=1>.
- Gaspar, J. (2004). *Planes de Contingencia la Continuidad Del Negocio en Las Organizaciones*. Madrid: Díaz de Santos

- Instituto Nacional de Estadística (2014). *La Inflación*. Recuperado el 3 de Septiembre de 2014 de <http://www.ine.es/ss/Satellite?c=Page&cid=1254735905116&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout&L=0&p=1254735893337>.
- Kiyosaki, R. (2000). *Padre rico, padre pobre*. Santa Fé: Aguilar.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos del marketing*. México DF: Prentice Hall.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2004). *Marketing*. Burgyn: Grada.
- Lo mejor del vino de Rioja (2013). *Los vinos de alta agama esquivan la crisis*. Recuperado el 4 de octubre de 2013 de <http://www.larioja.com/vino-de-rioja/lujo-pujananza-mercado-lujo-201310041248.html/>
- Nadal, J. (1984). *La Población española*. Barcelona: Ariel.
- Nielsen (2013). *Informe anual del mercado de vinos en España*. Recuperado 20 mayo 2014 de <http://es.riojawine.com/es/noticias/2102-estudio-nielsen-sobre-el-consumo-de-vino-en-espana-rioja-monopoliza-el-mercado-espanol-de-vinos-tintos-con-crianza.html/>.
- Observatorio Español para el mercado del vino (2014). *El consumo del vino en España*. Recuperado el 14 de Julio de 2014 de <http://www.oemv.es/esp/infografia-oemv-el-consumo-de-vino-en-espana-1210k.php/>.
- OIV (2014). *El mercado del vino: Evolución y tendencias*. Recuperado el 20 de Mayo de 2014 en http://www.oiv.int/oiv/files/4%20.../4%20.../El_mercado_del_vino_ES.pdf/.
- Organización Mundial de la Salud (2013). *Aspectos socioculturales*. Recuperado el 20 de Julio 2014 de http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/39350/2/9243542486_es_part2.pdf?ua=1/
- Periodista Digital (2013). *Expertos avisan...* Recuperado el 19 de Diciembre 2014 de <http://www.periodistadigital.com/salud/medicina/2013/12/19/100-expertos-avisana-sanidad-publica-espanola-se-colapsara-en-5-ano.shtml/>.
- Porter, M (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Proyecto empresarial (2012). *Entorno tecnológico*. Recuperado el 17 de noviembre de 2012 de <http://proyectoempresarial.wordpress.com/2012/11/17/entorno-tecnologico/>
- Ramos, R. (2007) "Capacidades y libertad" Recuperado el 22 de septiembre 2007 de <http://www.revintsociologia.revistas.csic.es/index.php/revinstsociologia/article/view/50/50/>.

Real instituto Elcano (2013). *España en el mundo durante 2013: perspectivas y desafíos*.

Recuperado el 13 Febrero 2013 de
http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano/contenido?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/elcano_es/zonas_es/politicaexteriorespanola/dt4-2013_espana-en-2013-perspectivas-desafios-elcano/.

Santesmases, M. (2012). *Marketing: Conceptos y estrategias*. Madrid: Pirámide.

Wines from Spain (2013). *El vino en cifras*. Recuperado el 29 de Julio de 2014 de
http://www.winesfromspain.com/icex/cda/controller/pageGen/0,3346,1559872_6763355_6778152_0,00.html/.

ANEXO 1 PRECIO DE LA COMPETENCIA NACIONAL Y REGIONAL

Tabla 2. Precios de la competencia

D.O.	Bodega	Marca	Tipo	precio Exworks
Rioja	Olvier Riviere	Getiba	Blanco	13,2
Rioja	Contador	Qué bonito cacareaba	Blanco	35,6
Rioja	Contador	Predicador	Blanco	12,8
Rioja	Abel Mendoza	5V	Blanco	13,2
Rioja	Remelluri	Remelluri	Blanco	22,9
Cataluña	Tomás Cusiné	Rancons	Blanco	13,8
Cataluña	Tomás Cusiné	La Serra	Blanco	13,9
o Rosal	Emilio Rojo	Emilio Rojo	Blanco	25
Rioja	Olvier Riviere	Ganko	Tinto	15,2
Rioja	Artuke	Finca los locos	Tinto	13,2
Rioja	Contador	La Cueva	Tinto	37,3
Rioja	Contador	Predicador	Tinto	13,1
Rioja	Lacus	H12	Tinto	13,2
Rioja	Horizontes	Exopto	Tinto	23,1
Rioja	David San Pedro	Phincas	Tinto	13,25
Rioja	David San Pedro	Vuelta de terca	Tinto	23,1
Cataluña	Tomás Cusiné	Geol	Tinto	14,8
Valencia	Mustiguillo	Finca terrerazo	Tinto	15,6
Navarra	Olvier Riviere	Viña del catastro	Tinto	16,2

Elaboración propia

ANEXO 2: ANALISIS ECONÓMICO FINANCIERO

2.1. Escenario realista

Tabla 3. Previsión de kilos de uva y vino resultante. Escenario realista

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
Kilos uva	10.000	10.000	10000	12000	13000	14000	15000
Precio uva	0,60	0,62	0,64	0,66	0,68	0,70	0,72
Valor de uva	6000,00	6180,00	6365,40	7867,63	8778,97	9737,90	10746,47
Litros transformación D.O. Rioja 70%	7000	7000	7000	8400	9100	9800	10500
Mermas 4% (litros)	280	280	280	336	364	392	420
Litros vino 2ª Calidad	1400	1400	1400	1680	1820	1960	2100
Precio venta vino 2ª Calidad (litro)	1,30	1,37	1,43	1,50	1,58	1,66	1,74
Valor de vino 2ª Calidad	1820,00	1911,00	2006,55	2528,25	2875,89	3251,97	3658,46
Litros vino 1ª Calidad	5320	5320	5320	6384	6916	7448	7980
Valor vino 1ª Calidad	6916	7262	7625	9607	10928	12357	13902

Elaboración propia

Tabla 4. Hipótesis de partida. Escenario realista

Precio botella	12,00 €
Vendido 1º año	90%
Aumento anual	10%

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
Botellas disponibles para la venta			7093	7803	7874	8661	9385
PREVISIÓN DE VENTAS			6384	7022	7725	8497	9347
Botellas no vendidas			709	780	149	164	38

Elaboración propia

Tabla 5. Costes de materias primas necesarias. Escenario realista

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
Barricas 500 litros nuevas	5	5	5	6	7	7	8
precio barricas nuevas	900	927	927	927	927	927	927
valor de barricas	4.788	4.932	4.932	5.918	6.411	6.904	7.397
Barricas 2ª mano 500 Litros	5	5	0	0	0	0	0
Precio barricas 2ª mano	250	250	0	0	0	0	0
Valor de barricas 2ª mano	1330	1330	0	0	0	0	0
Botellas producidas			7093	7093	7093	8512	9221
Valor botellas			3547	3724	3901	4894	5533
Valor corchos			3547	3724	3901	4894	5533
Valor etiquetado y caja			3547	3724	3901	4894	5533
Coste de productos enológicos por litro	0,15	0,15	0,16	0,16	0,16	0,17	0,17
Valor productos enológicos	798	814	830	1016	1123	1233	1348
Valor de botella + vino			2,59	2,71	2,84	2,97	3,11

Elaboración propia

Tabla 6. Cuenta de resultados provisional. Escenario realista

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
VENTAS	0,00	0,00	76.608,00	84.268,80	92.695,68	101.965,2	112.161,77
Ingresos de Explotación	1.820,00	1.911,00	78.614,55	86.797,05	95.571,57	105.217,2	115.820,23
Compras	12.916,00	13.255,60	22.767,28	25.973,82	28.017,02	32.558,88	36.090,35
Variación de existencias	0,00	6.916,00	9.097,20	9.742,14	10.030,70	11.415,53	12.476,70
Gastos de Personal	13.550,00	13.956,50	14.375,20	14.806,45	15.250,64	15.708,16	16.179,41
Alquileres	1.000,00	1.000,00	2.064,00	2.370,40	2.481,04	2.699,14	2.907,78
Otros Gastos	1.000,00	1.030,00	1.030,00	1.030,00	1.030,00	1.030,00	1.030,00
Dotación para amortización	1.223,60	1.252,33	5.110,04	5.480,61	5.760,09	6.047,00	6.342,31
RESULTADO EXPLOTACION	-27.869,60	-21.667,43	42.365,24	46.877,92	53.063,48	58.589,56	65.747,08
Gastos financieros	2.062,66	2.065,02	1.987,86	1.814,76	1.633,08	1.444,97	1.248,87
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-29.932,26	-23.732,45	40.377,38	45.063,16	51.430,41	57.144,59	64.498,22
Impuestos sobre beneficios	0,00	0,00	14.132,08	15.772,10	18.000,64	20.000,61	22.574,38
RESULTADO DEL EJERCICIO	-29.932,26	-23.732,45	26.245,30	29.291,05	33.429,76	37.143,98	41.923,84
DIVIDENDOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
RESERVAS	0,00	0,00	26.245,30	29.291,05	33.429,76	37.143,98	41.923,84

Elaboración propia

Tabla 7. Análisis mediante flujos de caja. Escenario realista

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
RESULTADO EXPLOTACION		-27.869,60	-21.667,43	42.365,24	46.877,92	53.063,48	58.589,56	65.747,08
Impuestos sobre beneficios		0,00	0,00	14.132,08	15.772,10	18.000,64	20.000,61	22.574,38
Dotación para amortización		1.223,60	1.252,33	5.110,04	5.480,61	5.760,09	6.047,00	6.342,31
Inversión	50.000,00 €							
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	-50.000,00 €	-26.646,00	-20.415,10	33.343,19	36.586,43	40.822,93	44.635,95	49.515,02
VAN		12.443,01 €						
TIR		19%						

Elaboración propia

2.2. Escenario Optimista

En el mejor de los casos se ha considerado que se produce unas ventas de la primera cosecha del 95% a un precio de 15 euros y que en los años siguientes hay un aumento de las ventas del 15% que incluso en el segundo año nos quedaríamos sin existencias.

A nivel de ventas totales pasaríamos de 101080 euros en el primer año de comercialización pasando a 176789 euros en la comercialización del quinto año.

Con las reservas acumulada podríamos financiar el proyecto de construcción de la nueva bodega en un porcentaje mayor e incluso estimar un aumento de sueldo.

Tabla 8. Hipótesis de partida. Escenario optimista

Precio venta botella	15
Vendido 1º año	95%
Aumento anual	15%

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
Botellas disponibles para la venta			7093	7448	8920	10648	12458
PREVISIÓN DE VENTAS			6739	7749	8912	10249	11786
Botellas no vendidas			355	-301	8	399	672

Elaboración propia

Tabla 9. Previsión de kilos de uva y vino resultante. Escenario optimista

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
Kilos uva	10000	10000	13000	15000	17000	19000	21000
Precio uva	0,6	0,618	0,64	0,66	0,68	0,70	0,72
Valor de uva	6000	6180	8275,0	9834,5	11480,2	13215,7	15045,1
Litros transformación D.O. Rioja 70%	7000	7000	9100	10500	11900	13300	14700
Mermas 4% (litros)	280	280	364	420	476	532	588
Litros vino 2ª Calidad	1400	1400	1820	2100	2380	2660	2940
Precio venta vino 2ª Calidad (litro)	1,30	1,37	1,43	1,50	1,58	1,66	1,74
Valor de vino 2ª Calidad	1820	1911	2608,52	3160,32	3760,78	4413,38	5121,85
Litros vino 1ª Calidad	5320	5320	6916	7980	9044	10108	11172
Valor vino 1ª Calidad	6916	7261,8	9912,36	12009,20	14290,95	16770,85	19463,01

Elaboración propia

Tabla 10. Costes de materias primas necesarias. Escenario realista

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
Barricas 500 litros nuevas	5	5	7	8	9	10	11
precio barricas nuevas	900	927	927	927	927	927	927
valor de barricas	4788	4932	6411	7397	8384	9370	10356
Barricas 2ª mano 500 Litros	5,32	5,32	0	0	0	0	0
Precio barricas 2ª mano	250	250	0	0	0	0	0
Valor de barricas 2ª mano	1330	1330	0	0	0	0	0
Botellas producidas			7093	7093	9221	10640	12059
Valor botellas			3547	3724	5072	6118	7235
Valor corchos			3547	3724	5072	6118	7235
Valor etiquetado y caja			3547	3724	5072	6118	7235
Coste de productos enológicos por litro	0,15	0,15	0,16	0,16	0,16	0,17	0,17
Valor productos enológicos	798	813,96	1079,31	1270,27	1468,43	1674,01	1887,22
Valor de botella + vino			2,59	2,71	2,84	2,97	3,11

Elaboración propia

Tabla 11. Cuenta de resultados previsional. Escenario optimista

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
VENTAS	0	0	101080	116242	133678	153730	176790
Ingresos de Explotación	1820	1911	103689	119402	137439	158143	181911
Compras	12916	13256	26405	29674	36548	42614	48994
Variación de existencias	0	6916	8180	9094	12032	15478	18859
Gastos de Personal	13550	13957	14375	14806	15251	15708	16179
Alquileres	1000	1000	2364	2617	3038	3497	3969
Otros Gastos	1000	1030	1030	1030	1030	1030	1030
Dotación para amortización	1223,6	1252	5406	5776	6154	6540	6934
RESULTADO EXPLOTACION	-27870	-21667	62287	74592	87451	104232	123664
Gastos financieros	2062	2065	1987	1815	1633	1444	1248
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-29932	-23732	60300	72777	85818	102788	122416
Impuestos sobre beneficios	0	0	21105	25472	30036	35976	42845
RESULTADO DEL EJERCICIO	-29932	-23732	39195	47305	55782	66812	79570
DIVIDENDOS	0	0	0	0	0	0	0
RESERVAS	0	0	39195	47305	55782	66812	79570

Elaboración propia

Tabla 12. Análisis mediante flujos de caja. Escenario optimista

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
RESULTADO EXPLOTACION		-27870	-21667	62287	74592	87451	104232	123664
Impuestos sobre beneficios		0	0	21105	25472	30036	35976	42845
Dotación para amortización		1224	1252	5406	5776	6154	6540	6934
Inversión	50000							
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	-50000	-26646	-20415	46588	54897	63568	74796	87752
VAN		70343						
TIR		32%						

2.3. Escenario pesimista

En este escenario se ha contemplado en que las primeras ventas se fijan en un 80% y solo se aumenta anualmente un 5%. Lógicamente para contrarrestar la situación nos veríamos forzados en un primer momento a reducir el precio del producto a unos 10 euros, así mismo reduciríamos al mínimo imprescindible (-50%) el coste de mano de obra. Principalmente el ahorro se daría por la renuncia a un salario por parte de los dos socios.

No debemos olvidar que la materia prima necesaria se ve reducida con lo que el gasto se reduce.

Por la experiencia adquirida en estos últimos años de crisis no hemos tenido en cuenta una congelación del precio de las materias primas ya que hemos sufrido subidas continuamente desde el 2008.

Así pues otra de las partidas en la que podemos ajustar es la partida de barricas, en este sentido se ajusta las calidades de barricas y se procede a darle una vida útil mayor reduciendo así la renovación de las barricas.

Todos estos ajustes para conseguir que nuestro VAN se mantenga en positivo aunque se nuestra TIR se reduce a un 15%.

Tabla 13. Previsión de kilos de uva y vino resultante. Escenario pesimista

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
Kilos uva	10000	10000	6000	9000	10000	11000	11000
Precio uva	0,6	0,62	0,64	0,66	0,68	0,70	0,72
Valor de uva	6000	6180	3819,24	5900,73	6753,05	7651,21	7880,75
Litros transformación D.O. Rioja 70%	7000	7000	4200	6300	7000	7700	7700
Mermas 4% (litros)	280	280	168	252	280	308	308
Litros vino 2ª Calidad	1400	1400	840	1260	1400	1540	1540
Precio venta vino 2ª Calidad (litro)	1,3	1,365	1,43	1,50	1,58	1,66	1,74
Valor de vino 2ª Calidad	1820	1911	1204	1896	2212	2555	2683
Litros vino 1ª Calidad	5320	5320	3192	4788	5320	5852	5852
Valor vino 1ª Calidad	6916	7262	4575	7206	8406	9709	10195

Tabla 14. Hipótesis de partida. Escenario pesimista

Precio botella	10,00 €
Vendido 1º año	80%
Aumento anual	5%

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
Botellas disponibles para la venta			7093	8512	6810	6937	7461
PREVISIÓN DE VENTAS			5675	5958	6256	6569	6898
Botellas no vendidas			1419	2554	553	368	564

Elaboración propia

Tabla 15. Costes de materias primas necesarias. Escenario pesimista

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
Barricas 500 litros nuevas	5	5	3	3	3	3	3
precio barricas nuevas	900	927	700	721	743	765	788
valor de barricas	4788	4932	2234	2163	2228	2295	2364
Barricas 2ª mano 500 Litros	5,32	5,32	0	0	0	0	0
Precio barricas 2ª mano	250	250	0	0	0	0	0
Valor de barricas 2ª mano	1330	1330	0	0	0	0	0
Botellas producidas			7093	7093	4256	6384	7093
Valor botellas			3547	3724	2341	3671	4256
Valor corchos			3547	3724	2341	3671	4256
Valor etiquetado y caja			3547	3724	2341	3671	4256
Coste de productos enológicos por litro	0,15	0,15	0,16	0,16	0,16	0,17	0,17
Valor productos enológicos	798	814	498	762	864	969	989
Valor de botella + vino			2,59	2,71	2,84	2,97	3,11

Elaboración propia

Tabla 16. Cuenta de resultados previsional. Escenario pesimista

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
VENTAS	0	0	56747	59584	62563	65691	68976
Ingresos de Explotación	1820	1911	57951	61480	64775	68246	71659
Compras	12916	13256	17192	19998	16867	21927	24001
Variación de existencias	0	6916	10933	11504	8778	9501	11461
Gastos de Personal	6775	6978	7188	7403	7625	7854	8090
Alquileres	1000	1000	1664	2177	2021	2141	2219
Otros Gastos	1000	1030	1030	1030	1030	1030	1030
Dotación para amortización	1224	1252	4571	4730	4923	5125	5336
RESULTADO EXPLOTACION	-21095	-14689	37239	37647	41087	39670	42445
Gastos financieros	2062	2065	1987	1815	1633	1444	1248
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-23157	-16754	35252	35832	39454	38226	41197
Impuestos sobre beneficios	0	0	12338	12541	13809	13379	14419
RESULTADO DEL EJERCICIO	-23157	-16754	22914	23291	25645	24847	26778
DIVIDENDOS	0	0	0	0	0	0	0
RESERVAS	0	0	22914	23291	25645	24847	26778

Elaboración propia

Tabla 17. Análisis mediante flujos de caja. Escenario realista

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
RESULTADO EXPLOTACION		-21095	-14689	37239	37647	41087	39670	42445
Impuestos sobre beneficios		0	0	12338	12541	13809	13379	14419
Dotación para amortización		1224	1252	4571	4730	4923	5125	5336
Inversión	50000							
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	-50000	-19871	-13437	29472	29835	32201	31416	33361
VAN		1130,2981						
TIR		15%						

2.4. Comparativa de escenarios

A modo de conclusión, a continuación se presenta una comparativa de los tres escenarios considerados.

Se observa como en cualquiera de los tres escenarios los resultados muestran un resultado del ejercicio positivo.

Además de ello tanto el VAN como la TIR para los tres escenarios arrojan resultados satisfactorios.

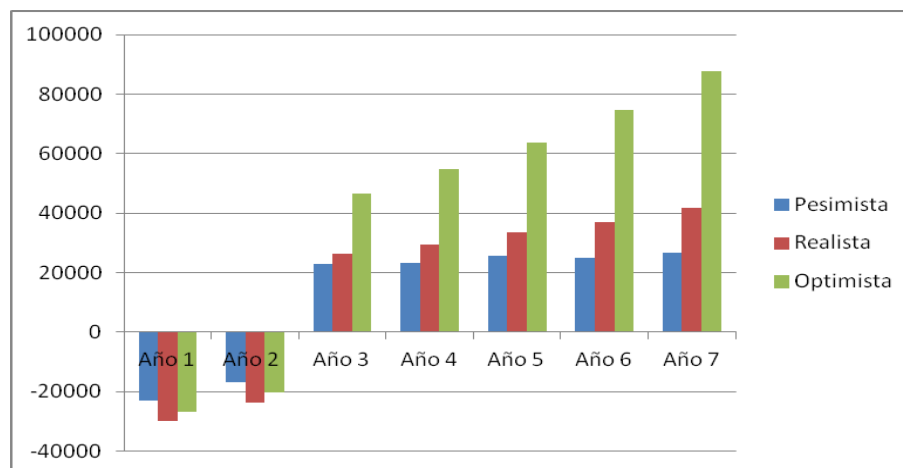


Figura 8 . Comparativa de resultados de los ejercicios anuales en los diferentes escenarios. (Elaboración propia)

Tabla 18. Resultados del VAN y la TIR en los diferentes escenarios

	VAN	TIR
REALISTA	12443,29	19%
OPTIMISTA	70343,9	32%
PESIMISTA	1130,29	15%