

GRADO EN INGENIERÍA EN ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL  
**TRABAJO FIN DE GRADO**

***PLAN DE NEGOCIO SOBRE LA VIABILIDAD DE  
LA APERTURA DE UNA EMPRESA DE  
PRODUCCIÓN VITIVINÍCOLA***

**Alumna:** Díaz, Espin, Jordana

**Director:** Arrue, Mendizábal, Juan Bernardo

**Curso:** 2017-2018

**Fecha:** 18, junio, 2018



# Índice

<b>1. INTRODUCCIÓN.</b>	<b>1</b>
<b>2. CONTEXTO.</b>	<b>2</b>
<b>3. OBJETIVOS Y ALCANCE DEL TRABAJO.</b>	<b>4</b>
<b>4. BENEFICIOS QUE APORTA EL TRABAJO.</b>	<b>5</b>
<b>5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO.</b>	<b>6</b>
5.1. Resumen ejecutivo.	7
5.2. Descripción de los productos.	9
5.3. Proceso productivo.	16
5.3.1. Descripción del proceso productivo.	16
5.3.2. Maquinaria.	23
5.3.3. Costes del producto.	30
5.3.4. Lay out de la instalación.	32
5.4. Plan de Marketing.	34
5.4.1. Análisis del entorno general.	35
5.4.2. Análisis del entorno específico.	38
5.4.3. Análisis interno.	40
5.5. Organización.	48
5.6. Plan económico financiero.	52
<b>6. PLANIFICACIÓN E INFORME DE GASTOS.</b>	<b>68</b>
<b>7. CONCLUSIONES.</b>	<b>71</b>
<i>Bibliografía.</i>	<i>72</i>
<i>ANEXO I. Fichas técnicas de los productos.</i>	<i>74</i>
<i>ANEXO II. Lay out de la instalación.</i>	<i>77</i>
<i>ANEXO III. Currículum Vitae de los promotores.</i>	<i>79</i>
<i>ANEXO IV. Diagrama de Gantt.</i>	<i>84</i>

## Índice de tablas.

Tabla 1. Maquinaria campo. ....	23
Tabla 2. Maquinaria recepción. ....	23
Tabla 3. Maquinaria tratamiento mecánico.....	24
Tabla 4. Maquinaria fermentación y prensado.....	24
Tabla 5. Maquinaria estabilización. ....	25
Tabla 6. Maquinaria envejecimiento en madera. ....	25
Tabla 7. Maquinaria embotellado.....	25
Tabla 8. Maquinaria envejecimiento. ....	25
Tabla 9. Viñedos: colocación y riego.....	26
Tabla 10. Maquinaria campo. ....	27
Tabla 11. Recepción uva. ....	27
Tabla 12. Área de recepción.....	27
Tabla 13. Área de tratamiento mecánico.....	28
Tabla 14. Encubado y prensado. ....	28
Tabla 15. Área de estabilización. ....	28
Tabla 16. Área de envejecimiento en madera. ....	29
Tabla 17. Área de embotellado.....	29
Tabla 18. Área de envejecimiento y almacén. ....	29
Tabla 19. Tabla resumen costes maquinaria.....	30
Tabla 20. Tabla de gastos generales.....	30
Tabla 21. Tabla de costes directos del vino de autor. ....	31
Tabla 22. Tabla de costes directos del vino crianza.....	31
Tabla 23. Previsión de ventas. ....	43
Tabla 24. Gastos comerciales.....	47
Tabla 25. Plan de personal año 1 y 2.....	50
Tabla 26. Plan de personal año 3 y 4.....	51
Tabla 27. Préstamos.....	52
Tabla 28. Plan de inversiones.....	52
Tabla 29. Plan total de inversiones. ....	53
Tabla 30. Gestión del circulante.....	54
Tabla 31. Cuenta de resultados.....	55
Tabla 32. Plan financiero.....	57
Tabla 33. Balance final. ....	58
Tabla 34. Tesorería meses del 1 al 6. ....	59
Tabla 35. Tesorería meses del 7al 12. ....	60
Tabla 36. Balance de situación.....	62
Tabla 37. Tabla valores ROI.....	64
Tabla 38. Tabla valores rentabilidad neta.....	65
Tabla 39. Tabla valores punto muerto. ....	66
Tabla 40. Tabla valores tesorería. ....	67
Tabla 41. Partida de las Horas Internas.....	70
Tabla 42. Partida de las Amortizaciones. ....	70
Tabla 43. Partida de Gastos. ....	70

## Índice de ilustraciones.

Ilustración 1. Comunidad Autónoma, La Rioja, dentro del territorio nacional. ....	10
Ilustración 2. Bodega LaBohème en el municipio de Haro.....	10
Ilustración 3. Finca Isidro y Bodega LaBohème.....	11
Ilustración 4. Etiqueta vino de autor joven tinto. ....	13
Ilustración 5. Contraetiqueta vino de autor joven tinto. ....	13
Ilustración 6. Etiqueta Garantía Denominación de Origen Calificada La Rioja de vino joven. ....	14
Ilustración 7. Etiqueta vino tinto crianza. ....	14
Ilustración 8. Contraetiqueta vino tinto crianza .....	15
Ilustración 9. Etiqueta Garantía Denominación de Origen Calificada La Rioja de vino crianza.....	15
Ilustración 10. Cursograma del proceso productivo del vino de autor y vino crianza.	17
Ilustración 11. Distribución de la instalación. ....	33
Ilustración 12. Análisis DAFO. ....	42
Ilustración 13. Página web de la bodega LaBohème.....	46
Ilustración 14. Organigrama de la empresa LaBohème.....	48
Ilustración 15. Diagrama Gantt del proyecto. ....	69

## Índice de gráficos.

Gráfico 1. ROI.....	64
Gráfico 2. Rentabilidad neta. ....	65
Gráfico 3. Punto muerto. ....	66
Gráfico 4. Tesorería.....	67

## **RESUMEN**

El presente proyecto consiste en un plan de negocio para la apertura de la bodega LaBohème. El proyecto trata de analizar las viabilidades técnicas, comerciales y financieras para llevar a cabo la idea de negocio, la cual surge tras detectar un nicho de mercado en el que existe una escasa oferta de vinos de autor y una alta demanda de vinos más selectos.

## **LABURPENA**

Proiektu honek garapen-plana egiten du LaBohème izeneko upartegia irekitzeko. Proiektuak merkatua aztertzen du ikuspuntu tekniko, komertzial eta finantziarioetik negozio ideia burutzeko. Ideia hau pizten da merkatu nitxo bat antzeman ondoren non egile-ardoen eskaintza urria eta ardo bereziagoak eskaera handia dauden.

## **ABSTRACT**

This project consists of a business plan for the opening of the LaBohème winery, and it aims to analyse the technical, commercial and financial viability of carrying out the business idea, which arises after detecting a market niche for signature wines and a high demand for more select products.

# 1. INTRODUCCIÓN.

El presente documento es el Trabajo de Fin de Grado para la obtención del título de graduada en Ingeniería en Organización Industrial, con el objeto de implantar una empresa de producción vitivinícola.

El trabajo consistirá en un plan de negocio en cual se plasmarán todos los detalles de la idea de negocio, es decir, sobre la apertura de una bodega. El proyecto tratará de examinar la viabilidad técnica, comercial y financiera sobre la creación de la empresa. A través de este documento se podrá analizar y planificar el proyecto y, además, sirve como “tarjeta de presentación”, con la intención de que las entidades a las que se solicita financiación conozcan el proyecto de forma precisa y escueta.

## 2. CONTEXTO.

Se ha encontrado una oportunidad de negocio en el sector vitivinícola, puesto que existe poca oferta de vinos de autor y un aumento de la demanda de vinos más selectos. Por lo que han decidido implantar una bodega en la localidad de Haro y adquirir una finca de 26 hectáreas que ha sido explotada durante 60 años, de forma que se garantice una buena calidad de uva, lo cual es imprescindible, dado que la bodega LaBohème pretende diferenciarse del resto de los competidores del sector por sus vinos de alta calidad, lo que se conseguirá a través de los cuidados del experimentado enólogo durante todo el proceso productivo del vino, así como durante el cultivo de la vid. Una excelente calidad de las tres variedades de uva que se cosecharán: tempranillo, graciano y mazuelo.

Le ejecución de dicho proyecto tendrá como objetivo implantar una bodega que realice dos productos de vinificación en tinto, los cuales se encontrarán dentro de la Denominación de Origen Certificada La Rioja. El primero, un vino joven de autor que se realizará mediante el coupage establecido por el enólogo, esto es, una mezcla de los vinos con el objeto de unificar, complementar y mejorar sus cualidades. Las variedades y porcentajes que compondrán esta combinación son 70% de uva tempranillo, 20% graciano y 10% mazuelo. De este vino se tendrá una producción anual de 50.000 botellas.

En cuanto al segundo producto se trata de un vino crianza tinto, el cual estará compuesto por la variedad de uva tempranillo. Su fermentación se llevará a cabo en barricas de roble americano durante 12 meses para luego envejecer en botella durante otros 12 meses. Por lo tanto, este vino producirá los beneficios oportunos a partir del tercer año de vida de la empresa, que es cuando se comercializará. La producción anual de este vino será de 70.000 botellas.

El proyecto está respaldado por tres promotores, una ingeniera en organización industrial, Jordana Díaz, un experto enólogo Francisco Labrador y un comercial profesional con muchos años de experiencia, Cristian Sánchez. Los cuales apoyarán el proyecto económicamente, de forma que la financiación requerida será menor de lo estrictamente necesario. Se adjunta el Currículum Vitae de cada profesional en el Anexo III.

Mediante el presente proyecto, los promotores pretenden conseguir un negocio propio que les proporcione un puesto de trabajo en el que puedan desarrollar sus conocimientos y aportar valor a una empresa que es suya, lo cual genera una mayor satisfacción, ya que se superan diversos retos que van surgiendo, se aplica de forma



productiva e imaginativa sus habilidades y se obtienen resultados fruto de su esfuerzo, dedicación y pasión.

### 3. OBJETIVOS Y ALCANCE DEL TRABAJO.

El principal objetivo de este proyecto es implantar la bodega LaBohème con éxito, dentro de la Denominación de Origen Certificada La Rioja. Esta bodega estará situada en la localidad de Haro y se crea con la intención de satisfacer las necesidades de un nicho de mercado en el que se existe poca oferta de los vinos de autor y una alta demanda de vinos más exclusivos, por lo que la estrategia de la empresa será diferenciarse en cuanto a calidad, realizando un alto nivel de investigación, desarrollo e innovación para alcanzar dichos niveles de calidad.

Además, se pretende cubrir las necesidades de un mercado internacional, de forma que la mayor parte de las ventas de la bodega se realizarán a través de internet y se tendrá un elaborado sistema en cuanto a la red de estrategias de marketing online. Así mismo, la internalización de la marca LaBohème, está respaldada por la Marca España en el sector del vino, la cual es un referente a nivel internacional en cuanto a producción de vinos de alta calidad.

Para llegar a cumplir con dichos objetivos, se debe realizar un análisis exhaustivo en cuanto a la viabilidad del negocio, en los diferentes aspectos, como es el técnico, económico y financiero. Es necesario organizar un plan totalmente coordinado que muestre todos los puntos clave de la nueva empresa. Se debe tener clara la idea de negocio, es decir, el producto que se va a ofrecer y cuál será el modelo de negocio.

También se debe establecer el mercado al que estarán dirigidos los productos y si son capaces de satisfacer las demandas exigidas por los consumidores de dicho sector y conocer los competidores más directos. De esta forma, se identificará la estrategia de la compañía para diferenciarse correctamente.

Así mismo, es importante conocer cuáles serán los costes de la empresa y las proyecciones de venta, que permitan saber si la empresa será capaz o no de generar beneficios. Por tanto, se debe realizar un plan económico financiero completo que abarque todos los aspectos a tener en cuenta para determinar si la idea de negocio es viable económicamente.

## 4. BENEFICIOS QUE APORTA EL TRABAJO.

Gracias al presente proyecto, se clarifica lo que se quiere hacer y cómo, de forma que se conocen y enfocan mejor los objetivos y metas del negocio. Esto es esencial, dado que a través del proyecto se maximizan las posibilidades de que la bodega tenga éxito.

Aunque en las etapas iniciales de una empresa los gastos puedan ser mayores que los ingresos, llegados a un punto de estabilidad, la posibilidad de incrementar la percepción económica aumenta, la cual irá en relación con el éxito económico del proyecto empresarial.

Se pretende explotar de forma racional y equilibrada la finca propiedad de los promotores, acogida a la Denominación de Origen Certificada La Rioja y elaborar su propia cosecha a fin de controlar minuciosamente todas las fases de elaboración de vinos, obteniendo productos de alta calidad y de gran competitividad en los mercados nacional y extranjero.

Además, a través de la puesta en marcha de la bodega LaBohème, se introducen al mercado nuevos productos selectos demandados por un nicho de mercado, el cual se satisface mediante los vinos de gran calidad que realizará el experto enólogo Francisco Labrador gracias a su dedicación durante todo el proceso de vinificación, incluyendo las labores de cuidados sobre el cultivo de la vid.

## 5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO.

El plan de negocio es un documento, escrito por un promotor o grupo de promotores, donde se describen las bases de la creación y desarrollo de una empresa, los objetivos de la misma y los medios a utilizar para alcanzarlos con el mínimo riesgo. Se apoya en datos objetivos, y está dirigido a entregar al lector una opinión positiva sobre la situación actual, los objetivos y las posibilidades de éxito de la empresa [1].

El Plan de Negocio es un documento que describe y analiza una oportunidad de negocio, examina su viabilidad técnica, económica y financiera, y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarios para convertir la oportunidad de negocio en un proyecto empresarial concreto.

Un plan de empresa es un proceso de análisis y planificación de todas las actividades comprendidas, desde la concepción de la idea, hasta el asentamiento de la empresa cuatro años después de su creación, con su estructura ya consolidada. El plan de negocio se encuentra estructurado en las siguientes fases:

- Resumen ejecutivo. Se incluirá la información básica sobre el origen y motivos del proyecto, una breve descripción de la empresa que se pretende llevar a cabo, descripción de los productos objeto del plan y, además, se presentará el equipo de promotores.
- Descripción de los productos. Se detallan los productos que realiza la empresa, las necesidades que cubre y su diferenciación con productos de la competencia.
- Plan de producción. Se describen las etapas necesarias para la elaboración del producto, los procesos que se deben seguir, la maquinaria requerida, así como su coste. Además, se conocen los fastos generales y costes directos del producto y la distribución de la instalación.
- Plan de marketing. Se realiza un estudio tanto del entorno externo como del interno que afectan a la empresa. Se establece un plan de ventas y las estrategias necesarias para conseguir que esta provisión se haga realidad.
- Organización. Se identifica al personal necesario, la organización funcional de la empresa y se determinan las distintas tareas a llevar a cabo por los empleados. Además, se determina un plan de personal.

- Plan económico-financiero. En esta área se recogerá toda la información de carácter económico y financiero referente al proyecto, para determinar su viabilidad económica. Se trata de analizar si el plan reúne las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias para llevarlo a cabo.

Los objetivos de un plan de negocio es planificar las actividades en las distintas fases de desarrollo del proyecto, estudiar la viabilidad de la empresa, identificar las fortalezas y debilidades de la futura compañía. Además de servir de instrumento de trabajo y negociación para el grupo promotor, así como una herramienta para la búsqueda de socios o financiación ajena. Así mismo, sirve como documento de presentación de la nueva sociedad, lo cual aporta credibilidad y puede darse a conocer y sirve para obtener datos cuantitativos sobre la dimensión de la empresa, la rentabilidad esperada, el empleo creado, etc.

A continuación, se procede a describir con precisión y detalle las distintas fases del plan de negocio sobre la viabilidad de la apertura de la bodega LaBohème.

## **5.1. Resumen ejecutivo.**

El objetivo de este plan de negocio es el establecimiento de la bodega LaBohème en la Denominación de Origen Certificada La Rioja, la cual estará situada en la localidad de Haro. El proyecto cuenta con la participación de tres promotores que, además, formarán parte de la financiación de proyecto.

La ejecución y puesta en marcha de la bodega de vinificación en tinto, tendrá como objetivos principales la producción de un vino de autor tinto joven y un vino tinto crianza, ambos al amparo de la Denominación de Origen Certificada La Rioja, para lo cual será necesario el cumplimiento del Reglamento establecido.

El vino de autor tinto joven se trata de un vino elaborado por un enólogo profesional, quien se preocupa personalmente de todo el proceso de producción, desde el cultivo de la vid hasta que el vino sale a la venta. Durante todas las fases de la producción, este enólogo irá formando la personalidad del vino mediante la aplicación de sus conocimientos enológicos, dando como resultado un vino único y muy personal. En este caso, sus criterios y decisiones son totalmente libres, ajenas a cualquier legislación y a cualquier indicativo de crianza proporcionado por la Denominación de Origen Calificada La Rioja.

Este vino de autor marcará la diferencia al tratarse de un vino coupage (término francés que define la práctica de mezclar vinos) de las variedades tempranillo, graciano

y mazuelo. Se realiza el proceso de vinificación por separado de la distintas variedades y se hace el coupage antes del embotellado. Estas uvas procederán de los viñedos de la finca que se adquirirá en la localidad de Haro y se denominará finca Isidro.

Este vino se realiza con la idea de realizar algo diferenciador en relación a otros vinos, plasmando la idea de un vino innovador y dándole una identidad propia que lo distinga del resto de vinos del mercado. Es decir, este vino parte de la libertad creativa del enólogo encargado que lo realiza a su gusto. El primer año se producirán 50.000 botellas de este vino, una cantidad ideal para conocer su aceptación en el mercado y obtener los beneficios oportunos para mantener la producción.

El proyecto pretende satisfacer las necesidades de un mercado internacional y su venta se dedicará básicamente online, de modo que se deberá hacer un gran esfuerzo en el marketing online, donde se ha observado la posibilidad de cubrir un nicho de mercado. Este vino se caracteriza por ser elaborado a partir de la mejor materia prima, que se reserva para esta ocasión, produciendo cosechas muy reducidas en las que se sigue un riguroso proceso de selección y una dedicación especial por parte del enólogo para lograr la máxima calidad. Sin embargo, el vino tinto joven se elaborará de forma tradicional.

Por otra parte, el vino tinto crianza se realiza únicamente de la variedad tempranillo y su fermentación se llevará a cabo en barricas de roble americano, el cual tiene unas propiedades de la madera que se transmiten al vino con más facilidad y rapidez, por lo que es idóneo para el vino crianza. Se producirán 70.000 botellas del vino al año. Este vino reportará beneficios a partir del tercer año que es cuando se podrá comercializar.

El principal objetivo por el cual se lleva a cabo este proyecto es conseguir implantar la bodega con éxito, de forma que se obtenga un beneficio económico para los promotores. Además, crear una empresa diferente de las existentes en el sector y que en un plazo de cuatro años se tenga un negocio estable con una marca y producto reconocidos. De forma que se pueda llevar a cabo la ampliación del negocio tanto en producción como en expansión en distintas zonas de la geografía española.

El objeto del presente estudio es describir y analizar la oportunidad de negocio, examinar su viabilidad técnica, económica y financiera y desarrollar todos los procedimientos y estrategias necesarios para convertir la oportunidad de negocio en un proyecto empresarial sobre la implantación de la Bodega LaBohème.

El proyecto tratará de comprender con mayor precisión el propio negocio, su mercado y la competencia. Se realizarán estrategias para cada área funcional, esto es,

estrategias de marketing, compras, etc. Además, el proyecto supone una tarjeta de presentación del emprendedor ante terceras personas como puede ser el caso de bancos, inversores institucionales o privados.

Este proyecto es el resultado de la experiencia profesional de tres promotores, de los cuales uno es un experto enólogo, Francisco Labrador, el otro es un comercial profesional con gran veteranía en su ámbito, Cristian Sánchez y la ingeniera en organización industrial, gerente de la empresa, Jordana Díaz. Estos promotores han detectado la existencia de una oportunidad de mercado para llevar a cabo el proyecto. En el Anexo III se adjunta el Currículum Vitae de cada uno de los promotores.

## 5.2. Descripción de los productos.

Los productos de la bodega LaBohème están elaborados a partir de las uvas de la finca Isidro, que será adquirida por los promotores para cultivar la vid. Esta finca está ubicada en la localidad de Haro, una región vitivinícola ubicada en la Rioja Alta, la cual está protegida por dos sierras, lo que la convierte en una zona privilegiada para el cultivo de la vid. Esta finca se encuentra en explotación desde hace 60 años, ya que se trata de una finca comprada a un empresario dedicado a proveer uvas a grandes empresas de la región. Esto facilita las tareas del cultivo y, además, es una garantía de la buena calidad de la uva. Dicha finca tiene un coste de 273.390€, dado que el precio por hectárea es de 10.525€ y se tiene un total de 26 hectáreas.

Además, la bodega se encuentra situada a 1,4 kilómetros del centro de la localidad de Haro, lo que equivale a 20 minutos caminando. De modo que la finca tiene una buena accesibilidad y se encuentra localizada en un punto estratégico de la ciudad. Las coordenadas de esta son 42°34'25.5" N 2°51'58.9".

Los viñedos se encuentran parcelados uno a uno, dado que esta parcelación permite dedicar los cuidados diferenciados según las necesidades de cada parcela. Los viñedos en vaso, son viejos, con rendimientos medios, en la finca con buena exposición y suelos arcillo calcáreos y arcillo ferrosos para que se obtenga un vino de calidad. La personalidad de los dos vinos está en deuda con la tierra donde crecen las viñas. Así mismo, dichos vinos serán realizados cumpliendo la normativa vigente de la Denominación de Origen Calificada de La Rioja [2].

A continuación, se muestran tres fotografías en las que se observa dónde está ubicada la empresa dentro del territorio nacional, dónde se encuentra la finca en la localidad de Haro y otra dónde se puede contemplar con mayor precisión la finca Isidro y junto a ella, la bodega LaBohème.

Ilustración 1. Comunidad Autónoma, La Rioja, dentro del territorio nacional.



Ilustración 2. Bodega LaBohème en el municipio de Haro.





Ilustración 3. Finca Isidro y Bodega LaBohème.



La finca cuenta con 26 hectáreas. La explotación por hectárea está en los 5.000 kg, mientras que la DOCa La Rioja define una cantidad máxima amparable para cada titular, de la campaña, el resultado de aplicar a las hectáreas inscritas como productivas del titular, una producción de 6.955 kg/ha. De modo que en la finca se obtendrán 126.000 kg de uva para elaborar tanto el vino de autor como el crianza. Casi la totalidad de estas hectáreas serán de cultivo de la variedad tempranillo, ya que el vino crianza es monovarietal (elaborado con una sola variedad de uva) y el vino de autor tiene un alto porcentaje de esta.

El producto estrella por el cual la bodega se diferenciara de la competencia y será conocida es el vino de autor tinto joven que lo realizará el enólogo Francisco Labrador, el cual realizará una mezcla de las variedades de uva tempranillo, graciano y mazuelo en unos porcentajes, aproximados, del 70%, 20% y 10% respectivamente. Se tendrá una producción de 50.000 botellas el primer año, dicha cantidad variará en función de su aceptación en el mercado.

Mientras que el segundo producto de la bodega, el vino crianza tinto, es monovarietal de la variedad tempranillo. Este vino ocupará la mayor parte de la cadena de producción, con 70.000 botellas anuales. Del mismo modo, esta cantidad variará en función de las ventas.

Una vez descrito el producto, es necesario definir el aspecto final que va a tener, es decir, el embotellado y etiquetado. Uno de los objetivos establecidos para la aceptación de estos productos en el mercado es que este sea atractivo para el cliente.

Se debe elegir una botella acorde a las características del producto ofertado, que resulte interesante al consumidor pero llegando a un equilibrio entre calidad y coste, dado que, principalmente, lo que resulta atrayente en la botella de vino es el etiquetado y con menor relevancia la botella.

La botella que se ha elegido es la botella Bordelesa con capacidad de 750 ml de color verde etrusco, con un peso de 500 gr y una altura de 316.2 mm [3].

En cuanto a la etiqueta, es un documento que identifica cada botella con su origen, edad, procedencia, categoría, etc. En ella hay algunos datos que figuran o bien por ser obligatorios por la ley o porque son opcionales a elegir por parte de la bodega.

En España, en cada etiqueta de un producto vitícola debe aparecer, para el caso de nuestros productos [4]:

1. La categoría del producto vitícola.
2. El grado alcohólico volumétrico adquirido.
3. La procedencia.
4. El embotellador.
5. La "Denominación de Origen Protegida".
6. El volumen nominal.
7. El número de lote.
8. Si hay presencia de alérgenos.
9. El número de Registro de Envasadores de vino.

Además, se tiene unos requisitos de etiquetado por parte de la Denominación de Origen Certificada La Rioja que se adjunta en el Anexo [5] que corresponden con las indicaciones obligatorias nacionales. Con este requerimiento y bajo el ingenio del equipo comercial se ha definido la etiqueta adecuada para cada uno de los productos. Son las siguientes:

El vino de autor joven tendrá la siguiente etiqueta y contraetiqueta en el que se determinan características que cautiven al cliente.

Ilustración 4. Etiqueta vino de autor joven tinto.



Ilustración 5. Contraetiqueta vino de autor joven tinto.



Así mismo, deberá incluirse la etiqueta de garantía extendida por el Consejo Regulador de la Denominación de Origen Certificada La Rioja de vino joven:

*Ilustración 6. Etiqueta Garantía Denominación de Origen Certificada La Rioja de vino joven.*



Para el producto vino tinto crianza se tiene el siguiente etiquetado, en el que se realiza una breve descripción que resulte interesante al consumidor y le de una idea de las características del vino. Además, se especifica la temperatura a la cual se debe consumir el vino.

*Ilustración 7. Etiqueta vino tinto crianza.*



Ilustración 8. Contraetiqueta vino tinto crianza



Del mismo modo que con el vino de autor se incluirá el etiquetado del Consejo Regulador, pero esta vez de crianza:

Ilustración 9. Etiqueta Garantía Denominación de Origen Calificada La Rioja de vino crianza.



Finalmente, ambos productos serán taponadas con un corcho cilíndrico para el tipo de botella escogido, de aglomerado natural y liso. Así mismo, tendrá una cápsula compleja de color burdeos para capsuladoras de estaño-aluminio [6].

En el Anexo I se incluyen dos fichas técnicas en cuanto a las características generales de ambos productos. Dichas fichas técnicas aparecerán en la página web de la empresa que servirán de información para el consumidor.

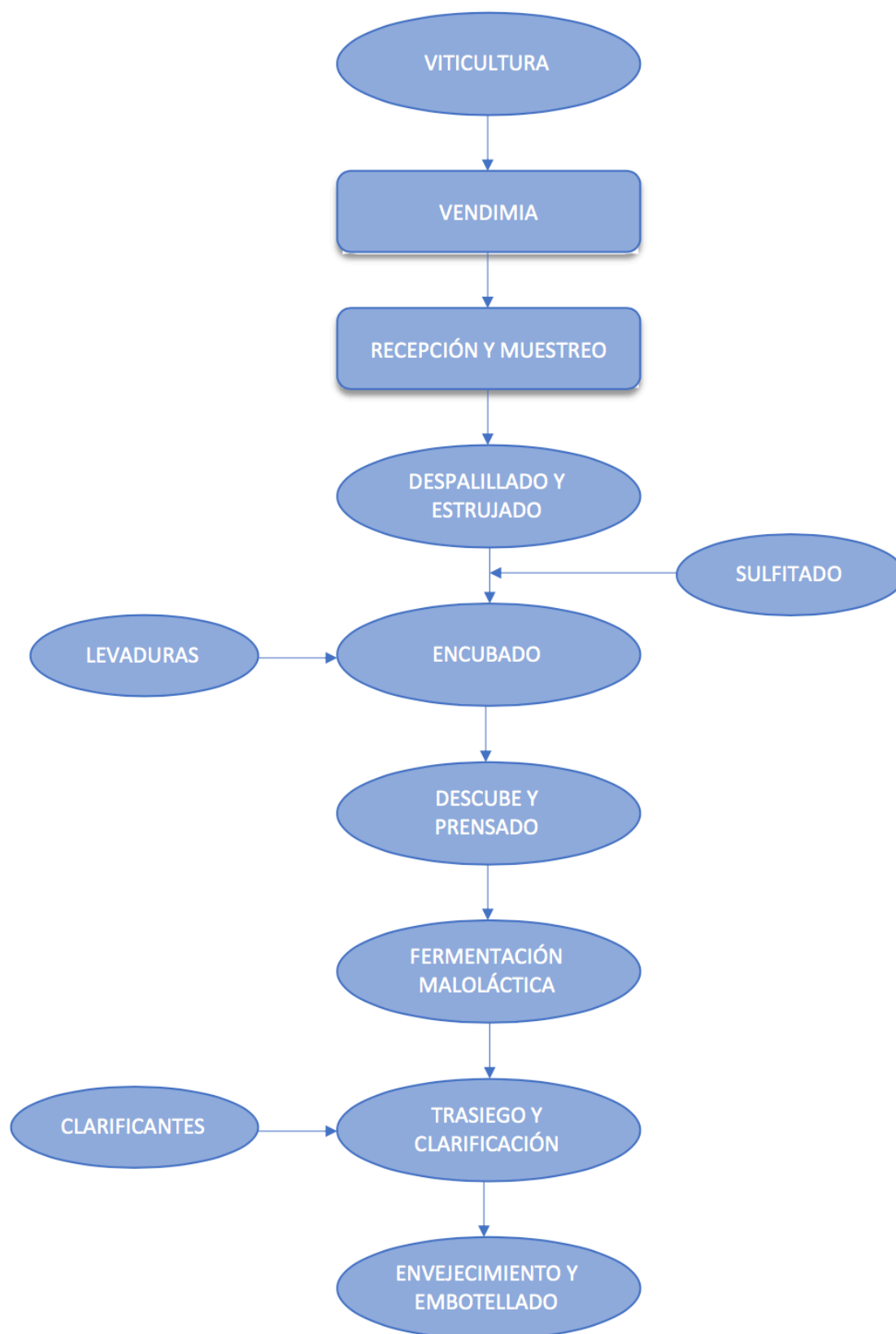
### **5.3. Proceso productivo.**

El proceso productivo seguirá las líneas genéricas que toda bodega lleva a cabo, aunque se tendrán en cuenta las particularidades propias de esta. La elaboración del vino se realiza a través de una serie de etapas que comienza tiempo antes de la vendimia, con el cultivo de la vid. Tras la vendimia se extraerá el mosto, seguido de la fermentación y prensado para posteriormente pasar al periodo de crianza tanto en barrica como en botella y finalizar con su venta en el mercado. Estas actividades se producen de manera secuencial cada temporada, por lo que se debe establecer un mapa de actividades que la empresa debe llevar a cabo [7,8].

#### **5.3.1. Descripción del proceso productivo.**

A continuación, se representará gráficamente el proceso mediante un cursograma del vino tinto que es el mismo tanto para el vino de autor como para el crianza. Algunas particularidades se comentarán en la descripción del proceso productivo. Se trata de un proceso lineal, ya que toda la secuencia de pasos que transforman la materia prima se produce de manera lineal.

Ilustración 10. Cursograma del proceso productivo del vino de autor y vino crianza.



## **1. Viticultura.**

Esta primera etapa engloba el conjunto de prácticas y técnicas agronómicas que se aplican al cultivo de la vid. Esta operación abarca desde el momento de plantación de la vid hasta la vendimia de la misma. En ellas se realizan distintas actividades como diferentes podas en distintos momentos del año para controlar el tamaño de la planta o distintos mantenimientos con herbicidas y abonos diferenciando del tipo de uva que se trate. Además, se deberán limpiar las cepas, eliminando los restos de la poda.

## **2. Preparación de la bodega.**

La preparación engloba las tareas de limpieza y comprobación de todas las instalaciones de la bodega, como la tolva de recepción, estrujadora, despalilladora, prensa y tanques de fermentación, entre otros.

## **3. Vendimia y transporte.**

La segunda etapa del proceso productivo tiene una gran relevancia, dado que la calidad del vino se verá afectada principalmente por la vendimia y las condiciones de transporte a la bodega. Esta se efectúa entre los meses de Septiembre y Octubre cuando el fruto se encuentra en su grado óptimo de maduración.

Los racimos deben llegar a la bodega lo más intactos posibles de forma que se podrán evitar las pérdidas de mosto, fermentaciones prematuras y, sobre todo, se obtendrá una mejor calidad de los vinos.

La vendimia de las uvas destinadas a la fabricación del vino de autor se realizará manualmente por los vendimiadores que seleccionarán las mejores uvas utilizando únicamente las tijeras de podar y cajas donde depositarán los racimos. Sin embargo, la vendimia de las uvas del vino crianza será mecánica, es decir, se llevará a cabo mediante maquinaria, lo cual supone un proceso más rentable y económico que, además, facilita el trabajo.

El transporte de las cajas a la bodega se realizará en remolques de caja baja, ya que de otro modo la presión ejercida por la caja superior podría machacar la uva de la parte inferior, liberándose mosto en exceso, con el consiguiente riesgo de fermentación prematura. Dicho transporte evita el aplastamiento de los racimos y ofrece buenas condiciones de limpieza. Además, es importante que las labores de recolección no se interrumpan, dado que el caudal de retirada de la vendimia a bodega debe ser siempre superior al caudal de recolección.



#### **4. Recepción de la vendimia y muestreo.**

Al recibir la uva en la bodega se procede a su pesado mediante una báscula puente y a la toma de muestras de forma que se determine la calidad de la misma, comprobando su estado sanitario, la acidez total, así como su riqueza en azúcar, determinante, sobre todo, en el grado alcohólico del vino a obtener.

A la uva que se procesará en el momento que llegue a la bodega, se le realizará diferentes análisis para conocer su contenido en azúcares, su grado alcohólico y su acidez. Además, se deberá realizar un control visual de la materia prima, para detectar posibles partes que puedan estar afectadas por podredumbre.

#### **5. Despalillado.**

El despalillado se realiza para separar de la vendimia los raspones y las bayas. Esta operación se realiza para respetar la integridad de la baya al separarla de su pedúnculo, evitando provocar roturas o trituración de la misma o dañar las semillas. Dado que el vino es tinto, se realiza el despalillado antes de cualquier tipo de fermentación y/o maceración porque durante la fermentación cede el agua que la constituye, con lo que se rebaja el grado alcohólico y al macerar se obtiene un vino con menor intensidad de color.

#### **6. Estrujado.**

Esta operación consiste en romper el grano de uva de tal manera que se libere parte del mosto de la pulpa. Mediante los rodillos de la estrujadora, se descomponen en parte los granos, con lo que se obtiene una pasta o masa constituida por la mezcla de los hollejos rotos, pulpa, mosto, pepitas y parte del raspón.

#### **7. Sulfitado de vendimia.**

La función principal del sulfitado es aportar una dosis precisa de anhídrido sulfuroso para conseguir reducir el efecto oxidante del mosto con el aire, inhibir el crecimiento de bacterias y levaduras no productoras de alcohol y facilitar la extracción de materiales colorantes del hollejo.

#### **8. Encubado: fermentación alcohólica y maceración.**

Durante este proceso se produce la transformación del azúcar de la uva en alcohol gracias a la aportación de levadura en el mosto que se encuentra en grandes

barricas de acero inoxidable. La fermentación es simultánea a la maceración, esta última consiste en el intercambio de sustancias entre las partes sólidas de la uva: hollejos, pepitas y el mosto, de forma que se adquiere color y aromas y para que, a la vez, fermenta convirtiéndose en vino.

El proceso de maceración es de gran importancia en la vinificación en tinto. Además de permitir la fermentación, propicia que el mosto adquiera su color, cuerpo y aroma, por lo que es sustancial realizarla a una temperatura que se mantenga controlada. La dosis será de 5-15 g/hl y la forma de empleo es a través de una rehidratación durante un tiempo de 20-30 minutos en agua tibia después del cual es añadida al mosto y se requiere una temperatura controlada que vaya de los 20°C a los 22°C.

Tras la maceración, comienza el proceso de fermentación alcohólica, donde el mosto se transforma en vino, ya que durante la operación, el dióxido de carbono sube hacia la superficie produciendo un burbujeo y arrastrando consigo las partes más sólidas de la mezcla. Este proceso durará de 12 a 14 días para el vino crianza, mientras que para el vino joven este se producirá de 8 a 10 días.

Es de vital importancia que durante el proceso de fermentación se lleve a cabo una vigilancia continua sobre los parámetros de densidad (concentración de azúcar en el mosto) y temperatura.

La última operación que se realiza en el proceso de encubado será el remontado. Esta operación consiste en la extracción de líquido por la parte inferior del depósito y añadirlo por la parte superior, de forma que se obtiene una homogeneización de la masa y un aumento de la maceración y dispersión de sustancias extraídas. Durante el encubado se realizarán dos remontados diarios como mínimo.

## **9. Descube y prensado.**

El descube tiene por objeto separar el mosto de las partes sólidas de la uva con las cuales ha estado en contacto durante la fermentación. Mediante el descube se produce el trasiego del vino del depósito de fermentación a otro depósito para concluir con la fermentación.

A continuación, se sacarán las pastas que son llevadas hasta la prensa, donde se extraerá el resto del mosto-vino que aún retienen en su interior. El enólogo será el encargado de determinar el momento óptimo para llevar a cabo el descube. Este se

realizará mediante un depósito que posee un fondo con un canal que permite la obtención de un líquido limpio de orujos.

Tras el descube, la masa de sólidos u orujos queda en el fondo del depósito y se destinan a su prensado para terminar de extraer el vino que contienen. Se suelen obtener varias fracciones de prensa, que se separan a su vez obteniendo una primera prensa de mejor calidad que las posteriores, si bien, la cantidad del prensado va unida al tipo de prensa en que se obtiene, así como las presiones que se aplican. Son prensados para extraer en la medida de lo posible la mayor cantidad de vino posible, aproximadamente, representa el 15% del vino elaborado. Los restos sólidos que resultan del prensado se emplean como subproducto en la elaboración de orujos y otros productos.

## **10. Fermentación maloláctica.**

El vino obtenido durante los pasos anteriores es sometido a un nuevo proceso de fermentación. A través de este proceso, el ácido málico, uno de los 3 ácidos presentes en el vino junto con el tartárico y el cítrico, se convierte en ácido láctico. Este proceso rebaja el carácter ácido del vino y lo hace mucho más agradable para su consumo. Este segundo proceso de fermentación se lleva a cabo a lo largo de un tiempo de entre 6 y 8 días. Mientras que para el vino de autor joven se realizará en un período inferior de 2 a 4 días.

## **11. Trasiego.**

En cuanto termina la fermentación lenta, la temperatura del vino comienza a descender. Al desaparecer el movimiento provocado por la fermentación, el vino queda en reposo y las sustancias en suspensión van al fondo del depósito constituyendo las heces del vino. Si no se eliminan pronto, transmitirían al vino un sabor desagradable, por ello se hace necesario el trasiego del vino.

Además el trasiego permite disminuir la posibilidad de reactivaciones de microorganismos, así como eliminar del vino el exceso de anhídrido carbónico, o bien conseguir una mayor o menor aireación, y corregir el nivel de anhídrido sulfuroso en los vinos. Cada vez que se realiza un trasiego hay que proceder a limpiar perfectamente los depósitos o barricas que se quedan vacíos, evacuando las heces acumuladas y lavando el interior.

## **12. Clarificación.**

Operación que consiste en forzar la sedimentación de las sustancias sólidas en suspensión, por medio de la adición de materias denominadas clarificantes. La clarificación es provocada (mediante filtración, encolado, etc.) para acelerar el fenómeno natural y conseguir el estado que se desea.

Los clarificantes se preparan mediante su disolución en agua y vino, se deja reposar un tiempo determinado, se añaden al tanque donde tendrá lugar la operación y mediante el remontado se homogeniza. Tras un periodo de 10 días, se procede a eliminar los posos.

## **13. Envejecimiento del vino.**

El vino tinto crianza tendrá un envejecimiento total de 24 meses, de los cuales 12 serán en barrica de roble americano. Mientras que el vino de autor, al tratarse de un vino joven, no pasará ningún tiempo en barrica, puesto que se consumen dentro del primer año de su elaboración.

## **14. Embotellado del vino.**

Se procederá al embotellado del vino, donde estos terminan de alcanzar su plenitud. Consta de las siguientes operaciones: taponado, encapsulado y etiquetado. El desarrollo de estas operaciones se realiza en cadena mediante un tren de embotellado, exigiendo un almacenamiento previo en la propia bodega de botellas, corchos, cápsulas, etc.

La operación de embotellado se efectúa mediante una llenadora- taponadora. Las botellas suministradas por el fabricante y se encontrarán esterilizadas, por lo tanto, se embotellará directamente en ellas. El taponado de las botellas se realizará mediante un corcho. Finalmente, se procederá al etiquetado y encajonado de las botellas de vino crianza donde pasarán 12 meses y para el vino joven, un mes.

## 5.3.2. Maquinaria.

A continuación, se identifica la maquinaria necesaria para llevar a cabo el proceso de producción, esta se describirá a través de tablas diferenciadas por las distintas etapas que componen la cadena.

### 1. Tratamiento y mantenimiento de los viñedos.

Tabla 1. Maquinaria campo.

Maquinaria	Unidades	Marca/Modelo	Producción
Tractor	1	Case IH CX	-
Nebulizador	1	General 800	8000 litros
Espolvoreador	1	DTE-S-2502	250 litros
Desbrozadora	1	TMC Candela D3S	500 tros

### 2. Recepción y control de la uva y transporte hasta la bodega.

Tabla 2. Maquinaria recepción.

Maquinaria	Unidades	Marca/Modelo	Capacidad	Consumo	Dimensiones (m)
Remolque	2	Gili Group//11 RHB-3	3000 kg		
Báscula de pesado	1	Sipesa/S-BPS	30000 kg	1,1 kW	6x3
Tolva de recepción	1	Magusa/COMPUT 2-1	10000 kg	5,5kW	3,5x2
Analizador	1	Maselli misure/SA13		5kW	

### 3. Tratamiento mecánico de la uva.

Como se ha mencionado anteriormente, esta etapa se compone por el despalillado y estrujado.

Tabla 3. Maquinaria tratamiento mecánico.

Maquinaria	Unidades	Marca/Modelo	Producción	Consumo	Dimensiones (m)
Mesa de selección	1	Agrovín/TVC/3000	2000-10000 kg/h	0,6kW	3,4x1,05
DespalilladoraEstrujadora	1	Agrovín/TOP/5	5000-6000 kg/h	1,8kW	1,9x0,8
Evacuador de raspones	1	Agrovín/ASP401/P	15-20 Tm/h	4kW	0,975x0,7
Bombas de vendimia	2	Buchesvalín/DELTA DP 01	1500-5000 l/h	1,1kW	1,13x0,55
Dosificador de sulfuroso	1	Casals para una línea		0,25kW	2,2x1,3

### 4. Encubado y prensado.

En esta etapa se lleva a cabo el proceso de encubado, compuestos por la fermentación alcohólica y maceración, el prensado y por último, el vino debe pasar por un depósito nodriza para eliminar los restos de los depósitos de la fermentación para realizar el trasiego a los depósitos.

Tabla 4. Maquinaria fermentación y prensado.

Maquinaria	Unidades	Marca/Modelo	Capac./Produc.	Consumo	Dimensiones (m)
Depósitos de fermentación	7	Icespedes/AISI 316	11000 l		D = 2,11
Depósitos maceración	4	Icespedes/AISI 316	8000 l		D = 1,8
Bombas de trasiego y remontados	2	Icespedes/VOLUM 30	6000 l/h	4kW	0,65x3
Prensa	1	Buchesvalin/BUCHER JLB12	12 l/h	7,5kW	4,82x2,16

## 5. Área de estabilización.

Tabla 5. Maquinaria estabilización.

Maquinaria	Unidades	Marca/Modelo	Capacidad	Consumo	Dimensiones (m)
Depósitos	7	Icespedes	20000 l		D = 1,65
Filtro	1	Icespedes/20 placas	20 placas	0,59kW	1x0,6

## 6. Área de envejecimiento en madera.

Tabla 6. Maquinaria envejecimiento en madera.

Maquinaria	Unidades	Marca/Modelo	Capacidad	Dimensiones (m)
Barricas	400	Tonelería Magreñan	225 l	D = 0,7
Durmientes	200	Invia	225 l	1,44x0,61
Depósito nodriza	8	Icespedes	225 l	D = 1,12

## 7. Área de embotellado.

Tabla 7. Maquinaria embotellado.

Maquinaria	Uds	Marca/Modelo	Producción	Consumo	Dimensiones (m)
Enjuagadora-llenadorataponadora	1	Agrovín/XPLT/910-1/S	1500 bot./h	1,5kW	3x1,3
Etiquetadoraencapsuladora	1	Icespedes/S2CD	40 cáps./min	1,10kW	1,45x1,10
Encartonadoraembaladora	1	Ausere/HAM-E/912	18 cajas/min	6kW	6,41x2

## 8. Área de envejecimiento y almacén.

Tabla 8. Maquinaria envejecimiento.

Maquinaria	Unidades	Marca/Modelo	Capacidad	Superficie (m2)
Jaulones para botellas de 75cl	100	Ebrosame	1200 botellas	1,25

A continuación, para realizar posteriormente un plan económico financiero, se debe conocer el coste de las máquinas, de forma que se determine la inversión necesaria en cuanto a la maquinaria necesaria para llevar a cabo el proceso

productivo, desde el cultivo de la vid hasta el embotellado, obteniendo el producto final. Se muestran las tablas con los costes:

*Tabla 9. Viñedos: colocación y riego.*

<b>Maquinaria</b>	<b>Unidades</b>	<b>Coste unitario</b>	<b>Coste total</b>
<b>Postes Orillo 2,2m</b>	60	4 €	240 €
<b>Postes Centrales 2m</b>	1300	2€	2600€
<b>Disco hélice</b>	60	0,40€	24 €
<b>Varilla hélice 600mm</b>	60	0,40 €	24 €
<b>Tensor Alambre</b>	180	0,30 €	54 €
<b>Cable Acero Duro 2,7mm</b>	200	0,90€	180 €
<b>Cable Acero Duro 2mm</b>	320	0,90€	288 €
<b>Espaldera</b>	1	800€	800 €
<b>Manguera 16mm;4l/h</b>	3300	0,50€	1650 €
<b>Manguera 63mm;0,4atm</b>	200	0,75€	150 €
<b>Excavación de zanja</b>	150	1€	150 €
<b>Instalación riego</b>	1	700€	700 €
<b>Subtotal</b>			<b>6.860 €</b>



Tabla 10. Maquinaria campo.

Maquinaria	Unidades	Coste unitario	Coste total	Observaciones
Tractor	1	48000 €	48000 €	Capacidad: 30.000kg
Nebulizador	1	6000 €	6000 €	Capacidad: 10.000kg
Espolvoreador		2500€	2500€	
Desbrozadora	1	1500 €	1500 €	
<b>Subtotal</b>			<b>58.000€</b>	

Tabla 11. Recepción uva.

Maquinaria	Unidades	Coste unitario	Coste total	Observaciones
Remolque	2	3.300 €	6.600 €	Capacidad: 3000kg
<b>Subtotal</b>			<b>6.600 €</b>	

Tabla 12. Área de recepción.

Maquinaria	Unidades	Coste unitario	Coste total	Observaciones
Báscula de pesado	1	1.495 €	1.495 €	Capacidad: 30.000kg
Tolva de recepción	1	5.000 €	5.000 €	Capacidad: 10.000kg
Analizador tomamuestras	1	2.000 €	2.000 €	Autoanalizador
<b>Subtotal</b>			<b>8.495 €</b>	

Tabla 13. Área de tratamiento mecánico.

Maquinaria	Unidades	Coste unitario	Coste total	Observaciones
Mesa de selección	1	1.200 €	1.200 €	Mesa vibratoria. Producción: 2.00010.000kg/h
Despalilladoraestrujadora	1	900 €	900 €	Despalilladora-estrujadora de rodillos. Producción:5.000-6.000kg
Evacuador de raspones	1	2.000 €	2.000 €	Aspiradores automáticos. Producción: 15-20 Tm/h
Bombas de vendimia	2	4.500 €	9.000 €	Bombas peristálticas. Caudal: 1.500-5.000l/h
Dosificador de sulfuroso	1	400 €	400 €	Automático. Solución acuosa de sulfuroso
<b>Subtotal</b>			<b>13.500 €</b>	

Tabla 14. Encubado y prensado.

Maquinaria	Unidades	Coste unitario	Coste total	Observaciones
Depósitos de fermentación	7	220 €	1.400 €	Depósitos de 11.000l. Acero inoxidable
Depósitos de maceración	4	220€	880€	Depósitos de 20.000l. Acero inoxidable
Bombas de trasiego y remontados	2	140 €	280 €	Autoaspirantes. Caudal: 6.000l/h
Prensa	1	112 €	112 €	Prensa vertical. Capacidad: 12l/h
<b>Subtotal</b>			<b>2.672 €</b>	

Tabla 15. Área de estabilización.

Maquinaria	Unidades	Coste unitario	Coste total	Observaciones
Depósitos	7	7.750 €	54.250 €	Capacidad: 15.000l. Acero inoxidable
Filtro	1	305 €	305 €	Placas devastadoras. 20 placas
<b>Subtotal</b>			<b>54.555 €</b>	

Tabla 16. Área de envejecimiento en madera.

Maquinaria	Unidades	Coste unitario	Coste total	Observaciones
Barricas	400	100 €	40.000 €	Barricas de madera de roble. Capacidad: 225l
Durmientes	200	40 €	8.000 €	Capacidad: 225l
Depósito nodriza	8	300 €	2.400 €	Capacidad: 2.250l. Acero inoxidable
<b>Subtotal</b>			<b>50.400 €</b>	

Tabla 17. Área de embotellado

Maquinaria	Unidades	Coste unitario	Coste total	Observaciones
Enjuagadora-llenadorataponadora	1	16.500 €	16.500 €	Producción: 1.500 botellas/h
Etiquetadoraencapsuladora	1	5.250 €	5.250 €	Producción: 40 cápsulas/min
Encartonadoraembaladora	1	8.600 €	8.600 €	Producción: 18 cajas/min
<b>Subtotal</b>			<b>30.350 €</b>	

Tabla 18. Área de envejecimiento y almacén.

Maquinaria	Unidades	Coste unitario	Coste total	Observaciones
Jaulones para botellas de 75cl	100	100 €	10.000 €	Capacidad: 2.000 botellas
<b>Subtotal</b>			<b>10.000 €</b>	

Finalmente, se muestra una tabla en la que queda resumido el coste total de la maquinaria diferenciando los procesos:

Tabla 19. Tabla resumen costes maquinaria.

Proceso	Coste
Viñedos	6.860 €
Campo	58.000 €
Recepción uva	6.600 €
Área de recepción	8.495 €
Tratamiento mecánico	13.500 €
Encubado y prensado	2.672 €
Estabilización	54.555 €
Envejecimiento madera	50.400€
Embotellado	30.350 €
Envejecimiento en botella	10.000 €
<b>COSTE TOTAL</b>	<b>241.432 €</b>

### 5.3.3. Costes del producto.

Se debe cuantificar los gastos generales para llevar a cabo la labor de la empresa. Estos gastos no pueden considerarse como costos directos de producción, pero son necesarios para el funcionamiento de la bodega.

En los gastos generales no quedan incluidos, por tanto, las materias primas o maquinaria necesaria, pero sí los gastos diversos, esto es, gastos de suministro, administrativos, servicios de mantenimientos, gastos de seguros o bancarios. El coste de los cuatro primeros años se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 20. Tabla de gastos generales.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Energía	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00
Reparaciones	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Teléfono	600,00	600,00	600,00	600,00
Material de Oficina	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Limpieza	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Servicios Profesionales Independientes	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00
Seguros	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
Tributos	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00
Gastos Bancarios	1.800,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00
<b>Total Gastos Generales</b>	<b>82.300,00</b>	<b>81.800,00</b>	<b>81.800,00</b>	<b>81.800,00</b>

Se tienen los gastos en cuanto a energía, reparaciones o mantenimiento, además, de los gastos administrativos. También se tienen costes en cuanto a los servicios profesionales independientes, los cuales hacen referencia a un asesor externo que contrata la empresa para llevar a cabo labores como consultoría fiscal, contable o laboral. La empresa tiene contratados una serie de seguros referentes a las instalaciones, accidentes laborales, etc. Se tiene un coste anual de 1.700€ de tributos que deberá realizar la empresa, exigidas por la administración pública. Finalmente, se tendrán gastos bancarios por comisiones, transferencias o el interés del 1% establecido al abrir una línea de crédito, entre otros.

Seguidamente, se conocerán los costes directos, los cuales tienen una relación directa con la realización y producción de los productos de la bodega LaBohème. De forma que estos costes afectarán de manera directa e inmediata a la definición del precio de los productos. Estos se muestran en las tablas:

*Tabla 21. Tabla de costes directos del vino de autor.*

<i>Producto: VINO DE AUTOR</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>
<b>Coste uva y aditivos</b>	1,50	1,50	1,50	1,50
<b>Envases</b>	0,40	0,40	0,40	0,40
<b>Empaquetado</b>	0,36	0,36	0,36	0,36
<b>Subcontratación</b>	0,1	0,1	0,1	0,1
<b>TOTAL</b>	2,36	2,36	2,36	2,36

*Tabla 22. Tabla de costes directos del vino crianza.*

<i>Producto: VINO CRIANZA</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>
<b>Coste uva y aditivos</b>	1,50	1,50	1,50	1,50
<b>Envases</b>	0,40	0,40	0,40	0,40
<b>Empaquetado</b>	0,36	0,36	0,36	0,36
<b>Subcontratación</b>	0,1	0,1	0,1	0,1
<b>TOTAL</b>	2,36	2,36	2,36	2,36

Como se puede observar en ambas tablas, el precio por botella de vino es igual para los dos productos, dado que se utiliza la materia prima (uva y aditivos) proveniente de la misma finca, así como los mismos envases, empaquetados y la subcontratación y en cuanto a la distribución del producto, tiene un coste idéntico.

El coste de uva y aditivos de 1,50€, ya que como se ha visto en el apartado anterior, el coste por hectárea asciende a 6.880€/ha, de forma que como la finca cuenta con 26 hectáreas, se tiene un coste total de materia prima de 178.360€ y

realizando el cociente del número de productos fabricados (120.000 botellas en total), finalmente, se tiene un coste de 1,50€/botella.

En cuanto a los envases, sus costes por unidad son de la botella (0,15€), etiquetas (0,14€), corcho (0,08€) y cápsulas (0,03€), de manera que el importe final es de 0,40€/botella.

Sobre el empaquetado, se tiene en cuenta el coste unitario de las cajas (0,35€) y los palets (0,01€), dando como resultado 0,36€/botella.

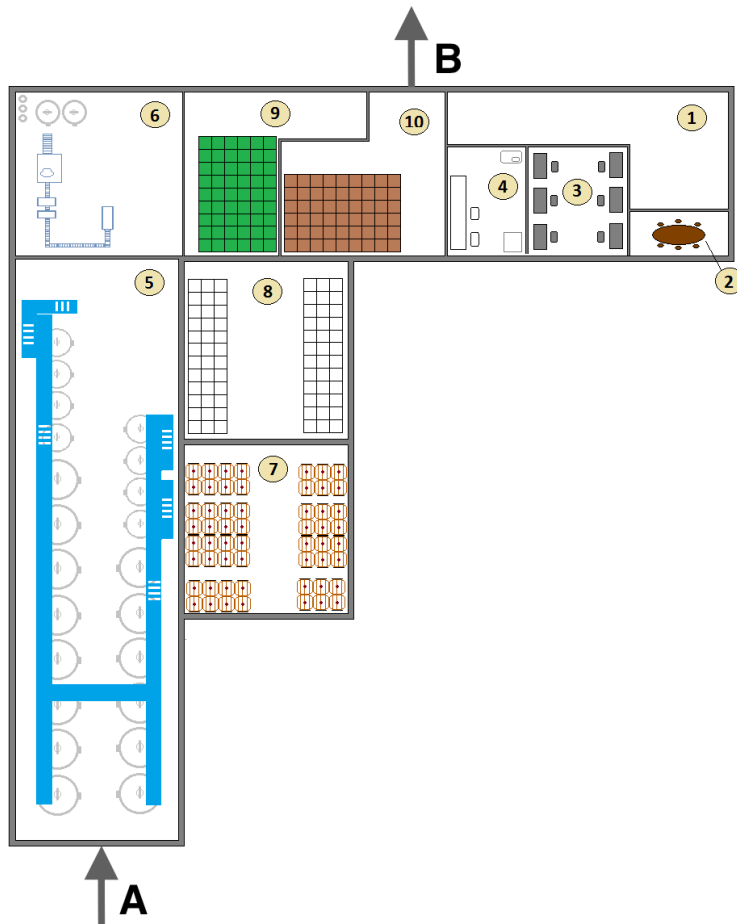
La subcontratación hace referencia a las 8 personas empleadas que se encargarán de recoger la vendimia durante 15 días, labor que supondrá un coste total individual de 1.500€. De forma que dicha subcontratación tendrá un importe de 12.000€, cuyo valor por número de botella es de 0,1€.

Finalmente, se obtiene que el coste por unidad de producto es de 2,36€/botella, lo cual es de gran relevancia a la hora de fijar el precio de venta, aunque se deberán estudiar otros aspectos como es la competencia.

### **5.3.4. Lay out de la instalación.**

Para conocer cómo se encuentra distribuida y organizada la instalación, se ha realizado un lay out de la misma. Se trata de un “croquis” en planta de la instalación, donde se pueden diferenciar las distintas áreas que componen la bodega. El lay out viene representado en la siguiente imagen. Además, estará incluido en el Anexo II en el que se podrá apreciar con mayor detalle, así como sus dimensiones.

Ilustración 11. Distribución de la instalación.



A continuación se especificarán las distintas zonas que componen la distribución de la instalación.

- 1- Recepción.
- 2- Sala de reuniones.
- 3- Oficina.
- 4- Laboratorio.
- 5- Área del proceso productivo.
- 6- Área de embotellado.
- 7- Área de barricas.
- 8- Área de botellero.
- 9- Almacén de botellas.
- 10- Área de embalaje.

Las flechas que se observan en la ilustración hacen referencia a las zonas de recepción de la uva (A) y la zona de expedición del producto (B).

La instalación se compone de tres grandes naves, con una superficie de 1.600 m<sup>2</sup> en total. La primera nave está compuesta por el área del proceso productivo y embotellado que pertenece a la cadena de producción. La segunda nave se reserva exclusivamente para el vino crianza, dado que está compuesta por un área de barricas y botellero. Finalmente, el área comercial y de almacenamiento, en las que se encuentra la recepción de la bodega con las distintas zonas de oficina, sala de reuniones y laboratorio, y, además, los almacenes, tanto de cartón para el empaquetamiento como de las botellas.

Se ha realizado un presupuesto con una empresa constructora de la obra de la nave con los requerimientos oportunos, como es la instalación de suministros. Se tiene que el precio total de la construcción de la bodega es 400.000€.

El área productiva consta de 700 m<sup>2</sup> en los que se lleva a cabo todo el proceso productivo al recibir la materia prima, es decir, la uva. Y de estas dimensiones 100 m<sup>2</sup> pertenecen al área de embotellado en la que se encuentra la máquina de enjugadora-llenadora taponadora y la etiquetadora encapsuladora. El área de crianza tiene unas dimensiones de 400 m<sup>2</sup> en las que envejece el vino 12 meses en ambas zonas. De los 400 m<sup>2</sup>, están repartidos entre 200 m<sup>2</sup> cada área de envejecimiento. Finalmente, la zona comercial y administrativa con un área de 500 m<sup>2</sup>, en los que se lleva a cabo tareas de administración, enología y almacenamiento y empaquetado del producto para su distribución. En dicha área, se tienen 100m<sup>2</sup> de almacén y 400m<sup>2</sup> para el resto de las zonas, es decir, para la recepción, laboratorio, oficina y sala de reuniones.

## **5.4. Plan de Marketing.**

En el siguiente apartado se desarrollará el plan de marketing que tiene como objetivo establecer las estrategias comerciales que permitan alcanzar la cifra de facturación que recogerá el análisis económico-financiero. El plan de marketing, por tanto, debe detallar la estrategia global de marketing que sirva para explotar la oportunidad de negocio y las ventajas competitivas que contiene. A continuación se exponen los contenidos principales presentes en el plan de marketing.



### **5.4.1. Análisis del entorno general.**

Se deben detectar los principales factores y variables que afectan o podrían afectar en un futuro próximo a la empresa desde el entorno, así como aquellos rasgos propios de la organización que potencian la gestión y, por tanto, el logro de los objetivos.

El análisis externo se refiere al estudio de los factores procedentes del entorno que pueden influir en la empresa, entre los que hay que distinguir los que pueden afectar de forma positiva de aquellos cuyo efecto puede resultar negativo.

Para el análisis general del entorno se utilizará el análisis PESTEL, que está enfocado principalmente a los factores externos, el cual es un instrumento de planificación estratégica para definir y analizar los factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológico, ambientales y jurídicos que pueden influir en el entorno de la empresa [9,10].

#### **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. 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 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.

#### **2. Factores económicos.**

El último balance ofrecido por el Consejo Regulador del año 2017, el resultado final, determina un ligero aumento sobre el ejercicio anterior con una comercialización de más de 284 millones de litros, un 0,64% superior al año pasado, y la consolidación del crecimiento en exportación y en valor que se mantiene desde los últimos dos años.

La Denominación recupera la senda del crecimiento junto con los mercados exteriores, donde se ha alcanzado un total de 108.344.804 litros, un 4,39% por encima del año pasado. En el mercado doméstico, por el contrario, las ventas de Rioja decrecen ligeramente respecto al anterior año, hasta alcanzar un total de 175.827.159 litros, cifra que sigue permitiendo mantener el liderazgo en este mercado.

Se mantiene estable el consumo de vinos tintos de Rioja. Por lo que se refiere a la comercialización de los vinos con más valor añadido, las categorías de crianza, reserva y gran reserva, suponen en torno a 157 millones de litros, un 63,23% de las ventas totales de tintos.

Rioja es el vino que mayor fidelidad genera entre los consumidores en España, Reino Unido, Alemania, Suecia y Rusia, destacando también en el resto de sus mercados estratégicos. No obstante, el reto permanece en aumentar la notoriedad para aprovechar más esta ventaja y de ahí la inversión de dos terceras partes del presupuesto, en promoción, marketing, relaciones públicas y publicidad.

Rioja ha incrementado las ventas en Reino Unido (+3,21%, a pesar de la incertidumbre que generaba el Brexit), Canadá (+6,75%), Estados Unidos (+5,80%), Suiza (+4,21%), Holanda (+2,46%), crecimientos todavía más significativos en Rusia (39,71%) y China (17,31%). Únicamente se observa un retroceso, moderado, en Alemania que puede ser debido, posiblemente, a un reposicionamiento en precio. La presencia de vinos de la Denominación de Origen Certificada de La Rioja en mercados exteriores asciende a 130 países.

### **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. Este factor va a tener un papel relevante para la empresa, ya que al elaborar un vino y diseñar su envase se debe 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.

Un informe de la organización de consumidores y usuarios (OCU) determina 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. Sin embargo, gracias al crecimiento económico que comienza a notarse en la sociedad, estos niveles prometen aumentar.

La bodega que se quiere 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 de la clasificación a nivel nacional.

#### **4. Factores tecnológicos.**

En el siguiente apartado se comenta uno de los factores que tiene mayor efecto sobre la actividad empresarial, la tecnología, la cual está formada por los conocimientos que posee una empresa sobre la forma de hacer productos, funciones u otros procesos.

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. 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 permitirá crear esa diferenciación.

Se debe 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.

#### **5. Factores ecológicos.**

En este sentido el objetivo del 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 se pretende 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.

## **6. Factores legales.**

Este apartado hace referencia a las leyes que afectan al cómo operar de la empresas, sus costos y la demanda de sus productos. Las normativas legales que se deben tener en cuenta a la hora de implantar la bodega en la localidad de Haro las recoge el Consejo Regulador de la Denominación de Origen Certificada La Rioja. Este Consejo pauta unos requisitos que se deben cumplir, ya que la bodega LaBohème se encuentra al amparo de la Denominación de Origen Certificada de dicha región.

### **5.4.2. Análisis del entorno específico.**

En el siguiente apartado se procederá a identificar los competidores que se encuentran en el mercado. Para evaluar la oportunidad descubierta es necesario analizar a los competidores y evaluar qué parte o cuota de mercado se puede conquistar, teniendo en cuenta que se enfrentan por los mismos clientes.

Para conocer los competidores del sector, se ha consultado los datos procedentes de la Base de Datos de INFORMA D&B, que se nutre del BORME (Boletín Oficial del Registro Mercantil). Estos datos proceden del último ejercicio fiscal publicado [11,12,13,14].

La principal bodega líder en ventas del sector se trata de la empresa United Wineries S.A, con una facturación de 41.117.749€ anual. Se encuentra en la localidad de Cenicero y cuenta con 74 empleados. Es propietaria de las marcas Berberana, Cara de Oro, Márques de la Concordia, Marqués de Monistrol, Marqués de Griñón y Lagunilla. Se trata de una cooperativa de cinco sociedades.

Esta empresa es una de las más grandes el sector, dado que sólo Berberana (la marca con mayores ventas) es una bodega que controla 5.000 hectáreas de viñedos pertenecientes a las cinco cooperativas y una capacidad total de la bodega de 12.565.000 litros de producción.

Se dedica a la producción de vinos de distintas categorías y el precio de sus botellas oscila entre los 2,50€ y los 100€. Produce vino rosado, blanco, tinto y cavas. Entre los tintos encontramos una gran variedad de jóvenes, crianzas, reservas, gran reservas y botellas de cosecha especial.

Así mismo, otro de los competidores que más destaca es la bodega Familia Eguren Ugarte, que ha tenido unas ventas de 38.774.412€ en este último ejercicio y cuenta con 60 empleados. Esta bodega localizada en San Vicente de la Sonsierra. Dentro de la Denominación de Origen Certificada de La Rioja, se dedica a la producción

de 11 vinos distintos. Los más interesantes, dado el proyecto que ocupa lugar, es el vino crianza con un precio de 13€ y un vino de autor con un precio de 12€. Además, esta bodega produce vino al amparo de la Denominación de Origen Ribera del Duero.

Finalmente, un competidor distinguido es la bodega Muga que ha tenido una facturación de 33.022.923€ este último año. Se ubica en la localidad de Haro y tiene una plantilla de 45 trabajadores.

Esta empresa dispone de dos bodegas de elaboración y una bodega de almacenamiento. Se dedica a la producción de vinos de amplia gama varietal y crianzas. El precio de su vino de autor es de 10€, mientras que sus vinos tintos crianza tienen un precio de entre 4€ y 20€.

Es de gran importancia que la bodega LaBohème tenga en cuenta la posición de estas empresas competidoras en el sector, dado que estas influirán en las estrategias a adoptar por la empresa. Además, se debe considerar la entrada al mercado de nuevas Denominaciones de Origen de vinos de autor que originan una rivalidad para los productos amparados bajo la Denominación de Origen Calificada La Rioja a la que pertenece el vino de autor de la bodega.

Del mismo modo, el sector se está viendo afectado por la incorporación de vinos internacionales [15]. Estos vinos proceden de países como Chile, Argentina, Australia o la Costa Oeste de Estados Unidos entre otros, están originando una serie de cambios muy significativos en el panorama vitivinícola mundial restando peso al conjunto europeo y con ellos al español, ya que ha sabido adaptarse a las nuevas exigencias de los consumidores.

Sin embargo, se encuentra oportunidades en el entorno que favorecen la entrada en el mercado de la bodega LaBohème. Puesto que como se ha comentado en el análisis de los factores económicos, se vive un momento económico positivo lo cual ayuda a las empresas emprendedoras a abrirse camino en mercados consolidados. Este crecimiento económico supone, al mismo tiempo, un incremento de negocio en el sector del turismo y ocio que reportará beneficios en las distintas actividades económicas, como es el caso de la producción vitivinícola.

Además, se encuentra la ventaja de realizar la actividad dentro de la Marca España en el sector del vino, es decir, el vino español se encuentra entre los mejores del mundo y son apreciados a nivel internacional. Igualmente, dentro de la zona en la que opera la empresa existe poca oferta de vinos de autor, lo cual supone una oportunidad para la empresa que apuesta por la producción de un vino de autor joven tinto realizado por un experto enólogo que resultará de gran calidad a la vez que

novedoso. Esto es importante, ya que en la actualidad el mercado demanda vinos más selectos, lo cual se cubrirá con el vino de autor realizado con las uvas de mejor calidad junto con la fórmula idónea realizado por el enólogo y con el vino crianza que será producido con las mejores uvas también pero, además, con las mejores instalaciones de bodega y embotellado para que su envejecimiento sea idóneo.

Finalmente, existen numerosos apoyos por parte del Gobierno de La Rioja que apoyan a las empresas emprendedoras [16]. El municipio de Haro, en el cual se localiza la bodega LaBohème, se suma al proyecto 'Municipio EmprendeRioja', impulsado por la Agencia de Desarrollo Económico de la Rioja, que acercan los servicios de este programa para apoyar el tejido empresarial y al comercio local. Este programa resultará de gran ayuda para las empresas emprendedoras, creando numerosos proyectos en la comunidad, que se ha convertido en una marca conocida tanto en España como en Europa. De modo que este proyecto, trata de que los emprendedores tengan todas las herramientas necesarias para impulsar su negocio.

### **5.4.3. Análisis interno.**

En cuanto al análisis interno de la bodega, se trata de una empresa emprendedora, la cual muestra distintas ventajas competitivas como: la rentabilidad, dado que la compensación que puede obtener una empresa emprendedora es mayor en proporción a su esfuerzo; mayor margen de maniobra, puesto que se tiene un trato más personal con los clientes, lo que les provee de información valiosa y directa para hacer los cambios inmediatos que sean necesarios; una rápida adaptación a los cambios, lo cual es de gran utilidad, ya que los cambios en tecnología y conocimiento son vertiginosos y se debe tener una mayor capacidad de adaptación a la evolución de las tendencias, los sistemas y las nuevas tecnologías; resultan novedosas, ya que al aparecer de la nada en el mercado, lo innovador llama la atención, esto es, lo que los consumidores esperan de un nuevo producto no es que sea igual que los otros, sino que este ofrezca algo nuevo, que sea una solución singular, que rompa con lo establecido.

La empresa estará formada por jóvenes emprendedores con grandes conocimientos en marketing online. Se utilizarán las herramientas que esta técnica proporciona, de modo que se proporcionará los productos de la bodega en línea, mediante plataformas y utilidades de forma estratégica y alineada con la estrategia general de marketing de la empresa.

Así mismo, la ubicación de la bodega proporciona una ventaja competitiva al encontrarse cerca del municipio de Haro, el cual está experimentando un incremento

del sector turismo y ocio, además del aumento del sector de la cultura vitivinícola, en el que cada vez se desarrollan más proyectos y novedades que cautiven al consumidor.

La investigación científica, el desarrollo y la innovación tecnológica (I+D+i) son claves en la estrategia empresarial de la bodega LaBohème. En la empresa, se apuesta por la innovación, de forma que se desarrollan planes de investigación y desarrollo para llevar a obtener un producto innovador. Por ejemplo, se desarrollan planes de explotación de la variabilidad genética de las variedades de uva con las que se trabaja (tempranillo, graciano y mazuelo) para su adaptación a las condiciones del cambio climático o planes específicos del vino tinto crianza, para el cual las condiciones ambientales de temperatura y humedad son parámetros fundamentales que inciden en su calidad, como es el caso de la determinación del momento óptimo de descube y detección precoz de microorganismos patógenos en la crianza de vinos tintos de calidad.

No obstante, la empresa se encuentra con ciertas dificultades como la introducción de su marca en el mercado, ya que al lanzar el producto se comienza una carrera por destacar en el sector donde, como se ha comentado, existe una gran competencia y en el que hay que ganar la confianza del público.

Otra de las dificultades de índole económica es la dependencia de financiación externa, lo cual limita la actuación de la empresa, ya que se trata de recursos financieros que la empresa ha obtenido del entorno para financiar el proyecto en el que se deben pagar los créditos y préstamos en un tiempo determinado. Además, se suman los procedimientos legales y técnicos que retrasan la puesta en marcha del negocio.

Se realiza un análisis DAFO como herramienta para ilustrar la situación externa (oportunidades y amenazas) e interna (fortalezas y debilidades) de la empresa.

Ilustración 12. Análisis DAFO.

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Momento económico positivo</li> <li>-Incremento de negocio en el sector del turismo y el ocio</li> <li>-Marca España en el sector del vino</li> <li>- Poca oferta de vinos de autor en La Rioja Alta</li> <li>-Demanda de vinos más selectos                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Convenio de Rioja Alta para apoyar a emprendedores</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Entrada de vinos internacionales en el mercado                             <ul style="list-style-type: none"> <li>-Mucha competencia en el sector</li> </ul> </li> <li>-Incorporación de nuevas D.O de vinos de autor</li> </ul>
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Empresa emprendedora</li> <li>-Trabajadores jóvenes con conocimientos en marketing online superior a la competencia</li> <li>-Localización de la bodega                             <ul style="list-style-type: none"> <li>-Alto nivel en I+D+i</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Introducción de marca nueva en el mercado</li> <li>-Dependencia de financiación externa</li> </ul>

## 1. Estrategia competitiva.

La estrategia competitiva es una serie de acciones que se llevan a cabo para hacer emerger una empresa. Se desarrollan planes estratégicos donde la competitividad, el compromiso y la calidad son las principales premisas de la bodega.

La bodega LaBohème busca diferenciar su producto del resto de los competidores, es decir, debe hacer que su producto sea significativamente diferente al de los competidores, o incluso que exista la percepción de que sea único. Esto se logrará a través de la investigación, desarrollo e innovación que llevará a cabo el enólogo Francisco Labrador con colaboradores que se consideren idóneos para alcanzar los objetivos en cuanto a producto y, además, la incorporación de nuevas tecnologías al servicio del vino. Estas investigaciones dentro del campo de la vid y el vino aportan un notable incremento de la calidad del viñedo y, a su vez, de los vinos. Esta estrategia ayudará a la introducción de la nueva marca en el mercado, ya que trata de diferenciar el producto del resto de sus competidores.

A través del marketing online, el cual tiene el mismo objetivo que el marketing tradicional, solo que usando las nuevas tecnologías y la red, se llevarán a cabo la



mayor parte de las ventas, ya que se cuenta con un experto en dicha área, de forma que la dependencia de financiación externa se tratará de solventar con las ventas online, dado que estas se cobran directamente, lo cual reduce la deuda de la empresa en sus primeros años de existencia. El marketing online estará respaldado por el aumento de la cultura de compra de vino por internet para el consumidor particular, así como del sector de la hostelería.

Además, a través del marketing online se desea dar a conocer el producto a nivel internacional, de manera que se tendrá como objetivo a medio plazo internacionalizar la bodega, de forma que haya una expansión en el sector y se consiga una mayor cuota de mercado.

Así mismo, la empresa tratará de producir los productos con los costes más bajos posibles, de manera que se pueda ofrecer el producto a un precio inferior o similar al de la competencia.

Finalmente, la bodega realizará una estrategia de enfoque, esto es, se centrará en un segmento del mercado aplicando la diferenciación, ofreciendo un relevante valor añadido que se obtiene a través de los viñedos propios que ofrecen las uvas de mejor calidad junto con el cuidado durante todo el período de cultivo del enólogo. Además, esta finca se encuentra en explotación desde hace 60 años, lo cual facilita las tareas de cultivo y garantiza una parte de la calidad de la uva. Mediante esta estrategia, al realizar una segmentación del producto, se creará un valor añadido suficientemente atractivo para poder hacer frente a la competencia.

En base a estas estrategias, se definen los objetivos de ventas que deben ser realizables, es decir, que la empresa pueda cumplir con ellos. Se muestra la previsión de ventas de la bodega para los próximos cuatro años.

Tabla 23. Previsión de ventas.

Concepto	Año 1			Año 2			Año 3			Año 4		
	Ventas	Precio/un.	Total	Ventas	Precio/un.	Total	Ventas	Precio/un.	Total	Ventas	Precio/un.	Total
VINO DE AUTOR	50.000,00	8	400.000,00	50.000,00	8	400.000,00	50.000,00	8	400.000,00	50.000,00	8	400.000,00
VINO CRIANZA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	70.000,00	12	840.000,00	20.000,00	12	840.000,00

Como se puede observar, el vino de autor se venderá desde el primer año, las 50.000 unidades producidas, lo cual se reiterará los siguientes tres años. Esto se realiza dado que el vino de autor es joven y sólo requiere un período de un mes de reposo en

botella. Sin embargo, el vino crianza se venderá a partir del tercer año, ya que los dos primeros años debe envejecer tanto en las barricas como en la botella.

## **2. Marketing operativo.**

El marketing operativo trabaja las acciones de marketing y se enfoca al corto plazo, es la parte táctica del marketing. Las principales funciones del marketing operativo se basan en traducir las estrategias de marketing a un plan de acción y trabajar a nivel táctico el marketing mix (que engloba cuatro componentes básicos: producto, precio, distribución y comunicación). Además, este tipo de marketing presupuesta cada una de las acciones de marketing que se vayan a llevar a cabo y determina que objetivos se han de cumplir [17].

### **Producto.**

El producto es la variable por excelencia del marketing mix, ya que es el medio por el cual se satisfacen las necesidades de los consumidores. Es por ello, que la bodega LaBohème, realiza un gran empeño en el desarrollo del producto centrándose en que este tenga las cualidades y características oportunas para resolver dichas necesidades. Para que el producto destaque en el mercado se ha optado por impulsar la calidad de los viñedos, ya que la única materia prima que se tiene para obtener el producto es la uva. Esta calidad se garantiza a través de la finca que se ha obtenido, la cual ha sido explotada durante 60 años, en los que se ha tenido un rendimiento alto de la tierra. Además, el enólogo de la empresa, está encargado de supervisar el mantenimiento del cultivo de la vid así como todo el proceso de producción del vino, esto asegura que el vino se está realizando acorde a las características desarrolladas por el experto en enología. Este profesional establece la singularidad de los vinos de la bodega, es decir, el vino se realiza bajo los criterios del enólogo el cual ha desarrollado un exhaustivo trabajo para obtener un vino de calidad y con particularidades adecuadas para el mercado al cual está dirigido.

### **Precio.**

El precio es la variable del marketing mix por la cual entran los ingresos de una empresa. Para fijar esta variable se deben estudiar aspectos como el mercado, costes o competidores. Se ha obtenido que el coste del producto por botella es de 2,36€ como (dato obtenido en el apartado 5.3.3. Costes del producto), teniendo en cuenta la materia prima, empaquetado y envases del producto. Y teniendo en cuenta los precios de la competencia en el sector, se ha determinado que el precio del vino de autor tinto joven es de 8€/botella mientras que el vino tinto crianza es de 12€/botella. Este precio permite tener unos beneficios regulares para cubrir los gastos generados por la

empresa y los préstamos y créditos requeridos. En última instancia es el consumidor quién dictaminará si se ha fijado correctamente el precio, puesto que comparará el valor recibido del producto adquirido, frente al precio que ha desembolsado por este.

### **Distribución y logística.**

La distribución consiste en un conjunto de tareas o actividades necesarias para trasladar el producto acabado hasta los diferentes puntos de venta. En la empresa, el 70% de las ventas se realizarán a través del canal online, mediante la página web de la empresa de la que estará a cargo el comercial profesional Cristian Sánchez. Mientras que el 30% se realizará por los canales tradicionales a través de representantes que distribuirán el producto a almacenes locales, restaurantes, centros comerciales, etc.

La distribución juega un papel clave en la gestión comercial de la empresa, es por ella que la bodega LaBohème subcontratará dicho servicio de transporte del producto al consumidor, ya que tiene un coste más reducido que llevar a cabo la labor por parte de la compañía. Dicha empresa se encargará de distribuir el vino a los consumidores particulares que compren por internet, así como al sector hostelería. Además, este vino se comercializará dentro de la Unión Europea, por lo cual la empresa distribuidora deberá hacer llegar el producto a los destinos oportunos.

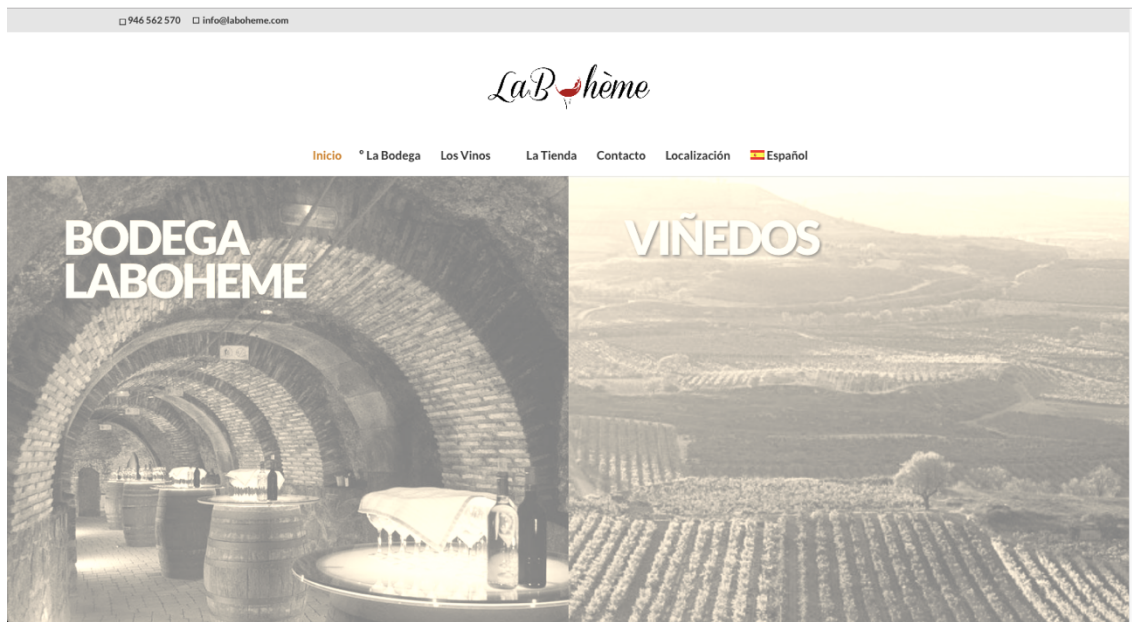
### **Promoción.**

Esta es la variable encargada de que se reconozca la marca y de promover su reputación a través de los diferentes medios de comunicación. La publicidad de la marca se realizará fundamentalmente por internet, ya que el marketing de la empresa es básicamente online. Se dispondrá de una web donde se centralizará la campaña de marketing digital. No obstante, se usarán otros canales complementarios que se describirán en adelante.

La página web es la herramienta online más potente que no sólo ayuda a cumplir los objetivos, sino que da más visibilidad a la empresa, ayuda a transmitir confianza y facilita el posicionamiento del negocio en los distintos buscadores. Esta página tendrá contenidos originales que conecten y sean de interés para el consumidor, como la descripción de la empresa, sus viñedos y productos, así como un apartado comercial de tienda online, un blog donde encontrar curiosidades sobre la empresa y el sector y, finalmente, un apartado de contacto.

A continuación, se muestra cómo sería la página web de la bodega LaBohème.

Ilustración 13. Página web de la bodega LaBohème.



Además, se deberá trabajar el SEO (Search Engine Optimization) que es el conjunto de acciones que pueden ayudar para contar en los buscadores como Google, a escalar posiciones y, por ende, a conseguir más visitas al sitio web.

Es importante tener un gran sistema de promoción, ya que cuando se vende online se tiene la desventaja de que los usuarios no están en contacto directo con el producto, aunque en el caso del vino no es de gran importancia este hecho ya que el tocar u oler el producto no influirá en la decisión del consumidor.

Así mismo, se invertirá en publicidad online donde se encuentran la mayor parte de los clientes de la bodega, ya que la estrategia de promoción de la empresa es básicamente internet. Una virtud de esta publicidad es que no hay que contar con un gran presupuesto, se cuenta con la ventaja de poder controlar y medir los resultados de las campañas. Se tratará de posicionarse en internet a través de la página web de la bodega, aunque también se debe utilizar la segmentación dentro de la red, la herramienta de Google Analytics optimización de carga, es una herramienta analítica web de la empresa Google que ofrece información agrupada del tráfico que llega a los sitios web, de forma que permitirá conocer lo que se dice de la marca de forma directa.

Para desarrollar estas estrategias de marketing mix, se van a tener los siguientes gastos comerciales que aparecen en la siguiente tabla:

Tabla 24. Gastos comerciales.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<b>Publicidad</b>	<b>20.000,00</b>	<b>20.000,00</b>	<b>20.000,00</b>	<b>20.000,00</b>
Internet	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
<b>Promoción</b>	<b>3.000,00</b>	<b>3.000,00</b>	<b>3.000,00</b>	<b>3.000,00</b>
Ferias Comerciales	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Marketing directo	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
<b>Viajes</b>	<b>3.000,00</b>	<b>3.000,00</b>	<b>3.000,00</b>	<b>3.000,00</b>
<b>Total Gastos Comerciales Fijos</b>	<b>26.000,00</b>	<b>26.000,00</b>	<b>26.000,00</b>	<b>26.000,00</b>
Comisiones	7.500,00	7.500,00	23.250,00	23.250,00
Descuentos y Rappels	5.000,00	5.000,00	15.500,00	15.500,00
Transporte	5.000,00	5.000,00	15.500,00	15.500,00
<b>Total Gastos Comerciales Variables</b>	<b>17.500,00</b>	<b>17.500,00</b>	<b>54.250,00</b>	<b>54.250,00</b>
<b>Total Gastos Comerciales</b>	<b>43.500,00</b>	<b>43.500,00</b>	<b>80.250,00</b>	<b>80.250,00</b>

Se tendrán unos gastos de publicidad de un total de 23.000€. Como se puede contemplar, se invertirá una gran cantidad en publicidad por internet, dado que la mayor parte de las ventas se realizarán a través de la red, haciendo un gran esfuerzo en el marketing online, estrategia que tendrá el mayor impulso por parte de la empresa. Se tendrán unos gastos de promoción de 3.000€ para realizar ferias comerciales y marketing directo, para el apoyo de representantes en los puntos de ventas, de forma que se realice una publicidad directa hacia el consumidor. Así mismo, la empresa realizará viajes por valor de 3.000€ para realizar distintas labores referentes a promociones, distribución del producto, comercialización, etc.

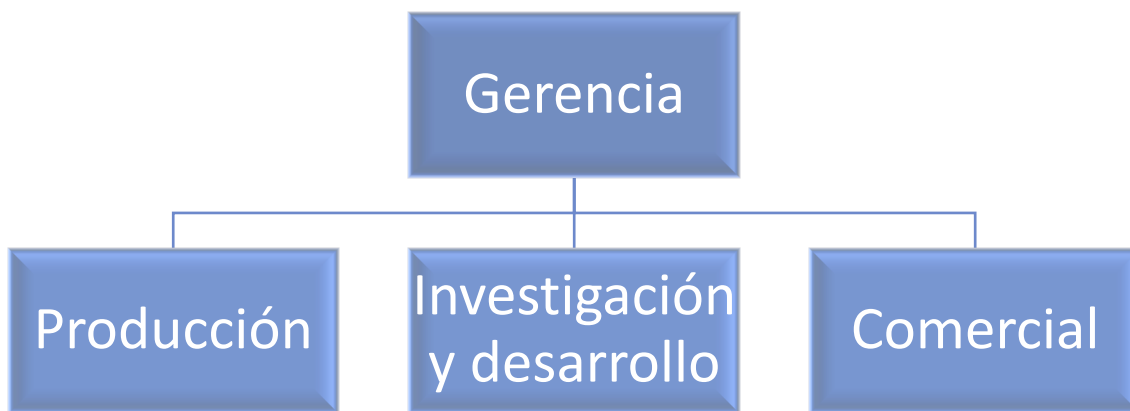
Además, se tendrán unos gastos comerciales variables de 17.500€. Estos provienen de las comisiones de los representantes, a los cuales se les estipula un porcentaje medio de ventas del 30%, por las cuales tendrán una comisión del 5% sobre el total de ventas. Además, por descuento y rappels, que es un descuento comercial que se le otorga a clientes importantes por un alto volumen de compra.

Se tienen unos gastos comerciales totales de 43.500€ los dos primeros años, mientras que para el tercer y cuarto año ascienden a 80.250€, al introducir en el mercado el producto de vino crianza, de modo que incrementan los gastos comerciales variables.

## 5.5. Organización.

A continuación, se muestra el organigrama que tendrá la empresa Bodega LaBohème. Se representará gráficamente su estructura, aunque se trate de una organización pequeña.

*Ilustración 14. Organigrama de la empresa LaBohème.*



Como se aprecia en el organigrama, la empresa estará compuesta por una gerencia, de la cuál se ocupará la ingeniera en organización industrial, Jordana Díaz. El departamento de producción estará constituido por dos operarios y el enólogo que se encargará únicamente de la supervisión del vino de autor. Del área de investigación y desarrollo se encargará este mismo enólogo, de forma que lleve a cabo las actividades necesarias para innovar en el mercado. Y, finalmente, la parte comercial estará a cargo del promotor con experiencia en este sector, el cuál deberá realizar operaciones de ventas, compras, marketing, etc.

En referencia a la gerencia de la organización, la cual realizará la ingeniera en organización industrial, además de haber estado encargada de realizar el plan de negocio sobre la viabilidad de la apertura de la bodega, en cuánto la empresa esté en funcionamiento deberá desarrollar metas a corto y largo plazo que sean realizables por la compañía y realizar evaluaciones periódicas del cumplimiento tanto de los objetivos marcados como de las funciones de las diferentes estructuras de la organización. Además, deberá tomar decisiones y coordinar las funciones de planteamientos estratégico de la empresa.

En cuanto a la producción, se llevará a cabo por dos operarios. Estos realizarán los trabajos oportunos en función del proceso de la uva, es decir, deberán cumplir las funciones requeridas por el proceso productivo, así como las labores del cuidado de la vid y una vez concluido el proceso, se encargarán del almacén y distribución de las botellas en el caso del vino de autor joven y para el vino crianza deberán seguir con el proceso de envejecimiento tanto en barrica y botella determinando los requerimientos necesarios para un cuidado óptimo.

Sin embargo, antes de llevar a cabo el proceso productivo, estos se encargarán del cultivo de la vid de Enero a Septiembre y, además, se contratarán 8 personas para el trabajo temporal de recogida de uva el cual durará 15 días. Estas personas serán empleadas para recoger las distintas variedades de uva en las 26 hectáreas que componen los viñedos, ya que una recogida manual garantiza una mejor calidad de uva, de forma que se cumplen con los objetivos de la empresa en obtener productos de alta calidad.

El experto enólogo, Francisco Labrador, estará encargado de realizar los ensayos oportunos en el laboratorio para crear un vino de magnífica calidad y coupage adecuados para obtener un producto único y diferente del resto del mercado. Además, durante la plantación de la vid, deberá indicar las labores necesarias a los dos operarios encargados del cuidado de los viñedos, así como en el proceso productivo. Estos requerimientos son indispensables para obtener un vino que cumpla las expectativas de la bodega.

Finalmente, el comercial profesional Cristian Sánchez, realizará las funciones comerciales, las cuales se basarán principalmente en el marketing online, ya que en base a este sistema se producirán las principales ventas de la bodega. Deberá gestionar los canales de venta de la empresa y la promoción requerida para que la empresa pueda darse a conocer. Se realizará un continuo mantenimiento de la página web de la empresa y ejecutará las órdenes recibidas desde la gerencia.

En cuanto a la forma jurídica que adoptará la empresa, esta será una Sociedad Limitada (S.L), ya que la empresa tiene como misión la realización de una actividad sujeta al derecho mercantil y que se encuentra compuesta por tres socios, cuyo capital se encuentra repartido en participaciones de igual valor.

Se cumple con los requerimientos necesarios para formar una Sociedad Limitada, ya que se tienen más de un socio, la responsabilidad de estos es solidaria entre ellos y limitada al capital aportado. Además, se tiene un nombre que nadie ha

registrado con anterioridad y un capital social de 300.000€ totalmente desembolsado por parte de los promotores.

Seguidamente, se muestran dos tablas resumen del coste del personal por área. De forma que se especificarán el número de empleados, el salario bruto y el total que ello supone para la empresa.

Tabla 25. Plan de personal año 1 y 2.

Concepto	Año 1			Año 2		
	Nº operarios	Coste	Salario bruto medio	Nº operarios	Coste	Salario bruto medio
<b>ADMINISTRACIÓN</b>						
GERENTE	1	39.390	30.300	1	39.390	30.300
TOTAL	1	39.390		1	39.390	
<b>COMERCIAL</b>						
COMERCIAL	1	36.660	28.200	1	36.660	28.200
TOTAL	1	36.660		1	36.660	
<b>PRODUCCIÓN DIRECTA</b>						
OPERARIO	2	50.960	19.600	2	50.960	19.600
TOTAL	2	50.960		2	50.960	
<b>PRODUCCIÓN INDIRECTA</b>						
ENÓLOGO	1	38.350	29.500	1	38.350	29.500
TOTAL	1	38.350		1	38.350	
TOTAL EMPRESA	5	165.360		5	165.360	



Tabla 26. Plan de personal año 3 y 4.

Concepto	Año 3			Año 4		
	Nº operarios	Coste	Salario bruto medio	Nº operarios	Coste	Salario bruto medio
<b>ADMINISTRACIÓN</b>						
GERENTE	1	39.390	30.300	1	39.390	30.300
TOTAL	1	39.390		1	39.390	
<b>COMERCIAL</b>						
COMERCIAL	1	36.660	28.200	1	36.660	28.200
TOTAL	1	36.660		1	36.660	
<b>PRODUCCIÓN DIRECTA</b>						
OPERARIO	2	50.960	19.600	2	50.960	19.600
TOTAL	2	50.960		2	50.960	
<b>PRODUCCIÓN INDIRECTA</b>						
ENÓLOGO	1	38.350	29.500	1	38.350	29.500
TOTAL	1	38.350		1	38.350	
TOTAL EMPRESA	5	165.360		5	165.360	

Como se puede apreciar, en los cuatros primeros años de vida de la empresa, no existen cambios en cuanto al personal contratado ni variaciones sobre el salario de los empleados.

## 5.6. Plan económico financiero.

El plan económico financiero siempre es necesario a la hora de realizar un proyecto. Esta fase se basa en transformar las proyecciones hechas a lo largo de las etapas anteriores del plan de negocio en datos económicos sobre el papel. Todos los pasos que se tienen que realizar para poner en marcha la empresa suponen un gasto o inversión que repercutirá en un ingreso para la bodega.

Con la realización de este apartado, se podrá valorar el proyecto desde un punto de vista económico, que permitirá decidir si la inversión es viable o no. Se debe analizar si el proyecto contiene todas las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez que se necesitan para iniciar la actividad. Este estudio se realiza para los cuatro primeros años de la bodega, ya que es el plazo que abarca un plan de negocio. A lo largo del plan, se detallarán cálculos de gastos, inversiones, ingresos y beneficios.

En primer lugar, se especifica que cada promotor aportará una cantidad de 100.000€, con lo cual se dispone de un capital inicial de 300.000€. Para afrontar la inversión se requerirá pedir tanto un préstamo hipotecario de terrenos e instalación por valor de 500.000€ y un préstamos de 200.000€ para hacer frente a la inversión requerida por parte de la maquinaria de valor de 241.432€. Se trata de préstamos con carencias, es decir, el primer año se pagan sólo intereses, sin el principal, lo cual es muy común en las nuevas empresas para tener mayor liquidez. Dicha información se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 27. Préstamos

Concepto	Año inicio	Mes inicio	Cantidad (€)	Plazo (m)	Interés (%)	Carencia (m)
<b>HIPOTECA SUELO Y EDIFICIO</b>	1	1	500.000,00	96	1,50	12
<b>MAQUINARIA</b>	1	3	200.000,00	72	2,50	12

Sin embargo, se obtendrán subvenciones de explotación, concedida por la Administración Pública de 50.000€ por implantar un nuevo negocio, dado los gastos de lanzamiento que supone establecer una nueva empresa y la creación empleo. Además, se tendrá una subvención al capital por valor de 60.000€ para establecer la estructura básica de la empresa, es decir, para las inversiones iniciales del negocio.

A continuación, se desarrollará el plan de inversiones necesario para iniciar la actividad de la empresa.

Tabla 28. Plan de inversiones.

<i>Concepto</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>
<b>Inmovilizado Inmaterial</b>	<b>6.300,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Patentes y derechos	300,00	0,00	0,00	0,00
Aplicaciones Informáticas	6.000,00	0,00	0,00	0,00
<b>Dotación Amortización Anual</b>	<b>1.260,00</b>	<b>1.260,00</b>	<b>1.260,00</b>	<b>1.260,00</b>
<b>Amortización Acumulada</b>	<b>1.260,00</b>	<b>2.520,00</b>	<b>3.780,00</b>	<b>5.040,00</b>
<b>Inmovilizado Material</b>	<b>954.322,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Terrenos y bienes naturales	273.390,00	0,00	0,00	0,00
Construcciones	400.000,00	0,00	0,00	0,00
Instalaciones Técnicas	6.000,00	0,00	0,00	0,00
Maquinaria	241.432,00	0,00	0,00	0,00
Mobiliario	4.500,00	0,00	0,00	0,00
Equipos proceso información	4.000,00	0,00	0,00	0,00
Elementos de transporte	25.000,00	0,00	0,00	0,00
<b>Dotación Amortización Anual</b>	<b>42.786,00</b>	<b>42.786,00</b>	<b>42.786,00</b>	<b>42.786,00</b>
<b>Amortización Acumulada</b>	<b>42.786,00</b>	<b>85.572,00</b>	<b>128.358,00</b>	<b>171.144,00</b>

Tabla 29. Plan total de inversiones.

<i>TOTALES</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>
<b>Total Inversión</b>	<b>960.622,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Total Dotación Amortización</b>	<b>44.046,00</b>	<b>44.046,00</b>	<b>44.046,00</b>	<b>44.046,00</b>
<b>Total Amortización Acumulada</b>	<b>44.046,00</b>	<b>88.092,00</b>	<b>132.138,00</b>	<b>176.184,00</b>

La primera tabla muestra la inversión necesaria detallada, así como las amortizaciones. Se tiene un coste de inmovilizado inmaterial, de elementos de la empresa de carácter duradero y de naturaleza intangible valorados en términos económicos en 6.300€, estos engloban las patentes de los productos y las aplicaciones informáticas requeridas para el desarrollo de la actividad empresarial. Y un coste de 954.322€ de inmovilizado material, el cual está constituido por los elementos de la empresa tangibles, con consistencia material y duradera, como son los terrenos en los que se cultivará la uva con una superficie de 26 hectáreas, la construcción e instalación de la bodega y la maquinaria, mobiliario, equipos y elementos de transportes requeridos para llevar a cabo el proceso productivo y la comercialización de los productos.

Mientras que en la segunda tabla se observa como la inversión inicial requerida en activos fijos es de 960.622€, por lo que se necesita fijar dicha cantidad para que el negocio pueda arrancar. Se tiene que la dotación resultante de amortización total es de 44.046€.

A continuación, se procede a conocer el activo circulante de la empresa, es decir, el capital necesario para realizar de manera continuada las operaciones diarias de la empresa. Se muestra el cuadro de gestión del circulante:

*Tabla 30. Gestión del circulante.*

<b>Concepto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>
<b>% Cobros Contado</b>	70,00	70,00	70,00	70,00
<b>% Cobros Aplazados</b>	30,00	30,00	30,00	30,00
<b>Plazo Medio Cobro (30,60,90)</b>	60	60	60	60
<b>% Pagos Contado</b>	50,00	50,00	50,00	50,00
<b>% Pagos Aplazados</b>	50,00	50,00	50,00	50,00
<b>Plazo Medio de Pago (30,60,90)</b>	60	60	60	60
<b>Tipo Interés Línea de Crédito</b>	5,00	5,00	5,00	5,00
<b>Tipo I.V.A. Vigente Compras</b>	21,00	21,00	21,00	21,00
<b>Tipo I.V.A. Vigente Ventas</b>	21,00	21,00	21,00	21,00
<b>Tipo Impuesto de Sociedades Vigente</b>	28,00	28,00	28,00	28,00

Como se puede observar, se tendrá un porcentaje de cobros al contado del 70%, dado que ese porcentaje de ventas se realizará a través de internet, por el cual se cobrará directamente el producto, mientras que el 30% son ventas será por el canal tradicional a través de los representantes a cobrar en 60 días. Sin embargo, los pagos al contado y aplazados serán ambos al 50%, ya que se trata de una nueva empresa y la mitad de los proveedores aproximadamente no permite aplazar los pagos. Estos se pagarán en 60 días, pues es un plazo que se le otorga a la empresa.

Se ha negociado una línea de crédito para posibles tensiones de tesorería y el tipo de interés que se ha acordado con la entidad es del 5%, de modo que se pagará un 5% de lo que la empresa disponga de la línea de crédito de hasta 50.000€ el primer año.

Finalmente, se observan los tipos de I.V.A vigente, tanto de compras y ventas del 21% establecido por el Estado y el Impuesto de Sociedades del 28% que es un impuesto personal y directo que grava la obtención de renta por parte de la empresa.

Una vez determinado el plan de inversiones y conociendo el circulante de la empresa, se procede a conocer los datos que determinarán la viabilidad económico financiera de la empresa. Esto es, analizadas las necesidades de inversión inicial, se deben realizar las previsiones de los estados financieros de la compañía.

En primer lugar, se establece la cuenta de resultados o cuenta de pérdidas y ganancias, que es el documento que informa del resultado de la gestión de la empresa como consecuencia de las operaciones ordinarias realizadas de manera continuada.

Tabla 31. Cuenta de resultados.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<b>Ventas</b>	<b>400.000,00</b>	<b>400.000,00</b>	<b>1.240.000,00</b>	<b>1.240.000,00</b>
<b>Gastos Comerciales</b>	<b>17.500,00</b>	<b>17.500,00</b>	<b>54.250,00</b>	<b>54.250,00</b>
Comisiones	7.500,00	7.500,00	23.250,00	23.250,00
Descuentos y Rappels	5.000,00	5.000,00	15.500,00	15.500,00
Gastos de Transportes	5.000,00	5.000,00	15.500,00	15.500,00
<b>Variación de Existencias</b>	<b>9.833,33</b>	<b>0,00</b>	<b>13.766,67</b>	<b>0,00</b>
<b>Ventas Netas</b>	<b>382.500,00</b>	<b>382.500,00</b>	<b>1.185.750,00</b>	<b>1.185.750,00</b>
<b>Valor de la Producción</b>	<b>392.333,33</b>	<b>382.500,00</b>	<b>1.199.516,67</b>	<b>1.185.750,00</b>
<b>Gastos Variables Fabricación</b>	<b>178.793,33</b>	<b>168.960,00</b>	<b>347.926,67</b>	<b>334.160,00</b>
MOD	50.960,00	50.960,00	50.960,00	50.960,00
Materia Prima	100.750,00	93.000,00	234.050,00	223.200,00
Subcontratación	5.416,67	5.000,00	12.583,33	12.000,00
Suministros	21.666,67	20.000,00	50.333,33	48.000,00
<b>Margen Bruto</b>	<b>213.540,00</b>	<b>213.540,00</b>	<b>851.590,00</b>	<b>851.590,00</b>
<b>Gastos Fijos Fabricación</b>	<b>38.350,00</b>	<b>38.350,00</b>	<b>38.350,00</b>	<b>38.350,00</b>
MOI de Fabricación	38.350,00	38.350,00	38.350,00	38.350,00
<b>Margen Industrial</b>	<b>175.190,00</b>	<b>175.190,00</b>	<b>813.240,00</b>	<b>813.240,00</b>
<b>Gastos Generales</b>	<b>143.075,00</b>	<b>157.850,00</b>	<b>157.850,00</b>	<b>157.850,00</b>
Personal	60.775,00	76.050,00	76.050,00	76.050,00
Energía	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00
Reparaciones	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Teléfono	600,00	600,00	600,00	600,00
Material Oficina	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Limpieza	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Servicios Profesionales Independientes	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00
Seguros	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
Tributos	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00
Gastos Bancarios	1.800,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00
<b>Gastos Comerciales Fijos</b>	<b>26.000,00</b>	<b>26.000,00</b>	<b>26.000,00</b>	<b>26.000,00</b>
Promoción	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Viajes	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Publicidad	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
<b>Resultado Explotación</b>	<b>6.115,00</b>	<b>-8.660,00</b>	<b>629.390,00</b>	<b>629.390,00</b>
Subvenciones al Capital	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Subvenciones Explotación	50.000,00	25.000,00	0,00	0,00
Amortización	44.046,00	44.046,00	44.046,00	44.046,00
<b>Resultado Período</b>	<b>16.268,29</b>	<b>-24.580,07</b>	<b>590.409,19</b>	<b>592.434,19</b>
<b>Resultado Acumulado</b>	<b>16.268,29</b>	<b>-8.311,78</b>	<b>582.097,41</b>	<b>1.174.531,60</b>
Impuestos	4.555,12	0,00	162.987,27	165.881,57
<b>Resultado Después Impuestos</b>	<b>11.713,17</b>	<b>-24.580,07</b>	<b>427.421,92</b>	<b>426.552,62</b>

En primer lugar, se observan las ventas de cada uno de los años, las cuales aumentan a partir del tercer año al incorporar la venta del vino crianza. Se tienen unos gastos comerciales que se han comentado con anterioridad. Además, se determina la valoración de existencias donde se recogen las diferencias entre las existencias iniciales y finales de los productos, los cuales se comenzarán a vender a partir del mes de Noviembre, una vez haya concluido el proceso productivo. Durante el primer y segundo año se tienen unas ventas totales de 400.000€, valor que se ve incrementado a 1.240.000€ al incorporar el vino crianza.

Se tienen unos gastos variables de fabricación el primer año de 178.793,33€, los cuales hacen referencia a la mano de obra directa que se ha comentado en el apartado de organización, según el plan de empresa y de la materia prima requerida para el proceso, la subcontratación de la recogida de la uva y los suministros necesarios para la fabricación.

De esta manera, se obtiene un margen bruto con valor de 213.540€ que es la diferencia entre gastos directos e indirectos. Y se tienen unos gastos fijos de fabricación de 38.350€, los cuales hacen referencia a los costes laborales del enólogo. Por lo tanto, queda un margen de 175.190€. El siguiente año se mantiene el margen pero a partir del tercer año este aumenta a 813.240€.

Además, se determinan los gastos generales y comerciales fijos que se han ido mencionado en apartados anteriores.

Al determinar el resultado de los ejercicios de cada uno de los años, en el primer año se obtiene un resultado de explotación de 6.115€, resultado positivo mientras que el segundo año es de -8.660€. El resultado del primer año es relativamente engañoso, ya que todavía no se ha llega al punto muerto de la empresa, pero como se ha contratado el comercial a partir del sexto mes se tiene un gasto menor de personal. Por tanto, los dos primeros años se tienen pérdidas ligeramente antes de obtener las subvenciones. Gracias a estas, durante los dos primeros años, sobre todo el primero, se tiene un resultado final positivo.

Pero este no es el resultado final, se debe fijar los impuestos. Por ello, el resultado del primer año después de tributar los impuestos deja un beneficio de 11.713,17€, mientras que el siguiente año se obtienen pérdidas de hasta -24.580,07€, debido a que se tienen menos subvenciones y el comercial trabaja durante todo el año, de forma que su resultado se ve deteriorado. En el tercer y cuarto año, gracias a la puesta en venta del vino tinto crianza se entra en beneficios, es decir, la empresa comienza a generar retorno.

A continuación, se procede a analizar los estados financieros, de forma que se recogerán el total de recursos y necesidades de la empresa en cada uno de los años.

Tabla 32. Plan financiero.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<b>Origen de Fondos</b>				
Suscripción de Capital	300.000,00	0,00	0,00	0,00
Subvenciones de Explotación	50.000,00	25.000,00	0,00	0,00
Subvenciones al Capital	60.000,00	0,00	0,00	0,00
Préstamos	700.000,00	0,00	0,00	0,00
Cash Flow Operativo	6.115,00	-8.660,00	629.390,00	629.390,00
<b>TOTAL RECURSOS</b>	<b>1.116.115,00</b>	<b>16.340,00</b>	<b>629.390,00</b>	<b>629.390,00</b>
<b>Aplicación de Fondos</b>				
Inversión en Circulante	56.591,54	-41.361,55	-89.567,48	-1.538,05
Inversión en Activo Fijo	960.622,00	0,00	0,00	0,00
Amortización de Créditos	0,00	90.960,92	107.947,64	109.972,64
Intereses de Créditos	10.800,71	11.874,07	9.934,81	7.909,81
Impuesto de Sociedades	4.555,12	0,00	162.987,27	165.881,57
<b>TOTAL NECESIDADES</b>	<b>1.032.569,37</b>	<b>61.473,44</b>	<b>191.302,24</b>	<b>282.225,97</b>

En primer lugar se tiene un total de recursos de 1.116.115€ el primer año, el cual proviene de la aportación de capital por parte de los promotores, de las subvenciones tanto de explotación como al capital, los préstamos bancarios y el cash flow operativo, es decir, los flujos de caja de la empresa. Estos garantizan el establecimiento del negocio, las inversiones en los activos fijos y circulante.

El segundo año, se tiene poca subvención, un total de 25.000€ y un cash flow negativo. Sin embargo, al apoyarse en el balance anterior, la empresa es capaz de pagar los préstamos, es decir, amortizar los créditos, gracias al patrimonio del primer año.

En cuanto al tercer y cuarto año, no se tiene ningún problema de tesorería, dado que se tiene mucho cash-flow, un total de 629.390€ en los dos años. Durante los cuales se amortizará los créditos y se pagará un mayor impuesto de sociedades.

Además, se aprecia la aplicación de fondos, los cuales son destinados a: las inversiones, tanto de circulante como de activo fijo para realizar la actividad de la empresa; la amortización de los créditos, aunque se observa que esta no comienza

hasta el segundo año; se pagan intereses de los créditos de préstamos con carencia y el impuesto de sociedades. Se observa que el total de necesidades el primer año es de 1.032.569,37€, valor que disminuirá el segundo año al disminuir de forma abrupta las inversiones requeridas.

La estimación referente a la tesorería es un punto clave en la gestión financiera de cualquier negocio. Se deben evitar situaciones de insolvencias que puedan aparecer dentro de la empresa y estos se consiguen con un control sobre las entradas y salidas de tesorería. En el siguiente cuadro se observa el balance anual que es la diferencia entre el total de recursos de la empresa y el total de necesidades.

Se observa como en el segundo año este valor es negativo, ya que la empresa tiene un menor número de recursos y las necesidades, aunque hayan disminuido respecto al año anterior, son mayores que el total de recursos disponibles de la empresa, puesto que se comienza a amortizar el valor de los créditos.

A pesar de estos valores, se observa cómo cada año se tiene un total de tesorería positivo, lo cual es importante, ya que se trata del activo disponible o líquido, es decir, el dinero disponible por la empresa.

*Tabla 33. Balance final.*

<b>Balance Final</b>				
<b>Balance Anual</b>	<b>83.545,63</b>	<b>-45.133,44</b>	<b>438.087,76</b>	<b>347.164,03</b>
<b>Balance Acumulado</b>	83.545,62	38.412,18	476.499,94	823.663,96
<b>TOTAL TESORERÍA</b>	<b>83.545,62</b>	<b>38.412,18</b>	<b>476.499,94</b>	<b>823.663,96</b>

A continuación, se procede a establecer el plan de tesorería mensual del primer año, el cual es un aspecto crítico en las nuevas empresas que sirve para prever los pagos y cobros de cada periodo. Así, se pretende detectar con antelación suficiente si se va a necesitar más dinero del que proporciona la actividad diaria de la empresa y cuánto se va a necesitar. Se muestran dos tablas:



Tabla 34. Tesorería meses del 1 al 6.

Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
<b>Cobros</b>	<b>800.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>200.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Cobros por Ventas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cobros por I.V.A	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Suscripciones de Capital	300.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Préstamos	500.000,00	0,00	200.000,00	0,00	0,00	0,00
<b>Pagos</b>	<b>601.019,65</b>	<b>22.270,25</b>	<b>-84.612,40</b>	<b>22.686,92</b>	<b>167.886,92</b>	<b>-201,33</b>
<b>Gastos Generales</b>	<b>8.298,58</b>	<b>8.298,58</b>	<b>8.298,58</b>	<b>8.298,58</b>	<b>8.298,58</b>	<b>8.298,58</b>
Energía	6.050,00	6.050,00	6.050,00	6.050,00	6.050,00	6.050,00
Reparaciones	605,00	605,00	605,00	605,00	605,00	605,00
Teléfono	60,50	60,50	60,50	60,50	60,50	60,50
Material Oficina	151,25	151,25	151,25	151,25	151,25	151,25
Limpieza	302,50	302,50	302,50	302,50	302,50	302,50
Servicios Profesionales Independientes	524,33	524,33	524,33	524,33	524,33	524,33
Seguros	252,08	252,08	252,08	252,08	252,08	252,08
Tributos	171,42	171,42	171,42	171,42	171,42	171,42
Gastos Bancarios	181,50	181,50	181,50	181,50	181,50	181,50
<b>Gastos Comerciales</b>	<b>2.621,67</b>	<b>2.621,67</b>	<b>2.621,67</b>	<b>2.621,67</b>	<b>2.621,67</b>	<b>2.621,67</b>
Publicidad	2.016,67	2.016,67	2.016,67	2.016,67	2.016,67	2.016,67
Promoción	302,50	302,50	302,50	302,50	302,50	302,50
Viajes	302,50	302,50	302,50	302,50	302,50	302,50
Comisiones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Descuento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Transporte	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Otros Conceptos</b>	<b>590.099,40</b>	<b>11.350,00</b>	<b>-95.532,65</b>	<b>11.766,67</b>	<b>156.966,67</b>	<b>-11.121,58</b>
Acreeedores Inmovilizado	583.086,90	0,00	0,00	0,00	145.200,00	7.260,00
Intereses Préstamo	0,00	625,00	625,00	1.041,67	1.041,67	1.041,67
Prov. Materia Prima y Auxiliar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pagos Personal	7.012,50	10.725,00	10.725,00	10.725,00	10.725,00	12.722,50
Liquidación I.V.A.	0,00	0,00	-106.882,65	0,00	0,00	-32.145,75
<b>Tesorería</b>	<b>198.980,35</b>	<b>176.710,10</b>	<b>461.322,50</b>	<b>438.635,58</b>	<b>270.748,66</b>	<b>270.949,99</b>
Balance Tesorería Mes	198.980,35	-22.270,25	284.612,40	-22.686,92	-167.886,92	201,33
<b>Balance Acumulado Tesorería</b>	<b>198.980,35</b>	<b>176.710,10</b>	<b>461.322,50</b>	<b>438.635,58</b>	<b>270.748,66</b>	<b>270.949,99</b>

Tabla 35. Tesorería meses del 7al 12.

Concepto	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
<b>Cobros</b>	<b>110.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>169.400,00</b>	<b>169.400,00</b>
Cobros por Ventas	0,00	0,00	0,00	0,00	140.000,00	140.000,00
Cobros por I.V.A	0,00	0,00	0,00	0,00	29.400,00	29.400,00
Suscripciones de Capital	50.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Préstamos	60.000,00	0,00	200.000,00	0,00	0,00	0,00
<b>Pagos</b>	<b>55.991,92</b>	<b>25.741,92</b>	<b>21.106,17</b>	<b>172.674,64</b>	<b>314.881,50</b>	<b>42.132,53</b>
<b>Gastos Generales</b>	<b>8.298,58</b>	<b>8.298,58</b>	<b>8.298,58</b>	<b>8.298,58</b>	<b>8.298,58</b>	<b>8.298,58</b>
Energía	6.050,00	6.050,00	6.050,00	6.050,00	6.050,00	6.050,00
Reparaciones	605,00	605,00	605,00	605,00	605,00	605,00
Teléfono	60,50	60,50	60,50	60,50	60,50	60,50
Material Oficina	151,25	151,25	151,25	151,25	151,25	151,25
Limpieza	302,50	302,50	302,50	302,50	302,50	302,50
Servicios Profesionales Independientes	524,33	524,33	524,33	524,33	524,33	524,33
Seguros	252,08	252,08	252,08	252,08	252,08	252,08
Tributos	171,42	171,42	171,42	171,42	171,42	171,42
Gastos Bancarios	181,50	181,50	181,50	181,50	181,50	181,50
<b>Gastos Comerciales</b>	<b>2.621,67</b>	<b>2.621,67</b>	<b>2.621,67</b>	<b>2.621,67</b>	<b>2.621,67</b>	<b>2.621,67</b>
Publicidad	2.016,67	2.016,67	2.016,67	2.016,67	2.016,67	2.016,67
Promoción	302,50	302,50	302,50	302,50	302,50	302,50
Viajes	302,50	302,50	302,50	302,50	302,50	302,50
Comisiones	0,00	0,00	0,00	0,00	3.630,00	3.630,00
Descuento	0,00	0,00	0,00	0,00	2.420,00	2.420,00
Transporte	0,00	0,00	0,00	0,00	2.420,00	2.420,00
<b>Otros Conceptos</b>	<b>45.071,67</b>	<b>14.821,67</b>	<b>10.185,92</b>	<b>161.754,39</b>	<b>295.491,25</b>	<b>22.742,28</b>
Acreedores Inmovilizado	30.250,00	0,00	7.623,00	146.932,72	242.000,00	0,00
Intereses Préstamo	1.041,67	1.041,67	1.041,67	1.041,67	1.041,67	1.041,67
Prov. Materia Prima y Auxiliar	0,00	0,00	0,00	0,00	38.669,58	38.669,58
Pagos Personal	13.780,00	13.780,00	13.780,00	13.780,00	13.780,00	13.780,00
Liquidación I.V.A.	0,00	0,00	-12.258,75	0,00	0,00	-30.748,97
<b>Tesorería</b>	<b>324.958,07</b>	<b>299.216,15</b>	<b>278.109,98</b>	<b>105.435,34</b>	<b>0,00</b>	<b>87.221,30</b>
Balance Tesorería Mes	54.008,08	-25.741,92	-21.106,17	-172.674,64	-145.481,50	127.267,47
<b>Balance Acumulado Tesorería</b>	<b>324.958,07</b>	<b>299.216,15</b>	<b>278.109,98</b>	<b>105.435,34</b>	<b>-40.046,16</b>	<b>87.221,30</b>

Como se puede observar, se tienen unas aportaciones importantes al principio de la actividad empresarial para garantizar que no haya problemas de tesorería.

Sin embargo, en el mes 11 se observa tensión de tesorería, dado que no se han cobrado las ventas, puesto que el producto se comercializa a partir del mes de Noviembre. De modo que se tendrá que disponer de la línea de crédito. El resto de los meses, como se puede apreciar, se tiene una tesorería positiva.

Finalmente, se establece el balance de situación, un documento contable de referencia que se ha estimado en el plan de negocio. Este balance representa contablemente la situación patrimonial económica y financiera del negocio en un momento concreto.

Tabla 36. Balance de situación.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>916.576,00</b>	<b>872.530,00</b>	<b>828.484,00</b>	<b>784.438,00</b>
<b>Inmovilizado Material / Inmobiliario</b>	<b>954.322,00</b>	<b>954.322,00</b>	<b>954.322,00</b>	<b>954.322,00</b>
Terrenos	273.390,00	273.390,00	273.390,00	273.390,00
Edificios	400.000,00	400.000,00	400.000,00	400.000,00
Instalaciones Técnicas	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Maquinaria	241.432,00	241.432,00	241.432,00	241.432,00
Equipos Informáticos	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Elementos de Transporte	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00
Mobiliario	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00
<b>Amortiz. Inmovilizado Material</b>	<b>42.786,00</b>	<b>85.572,00</b>	<b>128.358,00</b>	<b>171.144,00</b>
<b>Inmovilizado Material Neto</b>	<b>911.536,00</b>	<b>868.750,00</b>	<b>825.964,00</b>	<b>783.178,00</b>
<b>Inmovilizado Inmaterial</b>	<b>6.300,00</b>	<b>6.300,00</b>	<b>6.300,00</b>	<b>6.300,00</b>
Software	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Patentes y Derechos	300,00	300,00	300,00	300,00
<b>Amortiz. Inmovilizado Inmaterial</b>	<b>1.260,00</b>	<b>2.520,00</b>	<b>3.780,00</b>	<b>5.040,00</b>
<b>Inmovilizado Inmaterial Neto</b>	<b>5.040,00</b>	<b>3.780,00</b>	<b>2.520,00</b>	<b>1.260,00</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>238.578,95</b>	<b>72.445,51</b>	<b>610.382,44</b>	<b>954.833,96</b>
<b>Existencias</b>	<b>9.833,33</b>	<b>9.833,33</b>	<b>58.862,50</b>	<b>56.150,00</b>
Materia Prima	0,00	0,00	35.262,50	32.550,00
Producto Terminado	9.833,33	9.833,33	23.600,00	23.600,00
<b>Realizable</b>	<b>155.033,33</b>	<b>34.033,33</b>	<b>133.882,50</b>	<b>131.170,00</b>
Clientes	145.200,00	24.200,00	75.020,00	75.020,00
<b>Efectivo</b>				
Tesorería	83.545,62	38.412,18	476.499,94	823.663,96
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>356.713,17</b>	<b>262.553,03</b>	<b>729.555,02</b>	<b>1.141.107,63</b>
<b>Fondos Propios</b>	<b>311.713,17</b>	<b>287.133,10</b>	<b>714.555,02</b>	<b>1.141.107,63</b>
Capital	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00
Reservas	0,00	11.713,17	11.713,17	414.555,01
Resultados Ejercicios Anteriores	0,00	0,00	-24.580,07	0,00
Pérdidas y Ganancias	11.713,17	-24.580,07	427.421,92	426.552,62
<b>Ingresos a Distribuir en Varios Ejercicios</b>				
Subvenciones al Capital	45.000,00	30.000,00	15.000,00	0,00
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>700.000,00</b>	<b>609.039,09</b>	<b>501.091,48</b>	<b>391.118,86</b>
Deudas Entidades de Crédito	700.000,00	609.039,09	501.091,48	391.118,86
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>98.441,78</b>	<b>18.803,33</b>	<b>208.219,99</b>	<b>207.045,53</b>
Proveedores	77.339,16	11.898,33	33.205,68	28.282,49
Hacienda Acreedora	17.922,62	3.725,00	171.834,31	175.583,04
Seguridad Social Acreedora	3.180,00	3.180,00	3.180,00	3.180,00
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1.155.154,95</b>	<b>944.975,51</b>	<b>1.438.866,44</b>	<b>1.739.271,96</b>
<b>TOTAL PASIVO + P.N.</b>	<b>1.155.154,95</b>	<b>944.975,51</b>	<b>1.438.866,44</b>	<b>1.739.271,96</b>

El balance de situación esta compuesto por el activo no corriente de la empresa, el cual engloba el inmovilizado material e inmaterial y el inmobiliario, representando todos los bienes, propiedades y derechos de la empresa. El activo

corriente, que representa los bienes que pertenecen a la empresa desde un periodo inferior a un año, los cuales se dividen en existencias que se conforman por los productos acabados y la materia prima. En el subgrupo realizable se encuentran los bienes y derechos de la empresa que son realizables a corto plazo y, por último, el efectivo, donde se recogen los bienes que se tienen en caja y el banco.

En cuanto al patrimonio neto, este es el conjunto de capital propio que financia y soporta la empresa, por ello, está formado por los fondos propios, comentados con anterioridad. Mientras que el pasivo, hacen referencia a las deudas que la empresa posee, se puede tener un pasivo no corriente donde se recogen las deudas y obligaciones a largo plazo como es el caso de las deudas de crédito y el pasivo corriente las deudas a corto plazo, como son obligaciones a proveedores, hacienda y la seguridad social.

Este documento permite comprobar si la gestión que se esta llevando a cabo es positiva o negativa para el negocio. Se aprecia como se tienen unos resultados positivos y considerablemente altos en todos los años, sobre todo a partir del tercer y cuarto año, cuando la empresa está mejor asentada y se incorpora a la venta el producto vino crianza. Sin embargo, se tiene una disminución el segundo año, dado que se tiene un valor de pérdidas y ganancias negativo.

A continuación, se procede a hacer un análisis de los resultados del plan económico financiero. Estos estudios se realizarán a través de gráficos y ratios financieros.

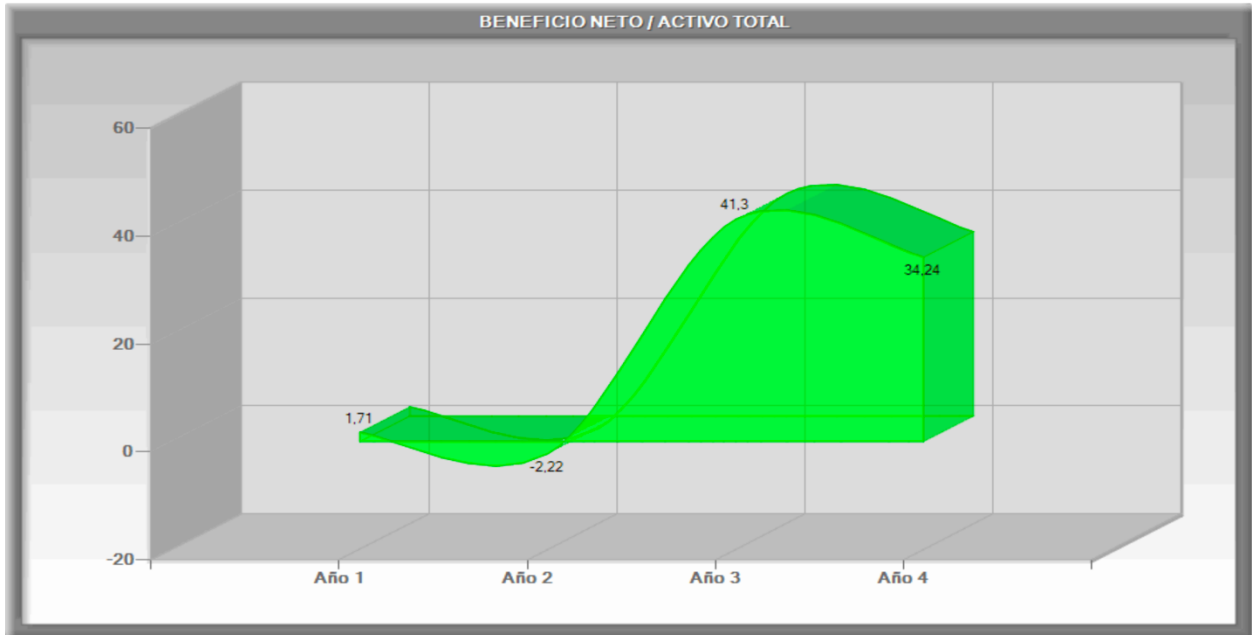
El ROI (Return On Invest) ofrece el beneficio neto entre el activo total de la empresa, por lo tanto permite saber la rentabilidad de todos los recursos dispuestos.

La manera de hallar el ROI es a través de la fórmula:

$$ROI = \frac{\textit{Beneficio neto}}{\textit{Activo total}} \times 100$$

A continuación se muestra el retorno de la inversión en cada año:

Gráfico 1. ROI.



. ROI.

Tabla 37. Tabla valores ROI.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<b>Datos numéricos del gráfico</b>	1,71%	-3,22%	41,3%	34,24%

Se observa que el primer año se obtiene una pequeña rentabilidad positiva, gracias a las subvenciones. El segundo año se tiene un ROI negativo, porque todavía sólo se vende el vino de autor y hay pérdidas.

El tercer año se tiene un importante incremento, la rentabilidad es muy alta, ya que se empieza a comercializar el vino crianza, el cual reporta grandes beneficios. Mientras que el último año la rentabilidad sigue siendo muy alta pero disminuye ligeramente porque han aumentado los fondos propios y se ha mantenido el endeudamiento.

Además, se analiza la rentabilidad neta, un indicador de rentabilidad que muestra la relación del beneficio generado con los fondos propios de la empresa. La fórmula es:

$$\text{Rentabilidad neta} = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Fondos propios}} \times 100$$

Gráfico 2. Rentabilidad neta.

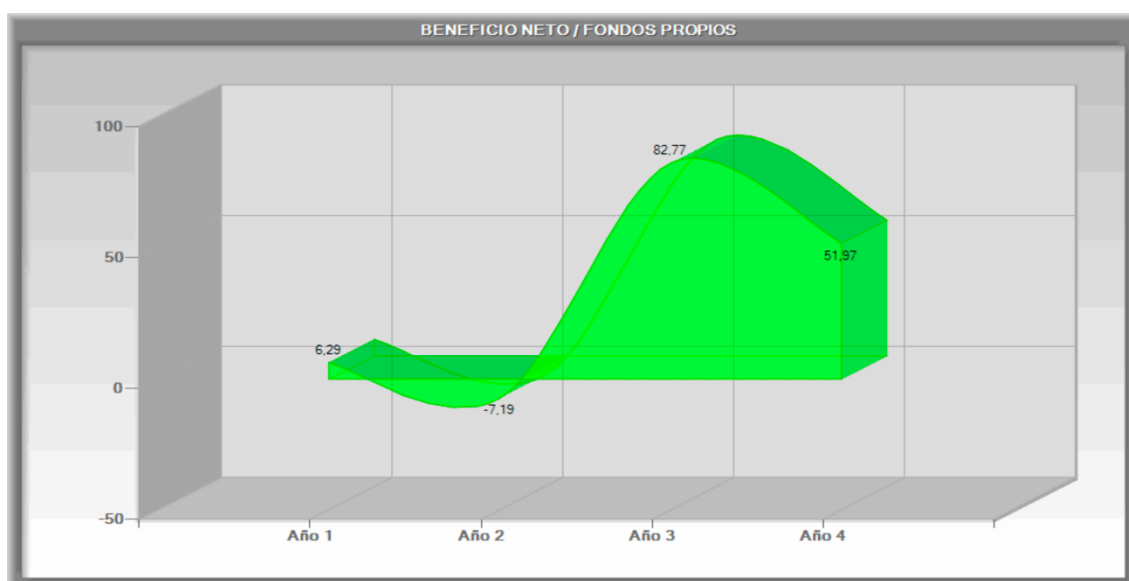


Tabla 38. Tabla valores rentabilidad neta.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<b>Datos numéricos del gráfico</b>	6,29%	-7,19%	82,77%	51,97%

Se determina que el primer año se tiene una pequeña rentabilidad positiva, en mayor medida por las subvenciones y el segundo año se tiene una rentabilidad negativa, ya que todavía sólo se vende el vino de autor y hay pérdidas.

Mientras que en el tercer y cuarto año hay una rentabilidad muy alta para los accionistas, donde se comienza a vender el vino crianza.

Así mismo, se plasma el gráfico sobre el punto muerto o umbral de rentabilidad, esto es, se determina el número de unidades producidas para el cual se igualan los ingresos y los costes totales. Este valor es de gran utilidad, ya que proporciona información sobre los riesgos que pueden provocar las variaciones en el nivel de producción, ofrece una visión clara de las consecuencias del incremento de los costes fijos y permite determinar la variación de los beneficios ante modificaciones de precios y costes. Se muestra en la siguiente representación:

Gráfico 3. Punto muerto.



Tabla 39. Tabla valores punto muerto.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<b>Costes fijos operativos + Costes financieros + Amortización</b>	222.921,71	239.770,07	237.830,81	237.830,81
<b>Costes fijos + Gastos variables</b>	237.830,81	237.830,81	640.007,48	624.215,81
<b>Ingresos</b>	519.833,33	425.000,00	1.253.766,67	1.240.000,00
<b>Punto muerto</b>	359.776,13	427.191,58	350.150,12	343.356,78

El punto muerto en los dos primeros años se sitúa por encima de los 400.000€, puesto que el vino de autor tiene menos margen de beneficio. Es en los dos primeros años donde la empresa está más justa, puesto que tiene que vender más del 90% de la producción del vino de autor para no entrar en pérdidas y se apoya en las subvenciones.

A partir del tercer año, dado que el vino crianza tiene mayor margen, el punto muerto disminuye y baja entorno a 350.000€. Por tanto, si se vende menos de la mitad de la producción la empresa cubriría los gastos.



Finalmente, se muestra el gráfico de tesorería, para observar con mayor claridad la tesorería del primer año, mes a mes, dado que para una empresa nueva, dicho análisis es crítico.

Gráfico 4. Tesorería.

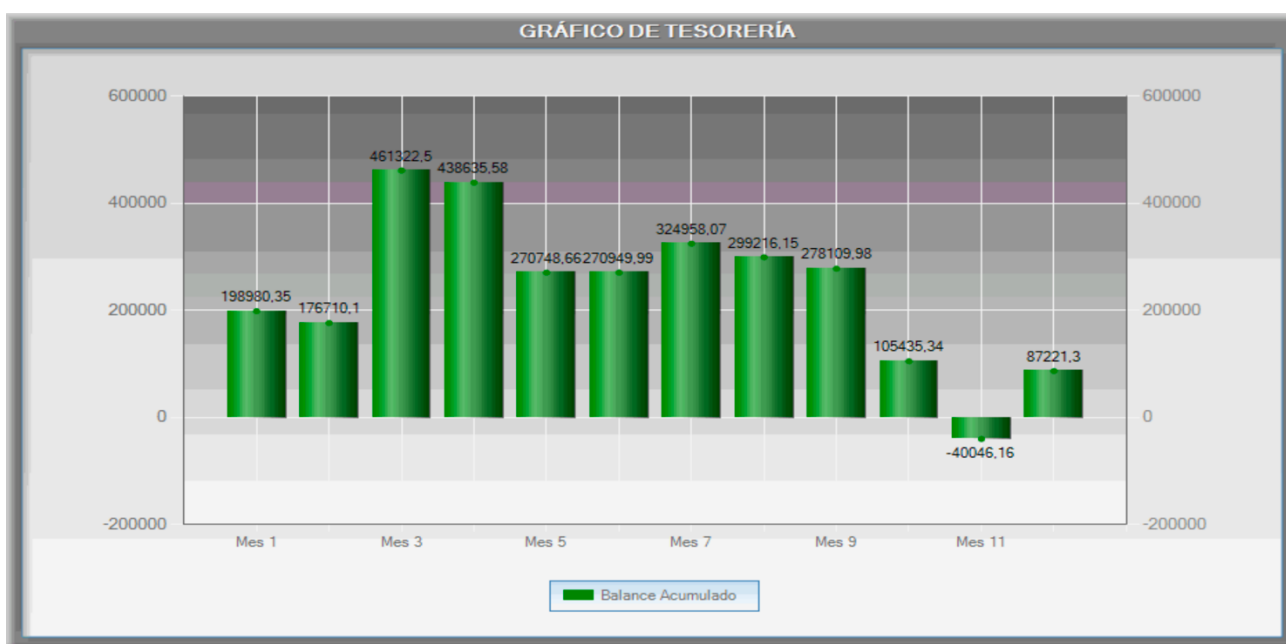


Tabla 40. Tabla valores tesorería.

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Datos numéricos del gráfico	198.980,35	176.710,10	461.322,50	438.635,58	270.748,66	270.949,99
	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
	324.958,07	299.216,15	278.109,98	105.435,34	-40.046,16	87.221,30

Se aprecia que al principio de la actividad empresarial se tienen altas aportaciones, ya que se desea evitar que haya problemas de tesorería. Además, el resto de meses se tiene una tesorería positiva. Sin embargo, se tiene que el mes 11 existe una tensión de tesorería, puesto que aún no se han cobrado las ventas del producto vino de autor, por lo que se deberá disponer de la línea de crédito, con un importe de 40.000€, una cantidad menor que la negociada en el banco, con un valor de 50.000€.

## 6. PLANIFICACIÓN E INFORME DE GASTOS.

Se realizará una planificación sobre el proyecto para obtener los objetivos establecidos en el trabajo. Esta planificación proporciona mejores técnicas de control para gestionar la complejidad, la cantidad de datos y, sobre todo, los plazos.

Para realizar una planificación que resulte eficaz, se debe describir los paquetes de trabajo de forma que se enumeren consecutivamente. A continuación, se muestra dicha información.

- **PT1. Estudio de la cultura vitivinícola.** Se realiza una formación en el ámbito de la cultura del vino para obtener los conocimientos necesarios a la hora de desarrollar el proyecto.
  - **T1.1. Búsqueda de información.** Se trata de investigar sobre la cultura vitivinícola.
    - Duración: 20 días.
  - **T.1.2. Visita a una bodega.** Se asiste a una bodega para conocer la forma de trabajar en dichas instalaciones, además del proceso productivo, el lay out, etc.
    - Duración: 1 día.
- **PT2. Información sobre plan de negocio.** Se establecen los conocimientos necesarios para llevar a cabo un plan de negocio.
  - Duración: 10 días.
- **PT3. Realización del plan de negocio.** Consiste en desarrollar cada una de las fases que compone el plan de viabilidad para implantar la bodega.
  - **T3.1.Descripción del producto.** Se debe hacer una identificación del mercado para establecer una posición en este.
    - Duración: 10 días.
  - **T3.3. Plan de producción.** Se determina el proceso productivo de los productos de la empresa
    - Duración: 12 días.

- **T3.2. Plan de marketing.** Se realiza un análisis tanto del entorno como interno para establecer las estrategias a seguir por la empresa.
  - Duración: 20 días.
  
- **T3.4. Plan de organización y forma jurídica.** Se establece el organigrama de la empresa y por ende el personal necesario, así como la forma jurídica que adoptará la empresa
  - Duración: 7 días.
  
- **T3.5. Plan de viabilidad económica-financiera.** Se realiza un análisis económico-financiero.
  - Duración: 10 días.
  
- **PT4. Finalización del estudio.** Finalmente, se redacta el informe en el que quedará determinada la viabilidad del proyecto.
  - Duración: 6 días.

Una vez definidas todas las tareas, se realiza una planificación mediante el programa informático Microsoft Project, con el que se obtendrá información sobre la duración, comienzo y finalización de todas las tareas. Se muestra el diagrama de Gantt obtenido mediante dicha herramienta.

Ilustración 15. Diagrama Gantt del proyecto.



Como se puede observar, el proyecto comienza el viernes 9 de febrero y finaliza el viernes 22 de junio. Por lo que tiene una duración total de 96 días.

Además, se realiza un informe de gastos, en el cual se especifican los gastos derivados del desarrollo del proyecto. Este descargo de gastos se determina distinguiendo entre las diferentes partidas de horas internas realizadas por la alumna y el director del proyecto; la amortización de los elementos requeridos para la realización del trabajo y los gastos derivados de este.

Tabla 41. Partida de las Horas Internas.

HORAS INTERNAS					
CONCEPTO	UNIDADES	Nº UNIDADES	COSTE UNITARIO(€/h)	COSTE TOTAL (€)	TOT PARTIDA (€)
Ing. Organización Industrial	h	190	30	5.700	6.450€
Director trabajo	h	25	50	750	

Tabla 42. Partida de las Amortizaciones.

AMORTIZACIÓN					
CONCEPTO	UNIDADES	Nº UNIDADES	COSTE UNITARIO(€/h)	COSTE TOTAL (€)	TOT PARTIDA (€)
Ordenador	h	10.000	0,2	2.000	2.100€
Licencia software inversiones	-	1	100	100	

Tabla 43. Partida de Gastos.

GASTOS		
CONCEPTO	COSTE TOTAL (€)	TOT PARTIDA (€)
Visita bodega	60€	85€
Gastos traslado	25€	

## 7. CONCLUSIONES.

El presente documento se inició con una serie de objetivos, que se pretendían analizar con el estudio del proyecto. A modo de conclusiones, se expondrán los diferentes resultados obtenidos en cuanto a la viabilidad técnico, comercial y financiera del plan de negocio.

Tras realizar el informe se concluye que es posible realizar la implantación de la bodega con éxito, ya que se tiene el conjunto de medios necesarios para la puesta en marcha de la empresa y su continuidad. Además, se cumple con el objetivo de establecer un negocio que reporte beneficios económicos para los promotores.

Los promotores apuestan por llevar a cabo el proyecto enmarcando los productos dentro de una condición de calidad que incremente su precio de venta y tratando de reducir lo máximo posible los costes de producción. Además, apuestan por implementar un proceso productivo con un alto nivel de automatización, de modo que el personal requerido es limitado.

Se determina que las diferentes estrategias en cuanto a marketing que se llevan a cabo son acertadas para lograr que los productos de la bodega se introduzcan en el mercado y cómo realizando un gran esfuerzo en el marketing online, además de posicionar los productos en el sector, se tiene que la dependencia de financiación externa se solventa, al realizar las ventas a través de internet, ya que se cobran directamente, lo cual reduce la deuda de la empresa en sus primeros años de actividad.

En cuanto a los aspectos económicos, se tiene que la inversión inicial requerida en activos fijos es de 960.622€, por lo que se necesita fijar dicha cantidad para que el negocio pueda arrancar y se cuenta con un capital de 300.000€ aportado a partes iguales por los promotores. De modo que se ha concedido préstamos por valor de 700.000€ para poder implementar la bodega. Además, según el plan económico financiero se puede concluir que el proyecto es viable y que tras los cuatro primeros años se ha logrado, gracias a las estrategias adoptadas por los promotores, que la bodega LaBohème sea un negocio estable con unos productos y marca reconocidos. Por lo que se podrá llevar a cabo la estrategia de internalización de la empresa en un futuro, dado que se tendrá un negocio reconocido fuera del marco nacional, al haber realizado la mayor parte de sus ventas online y fuera del país.

## Bibliografía.

- [1] Juan B. Arrue Mendizábal Baez S.A, <<Manual para la creación>> Bilbao, 1995.
- [2] Pliego de condiciones de la Denominación de Origen Protegida, 2016, Consejo Regulador de la Denominación de Origen Calificada La Rioja. Consultado en línea: <https://es.riojawine.com/es/893-pliego-de-condiciones.html#> [Último acceso: 22 marzo 2018].
- [3] Características botella. Consultado en línea: [http://www.gamavetro.com/desc\\_producto.php?tipo=1&id=304](http://www.gamavetro.com/desc_producto.php?tipo=1&id=304) [Último acceso: 06 abril 2018].
- [4] Datos obligatorio etiquetas. Consultado en línea: <http://www.lariojacapital.com/la-parafernalía-del-vino/como-elegir-un-vino/datos-obligatorios-etiquetas/> [Último acceso: 04 abril 2018].
- [5] Guía informativa del etiquetado, junio 2018, Consejo Regulador de la Denominación de Origen Calificada La Rioja. Consultado en línea: <https://es.riojawine.com/es/842-guia-informativa-del-etiquetado.html> [Último acceso: 10 junio 2018].
- [6] Características corcho. Consultado en línea: <https://tapasrioja.es/es/111-corchos-para-botellas> [Último acceso: 06 abril 2018].
- [7] Proceso productivo del vino. Consultado en línea: <http://www.campusdelvino.com/blog/item/79-proceso-elaboracion-vino> [Último acceso: 24 abril 2018].
- [8] Proceso productivo del vino. Consultado en línea: <https://www.carlosserres.com/proceso-de-elaboracion-del-vino-tinto/> [Último acceso: 24 abril 2018].
- [9] Características del entorno general. Consultado en línea: <http://www.larioja.com/agencias/la-rioja/201709/18/sector-vino-motor-mercado-1044493.html> [Último acceso: 10 mayo 2018].
- [10] Características del entorno general. Consultado en línea: <http://www.euskadi.eus/noticia/2018/la-evolucion-favorable-de-las-exportaciones-de-los-vinos-de-rioja-alavesa-se-consolida-en-los-mercados-de-reino-unido-y-suiza/web01-s2ekono/es/> [Último acceso: 10 mayo 2018].
- [11] Información competencia. Consultado en línea: <https://www.vinetur.com/2015082520673/top-10-las-bodegas-de-la-rioja-con-mas-ventas.html> [Último acceso: 18 mayo 2018].

[12] Información competencia. Consultado en línea: <http://www.unitedwineries.com/>  
[Último acceso: 18 mayo 2018].

[13] Información competencia. Consultado en línea: <http://egurenugarte.com/>  
[Último acceso: 18 mayo 2018].

[14] Información competencia. Consultado en línea: <https://www.bodegasmuga.com/>  
[Último acceso: 18 mayo 2018].

[15] Información vinos internacionales. Consultado en línea:  
<http://www.bbc.com/mundo/noticias-39550491> [Último acceso: 20 mayo 2018].

[16] Haro, municipio emprendedor. Consultado en línea:  
<https://harodigital.com/noticias/haro-municipio-emprendedor/> [Último acceso: 21  
mayo 2018].

[17] Marketing mix. Consultado en línea:  
<http://robertoepinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2/> [Último acceso: 22  
mayo 2018].

# ANEXO I. Fichas técnicas de los productos.



• HARO • RIOJA ALTA •

## VINO DE AUTOR TINTO

D.O.Ca. Rioja



# La Bohème

### TERROIR

Este vino es el coupage de varias variedades (Tempranillo, Graciano y Mazuelo) cultivadas en los viñedos en vaso de las fincas de suelo arcillos calcáreos. Para su elaboración se entremezcla la tradición y las más novedosas tendencias que dan como resultado un vino selecto.

### VINIFICACIÓN

Uva seleccionada por su equilibrio entre frescor, estructura y madurez. Vendimia manual en palots y remolques. Fermentación DE 28°C en depósitos de hormigón, 10 días de maceración y 3 remontados suaves manuales diarios.

**TIPO DE VINO**  
Vino de Autor Joven Tinto

**ALCOHOL**  
14% vol.

**VARIEDADES**  
70% Tempranillo 20% Graciano  
10% Mazuelo


**VINO DE AUTOR**  
Barrica: 12 meses,  
Botella: 12 meses.


### NOTAS DE CATA

 **VISUAL**  
Intenso color púrpura.

 **TEMPERATURA**  
15°C-17 °C.

 **OLFATO**  
Aromas frutales fresco con arándanos,  
fresas y cerezas.

 **MARIDAJE**  
Perfecto como aperitivo  
o para acompañar  
queso, paellas y platos  
de carne blanca.

 **GUSTO**  
Vino con una viva acidez y una  
explosión de fruta bien equilibrada.

BODEGA LABOHEME-HARO, RIOJA ALTA-ESPAÑA

T. (+34) 948 692.500F. (+34) 948692 700-INFO@BODEGALABOHEME.COM-WWW.BODEGALABOHEME.COM

• HARO • RIOJA ALTA •

## CRIANZA TINTO

D.O.Ca. Rioja



# La Bohème

### TERROIR

Este vino es realizado con la variedad Tempranillo cultivada en Haro (Rioja Alta). Los viñedos en vaso, son viejos, con rendimientos medios, en fincas con buena exposición y suelos arcillo calcáreos y arcillo ferrosos para que el vino final sea elegante, fresco con un cuerpo medio.

### VINIFICACIÓN

Uva seleccionada por su equilibrio entre frescor, estructura y madurez. Vendimia manual en palots y remolques. Fermentación DE 28°C en depósitos de hormigón, 20 días de maceración y 4-5 remontados suaves manuales diarios. Malolactica en hormigón y posterior crianza en barrica americana durante 12 meses. Posterior reposo en depósitos de hormigón y botellero.

**TIPO DE VINO**  
Vino Tinto Crianza.

**ALCOHOL**  
14% vol.

**VARIEDADES**  
100% Tempranillo

**CRIANZA**  
Barrica: 12 meses,  
Botella: 12 meses.

### NOTAS DE CATA

**VISUAL**  
Intenso color granate.

**TEMPERATURA**  
16 °C.

**OLFATO**  
Aromas a vegetales cocidos, ciruelas secas, canela y fresas confitadas entremezclados con aromas a humos y tostados de roble.

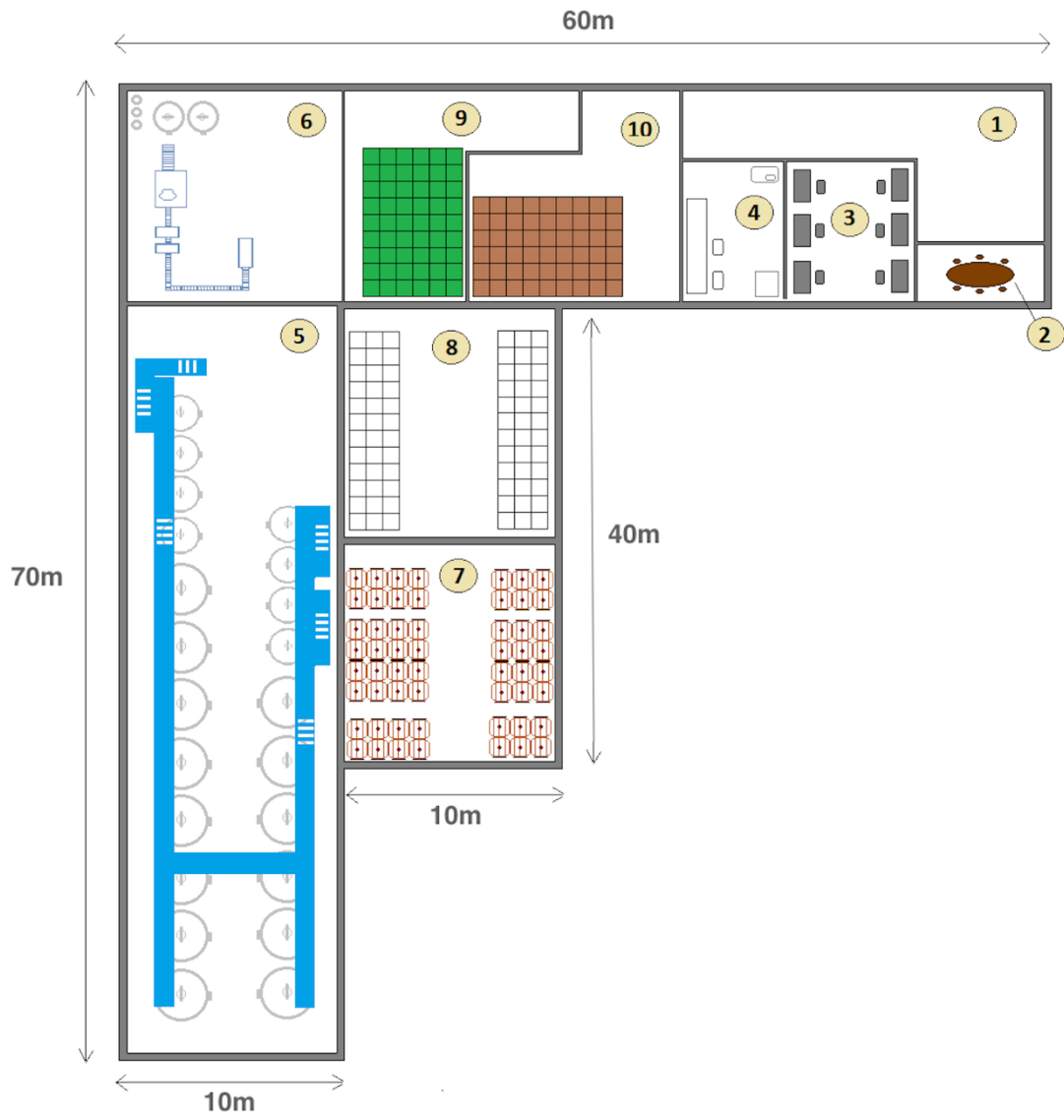
**MARIDAJE**  
Perfecto con carnes rojas.

**GUSTO**  
Una acidez fresca acompañada de un marcado sabor a roble tostado. Madera y fruta madura, bien integradas.

BODEGA LABOÈME-HARO, RIOJA ALTA- ESPAÑA

T. (+34) 948 692.500F. (+34) 948692.700-INFO@BODEGALABOÈME.COM-WWW.BODEGALABOÈME.COM

## ANEXO II. Lay out de la instalación.



## ANEXO III. Currículum Vitae de los promotores.

## **Jordana Díaz Espin**

Dirección: C/María Díaz de Haro, 17, 8E, 48013, Bilbao  
26/04/1994 Madrid  
Móvil: 659691485  
Email: diazespın.jordana@gmail.com



### **OBJETIVO PROFESIONAL**

Ahora mismo me encuentro estudiando un Grado en Ingeniería en Organización Industrial. Tras estar tres años estudiando el grado, puedo decir que me gustan diferentes ámbitos profesionales. Sin embargo, tengo como objetivo aprender los conocimientos relacionados con el análisis y mejora de sistemas productivos y logísticos.

### **FORMACIÓN ACADÉMICA**

---

#### **Grado en Ingeniería en Organización Industrial 2012**

Escuela Técnica Superior de Ingeniería de Bilbao.

#### **Bachillerato Tecnológico 2010-2012**

Instituto de Los Cristianos.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

---

#### **Bellamar S.L 2015-2016-2017**

Camarera y administrativa.

### **IDIOMAS**

---

**Inglés:** Hablado y escrito. Nivel B1.

### **FORMACIÓN COMPLEMENTARIA**

---

#### **INFORMÁTICA**

---

- Usuario medio del paquete Office (Word, Excel, Power Point, Access)
- Pascal (nivel bajo)

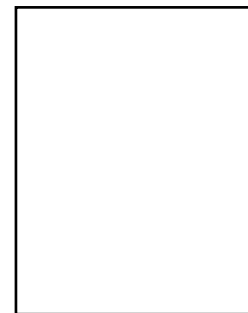
### **INFORMACIÓN ADICIONAL**

---

Carnet de conducir y vehículo propio.  
Incorporación inmediata.

## **Cristian Sánchez**

Dirección: C/Abaro Estrata Nº7, 5ªA, 48980, Santurce  
20/02/1986 Bilbao  
Móvil: 657746590  
Email: sanchez.cristian@gmail.com



### **OBJETIVO PROFESIONAL**

Tras 10 años de experiencia en la empresa de vino Torres. Quiero dar un giro en mi carrera profesional, para poner en práctica todos mis conocimientos adquiridos en mi experiencia. Quiero liderar un proyecto joven aplicando todas mis aptitudes en el marketing online.

### **FORMACIÓN ACADÉMICA**

Master of International Marketing (MIM). HULT INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL. 2010.

Máster en Marketing y Comunicación (MMC). ESMECE. 2007.

Licenciado en Ciencias Empresariales, especialización en Marketing. Universidad de Cataluña. 2002 – 2006.

Bachillerato Tecnológico 2000-2002

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

Empresa Torres. 2006 – 2018 (12 años)

Durante mi estancia en Torres donde entre como un becario, pude aprender por completo el proceso de elaboración de los vinos, desde la recogida hasta la venta de una botella al consumidor. Fue una experiencia donde pude desarrollar todas las aptitudes que tengo para liderar un proyecto innovador dentro de este mercado.

### **IDIOMAS**

**Inglés:** Hablado y escrito. Puedo utilizarlo en un entorno profesional.  
Nivel C1.

**Alemán:** Nivel bajo. A1

**Francés:** Hablado A2.2

### **FORMACIÓN COMPLEMENTARIA**

#### **INFORMÁTICA**

- Usuario del paquete Office (Word, Excel, Power Point, Access)

## **INFORMACIÓN ADICIONAL**

Disponibilidad de incorporación: Julio 2018

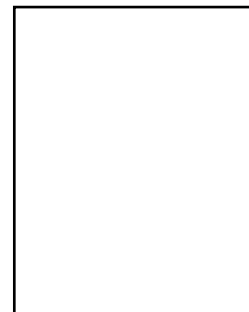
Disponibilidad para viajar y/o cambiar de residencia.

Carnet de conducir y vehículo propio.



## **Francisco Labrador**

Dirección: C/Ventilla, 20, 1ºD, 26200, Haro  
23/02/1980 Logroño  
Móvil: 654641484  
Email: Labrador.francisco@gmail.com



### **OBJETIVO PROFESIONAL**

---

Soy un enamorado de la enología con gran experiencia en formulación de vinos, especialmente vinos nuevos coupage. Esto se debe a mi carrera profesional de 10 años como trabajador en laboratorios. En la actualidad, quiero liderar un proyecto joven, entusiasta e implantar una bodega en la que plasmar mis conocimientos adquiridos durante todos estos años.

### **FORMACIÓN ACADÉMICA**

---

#### **Máster “Viticultura, enología y marketing”. 2004**

Escola d'enologia d'Espiells

#### **Licenciado en Enología, Universidad de La Rioja. 2003**

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

---

#### **Responsable laboratorio Bodegas Lazón (Madrid) 2010-2015**

#### **Técnico de laboratorio de Bodegas Amper (Madrid) 2005-2009**

### **IDIOMAS**

---

**Inglés:** Hablado y escrito. Nivel C1.

### **FORMACIÓN COMPLEMENTARIA**

---

### **INFORMÁTICA**

---

- Usuario medio del paquete Office (Word, Excel, Power Point, Access)

### **INFORMACIÓN ADICIONAL**

---

Carnet de conducir y vehículo propio.  
Incorporación inmediata.

## ANEXO IV. Diagrama de Gantt.

Id	Texto1	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
1	<b>P.T.1</b>	<b>Estudio de la cultura vitivinícola</b>	<b>21 días</b>	<b>vie 09/02/18</b>	<b>vie 09/03/18</b>
2	T.1.1	Búsqueda de información	20 días	vie 09/02/18	jue 08/03/18
3	T.1.2	Visita a una bodega	1 día	vie 09/03/18	vie 09/03/18
4	<b>P.T.2</b>	<b>Información sobre el plan de negocio</b>	<b>10 días</b>	<b>lun 12/03/18</b>	<b>vie 23/03/18</b>
5	<b>P.T.3</b>	<b>Realización del plan de negocio</b>	<b>59 días</b>	<b>lun 26/03/18</b>	<b>jue 14/06/18</b>
6	T.3.1	Descripción del producto	10 días	lun 26/03/18	vie 06/04/18
7	T.3.2	Plan de producción	12 días	lun 09/04/18	mar 24/04/18
8	T.3.3	Plan de marketing	20 días	mié 25/04/18	mar 22/05/18
9	T.3.4	Organización	7 días	mié 23/05/18	jue 31/05/18
10	T.3.5	Plan económico-financiero	10 días	vie 01/06/18	jue 14/06/18
11	<b>P.T.4</b>	<b>Finalización del estudio</b>	<b>6 días</b>	<b>vie 15/06/18</b>	<b>vie 22/06/18</b>

