



PROYECTO EXECUTIVE MBA EOI

MEMORIA

Madrid, Septiembre de 2013

José Antonio Antón Pineda,
Martín De Ninnis,
Eduardo Jiménez Lasso de la Vega,
Patricia Sánchez Aedo

Contenido

AGRADECIMIENTOS	5
1 INTRODUCCION.....	6
1.1 MISIÓN	6
1.2 VISIÓN	6
1.3 ¿QUÉ ES <i>VinoMio</i> ?.....	6
1.4 OBJETIVOS GENERALES	6
1.5 PROPUESTA DE VALOR	7
1.6 ¿QUIÉNES SON NUESTROS COMPETIDORES?.....	7
2 TENDENCIA SECTORIAL DEL MERCADO DEL VINO	9
2.1 SITUACIÓN ACTUAL	9
2.2 CONSUMO DE VINO	9
2.3 TENDENCIA DE VENTAS EN 2012.....	10
2.4 TENDENCIA INTERNACIONAL.....	10
2.5 EXPORTACIONES ESPAÑOLAS	10
2.6 SITUACIÓN ACTUAL POR TIPO DE VINO.....	11
2.7 NORMATIVA REGULADORA SECTOR DEL VINO	11
2.8 LEYES Y NORMATIVA EUROPEA DE APLICACIÓN	12
2.9 ESTIMACIÓN DE MERCADO	13
3 PLAN COMERCIAL.....	14
¿Por qué <i>VinoMio</i> y qué ofrece al mercado?	14
¿Qué es un Vino Personalizado?.....	14
3.1 PRODUCTOS Y SERVICIOS OFRECIDOS.....	15
3.1.1 Vino Personalizado	15
3.1.2 Creación de Marca	16
3.2 ¿CÓMO FUNCIONA <i>VINOMIO</i> ?	17
3.3 PLAN DE PERSONALIZACIÓN	18
3.4 POLÍTICA DE PRECIO	21
3.4.1 Elaboración y producción de vino personalizado.....	21
3.4.2 Creación de marca	23
3.5 TIPOS DE CLIENTES.....	24
3.5.1 Profesionales	24

4	PLAN DE MARKETING	26
4.1	PUBLICIDAD.....	26
4.1.1	Acciones Online y Offline.....	26
-	Publicidad en medios online.	26
-	Publicidad en medios físicos.	27
4.1.2	Medición de éxito de las acciones de publicidad.....	27
4.2	PLAN DE FUERZA COMERCIAL.....	28
4.2.1	Acciones comerciales	28
4.2.2	Catas	28
4.3	PRESUPUESTO MARKETING	29
5	ESTIMACIÓN DE VENTAS.....	31
5.1	EQUIPO COMERCIAL	31
6	PLAN DE OPERACIONES	34
6.1	CADENA DE VALOR: ASPECTOS CLAVE	34
6.1.1	Bodega y proceso productivo tradicional.....	34
6.1.2	Análisis de la cadena de valor y aspectos clave del plan de operaciones.	41
6.2	LOGÍSTICA DE LAS OPERACIONES	44
6.2.1	Definición de la Red Logística	44
6.2.2	Componentes Logísticos.....	45
6.2.3	Aprovisionamientos.....	45
6.2.4	Compras de materia prima: vino antes de la vinificación complementaria y productos y materias primas auxiliares.....	46
6.2.5	Compras de materiales auxiliares	50
6.2.6	Diseño del proceso productivo	51
6.2.7	Plan de medios humanos del proceso operativo	70
6.2.8	Organización del proceso productivo.....	71
6.3	PUESTA EN MARCHA DE ACCIONES.....	72
6.4	INVERSIONES Y COSTES ASOCIADOS AL PROCESO DE OPERATIVO.....	80
6.4.1	Costes	80
6.4.2	Plan de inversiones	98
7	PLAN FINANCIERO.....	103
7.1	INVERSIONES.....	103

7.2	GASTOS	105
7.2.1	Gastos por ventas	105
7.2.2	Gastos de marketing.....	105
7.2.3	Gastos de personal	106
7.2.4	Gastos financieros.....	107
7.2.5	Amortizaciones.....	107
7.3	FINANCIACIÓN.....	107
7.3.1	Financiación propia.....	107
7.3.2	Financiación ajena.....	107
7.4	INGRESOS	107
7.4.1	Ingresos por ventas	107
7.5	CUENTA DE RESULTADOS	108
7.6	BALANCE.....	108
7.6.1	Activo.....	108
7.6.2	Patrimonio neto	109
7.6.3	Pasivo.....	109
7.7	TESORERÍA	110
7.8	ANÁLISIS DE RATIOS ECONÓMICO-FINANCIEROS	111
7.8.1	Ratios de equilibrio.....	111
7.8.2	Ratios de endeudamiento.....	111
7.8.3	Break even y Payback.....	111
7.8.4	Ratios de resultados	111
7.9	VALORACIÓN DE <i>VINOMIO</i>	112
7.10	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	112
7.10.1	Incremento del precio del vino monovarietal.....	112
7.11	VARIACION EN EL % DE REPARTO DE LAS VENTAS ESTIMADAS ENTRE VINOS CRIANZA Y RESERVA	114
7.11.1	Cambio en la composición del mix de productos en cuanto a la venta de las diferentes opciones (básica, avanzada y premium).....	115
8	PLAN RECURSOS HUMANOS.....	117
8.1	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	117
8.2	RECURSOS HUMANOS.....	118

Memoria Proyecto Ex MBA

8.2.1	Dirección general	118
8.2.2	Dirección financiera	118
8.2.3	Dirección de operaciones	119
8.2.4	Dirección comercial	120
8.2.5	Mantenimiento de bodega.....	120
8.2.6	Administración	122
8.3	POLÍTICA SALARIAL	122
8.4	PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES.....	124
9	PROYECTOS DE FUTURO	127
10	CONCLUSIONES.....	128
11	BIBLIOGRAFÍA.....	130
11.1	Artículos	130
11.2	Informes	130
11.3	Proyectos.....	131
11.4	Otros.....	131

AGRADECIMIENTOS

Queremos dar las gracias a todos aquellos que han compartido su tiempo y conocimiento con nosotros ayudándonos a enriquecer nuestro producto y a hacer que sea un proyecto real, con información y documentación del propio sector.

A Fermín Ayuso de Bodegas Ayuso, por compartir con nosotros tantos años de experiencia en el sector así como una importante bibliografía.

A Irene Sevillano y Maite Sánchez de Bodegas Arrayan, por compartir su tiempo y su conocimiento.

A Noelia Todolí por compartir su proyecto fin de carrera.

A Santiago Pardo de AMIPEM por asesorarnos en RFID y enriquecer nuestro proyecto con este importante componente tecnológico.

A Steve Ryan y Aaron Hayos por abrirnos las puertas de The Wine Foundry en Sonoma, San Francisco (EEUU) y permitirnos comprobar que nuestro proyecto de negocio puede ser y es real.

1 INTRODUCCION

1.1 MISIÓN

Ampliar la experiencia de compartir un vino, dando al cliente la libertad de personalizarlo en un ambiente especializado y con el mejor asesoramiento.

VinoMio nace con el objetivo de acercar a las personas parte de la magia de la producción del vino, ese recurso tan apreciado por todos debido a su tradición, su cultura, su historia y su atractivo especial. *VinoMio* pretende ofrecer a cualquier persona la posibilidad de conocer cuál es el origen del vino que va a disfrutar, la oportunidad incluso de elegir sus matices, de elegir qué es lo que quiere sentir cuando lo saboreen sus sentidos. En definitiva, “de hacerlo propio”.

1.2 VISIÓN

VinoMio desea convertir el consumo del vino en una experiencia, personal y/o compartida, más allá de descorchar una botella, mucho antes de elegirla por una etiqueta, eligiendo los matices desde sus raíces. Acercaremos el complejo mundo del vino, con toda su historia y tradición a cualquiera que desee conocerlo a través de la información, y sobre todo, de la propia elección, guiada por los mejores especialistas. No es necesario ser un experto en enología para poder experimentarlo, sólo saber qué es lo que te gusta, qué es lo que quieres, qué es lo que te hace disfrutar, y *VinoMio* te ayudará a descubrir el vino perfecto para cada ocasión.

La Visión de *VinoMio* es que el disfrute del vino y el conocimiento sobre su origen, su producción y sus matices no debe ser reservado para unos pocos entendidos, sino que debe ser abierto, cercano y el mejor medio para conseguirlo es la experiencia propia.

1.3 ¿QUÉ ES *VinoMio*?

VinoMio pone a su disposición todo lo necesario para la creación de un vino personalizado: distintas variedades de uvas, instalaciones, enólogos.

Todas aquellas personas o grupos que deseen tener su propio vino, no tendrán que meterse en este complejo mundo ni asumir las fuertes inversiones que supone crear una bodega desde el inicio, ya que *VinoMio* ya cuenta con todo ello.

VinoMio se encarga de poner todo lo necesario a tu disposición para que tú solo tengas que tomar decisiones para que tu vino sea como tú quieras que sea.

1.4 OBJETIVOS GENERALES

- Diseñar tu propio vino a partir de un catálogo de variedades cuidadosamente seleccionado, y producirlo de forma y presentación de manera totalmente personalizada
- Hacerte partícipe de su proceso de elaboración final, dotándole de tu propia personalidad, tanto en el contenido como en el continente.
- Crear una cultura de participación en el vino, que la elección del vino ya no sea por la información contenida en una etiqueta, sino que el cliente se inquiete por conocer el origen del vino que consume e incluso participe en su confección final.

Memoria Proyecto Ex MBA

- Ofrecer un espacio que el cliente sienta que forma parte de él, una bodega de puertas abiertas a la que poder acudir para ser partícipe del proceso de creación y maduración de tu vino propio.

1.5 PROPUESTA DE VALOR

VinoMio ofrece la experiencia de disfrutar de un vino personalizado, en el que el cliente participa en la elección de sus sabores y matices. Esta experiencia es presentada al cliente de un modo innovador, haciéndole partícipe de la bodega.

- **Personalización:** cada cliente puede elegir los matices que desea saborear en cada ocasión.
- Así mismo el cliente podrá elegir el formato (cantidad, tipo de envase, etiqueta, etc...)
- **Innovación:** *VinoMio* descubre una nueva forma de consumir y disfrutar del vino.
- **Cercano:** *VinoMio* acerca el mundo de la bodega al consumidor final, para que el cliente pueda disfrutar de su atractivo desde el inicio. *VinoMio* ofrece la esencia, los caldos madurados, pero “vírgenes”, dispuestos a que se experimente con ellos.
- **Experiencia:** dado que el cliente participa en la elección del vino que va a consumir, el consumo ya no será solo la compra de un producto, sino que comenzará antes, convirtiéndose en una experiencia completa, que pasará por la información, la definición de deseos, el proceso guiado de la elección, la participación del espacio de bodega y por último el disfrute del resultado obtenido.

1.6 ¿QUIÉNES SON NUESTROS COMPETIDORES?

En España, según datos del año 2011, existen un total de 4.077 empresas dedicadas a la producción del vino, siendo la mayoría de pequeño tamaño, capital mayoritariamente de origen español, de tipo familiar, donde existe un gran número de cooperativas agrarias.

Entre las principales empresas del sector, (con más de 100 millones de euros de facturación) se encuentran: Freixenet, J. García Carrión, Codorníu, Arco Wine Invest Group.; Grupo Domecq Bodegas; GrupoMiguel Torres, S.A.; Félix Solís Avantis y Grupo Faustino.

Por lo novedoso del modelo de negocio, no se han encontrado un número de empresas representativas que ofrezcan servicios similares al que propone *VinoMio*, ya que lo que nos hace diferentes a todas estas bodegas es que nuestra misión es desarrollar vinos para nuestros clientes, esto es, no tenemos producción propia de vinos.

Existen algunas experiencias en el mercado español que merece la pena destacar, por lo innovador de sus propuestas y su carácter innovador:

WineTuning: (www.winetuning.com), que ofrecen una experiencia limitada a una bodega de la Denominación de Origen del Somontano, la cual permite al aficionado “elaborar” su propio vino y que éste posteriormente decida si desea llevarse el vino producido o prefiere venderlo a través de la bodega.

SingularWine: (www.singularwine.com), que permite al usuario seleccionar tanto la bodega como el tipo de uva que desea para elaborar su vino, pudiendo también decidir que parte del proceso desea realizar.

Memoria Proyecto Ex MBA

Bodega Herrero: (www.herrerabodega.com), que ha realizado un proyecto, denominado *Wine 3.0*, donde el cliente, a través de una serie de preguntas sobre sus gustos puede llegar a “crear” su propio vino basado en sus preferencias.

Club del Cosechero: (www.riojalta.com/es/club-cosechero.php), ofrecen al cliente la compra de un vino que aún está “por nacer”, seleccionando partidas de vino exclusivo que no se puede encontrar en el mercado, además de otras ventajas adicionales.

Cal Cedoni (www.calcedoni.es) : proyecto liderado por Ferrán Adria que propone al cliente ser propietario de 20 cepas, más 42 botellas de vino al año diseñadas por grandes enólogos y personalizadas por el cliente. Asimismo, incluye visitas a un castillo, formación y otros servicios.

Asimismo, aun no siendo competidores a corto plazo, se pueden encontrar a nivel internacional, principalmente en E.E.U.U. en el área vinícola de California, algunos proyectos novedosos, de los que podemos resaltar:

Bin to Bottle: (www.bintobottle.com), da servicios de alojamiento y criado de vino de terceros en sus instalaciones, poniendo a disposición de los usuarios un equipo de expertos que se encarga de la elaboración de los vinos.

The Wine Foundry: (www.thewinefoundry.com), quienes dan acceso a un selecto catálogo de uvas blancas y tintas con alta calificación, para que los usuarios puedan producir vino a partir de ellas, participando si quieren en su proceso de elaboración, y permitiéndoles vender el vino producido a partir de su plataforma.

Valle del Uco – Argentina: propuesta destinada a inversores interesados en producir su propio vino personalizado a partir de la compra de una hectárea de viñedo para elaborar su propia marca de vino, e incluso, distribuirlo. El cliente se aprovecha de los servicios e instalaciones de una bodega de prestigio (O. Fournier), premiada en varias ocasiones.

2 TENDENCIA SECTORIAL DEL MERCADO DEL VINO

2.1 SITUACIÓN ACTUAL

España está entre los cinco primeros países del mundo en producción de vino y cuenta con la mayor superficie de viñedo de uva para vinificación del mundo. En España, el vino y el mosto representaron en 2010 el 4,6% del valor de la producción vegetal final y el 2,9% de la producción de la rama agraria. El volumen producido se redujo un 1,1%, mientras que los precios lo hicieron en un 3,4%, dando como resultado un monto de 1.145,8 millones de euros a precios básicos. La producción de vino ha resultado en España excedentaria en los últimos años, pero el problema no es tanto el incremento de la producción como la caída del consumo. La vid es todavía en España un cultivo eminentemente de secano, aunque se van imponiendo el regadío o en su defecto los riegos de apoyo, lo que acrecienta el problema de los excedentes.

2.2 CONSUMO DE VINO

Durante la última época la tendencia del mercado del vino en España es de disminución, casi a la mitad. El vino de mesa es el que ha sufrido la práctica totalidad de la caída del consumo, mientras que los vinos tranquilos, también llamados vinos con procedencia regional determinada, (VCPRD) mantienen su consumo en los mismos niveles

Evolución del consumo de vinos en España, 1999–2009. Millones de litros

	1999	2001	2003	2005	2007	2009
TOTAL VINOS	1.371,7	1.233,5	1.156,8	1.144,6	1.084,7	766,0
Vinos de mesa	983,8	828,1	770,6	687,5	647,3	380,2
Vinos tranquilos	306,2	317,7	305,1	375,3	354,5	292,8
Espumosos	50,1	53,5	46,5	47,9	47,9	39,0
Otros vinos	31,6	34,3	34,6	33,9	35,1	54,0

FUENTE: Elaboración propia con datos del Ministerio de Medio Ambiente, y Medio Rural y Marino.

El mayor porcentaje del consumo se concentra en los hogares (56,5%), mientras que la restauración comercial supone el 42,3% y la restauración social y colectiva, el 1,2% restante. En cuanto al gasto, el mayor porcentaje se registró en la restauración comercial (54,5%), mientras que en los hogares supuso el 44,6% y la restauración social y, colectiva, el 0,9% restante. En términos per cápita se llegó a 9,5 litros de consumo y 22,7 euros de gasto. En términos de gasto, el vino envasado concentra el 81,8%, con un total de 19,4 euros por persona, el vino a granel presenta un porcentaje del 3,4% y un total de 0,8 euros por persona al año, mientras que los espumosos suponen un 14,8% del gasto con un total de 3,4 euros per cápita al año. Por variedades, el consumo de vino de mesa llega al 51,7% del total demandado, mientras que los vinos con procedencia regional determinada alcanzan el 31,8%; los espumosos, vinos de licor, vinos de aguja y vinos de la tierra representan porcentajes menores (6,5%, 6,1%, 2,4% y 1,5%, respectivamente). El mayorista es la principal fuente de aprovisionamiento (consigue una cuota del 3,6%) seguido del cash & carry (participación del 15,5%), el fabricante supone el 8,3% y las otras formas comerciales alcanzan el 2,6% restante

Memoria Proyecto Ex MBA

Entre los factores que repercuten, aumentando o minorando, el consumo de vino pueden citarse la condición económica, la presencia de niños, la situación en el mercado laboral, la edad, el número de miembros de la unidad familiar, el tamaño del municipio de residencia, la tipología de hogar o la comunidad autónoma. Los hogares de clase alta tienen una demanda superior a la media en casi todos los tipos de vino. Los hogares de clase media cuentan con una demanda de vino ligeramente inferior al consumidor medio español. En los hogares de clase baja se aprecia un menor consumo relativo en vinos envasados. Sin embargo, se observa un consumo superior en vino en garrafa y vino de mesa nacional.

2.3 TENDENCIA DE VENTAS EN 2012

Las tendencias del mercado del vino es que las ventas de vino siguen creciendo por encima de la media de bebidas en libre servicio. Según la consultora Nielsen, las ventas de vinos tranquilos en libre servicio han crecido durante los nueve primeros meses de 2012 un 3,6%, por un 2,2% las del vino espumoso. En el mes de septiembre las ventas se han frenado aunque siguen siendo positivas, ya que en agosto mostraban crecimientos del 4,2% y 2,7% respectivamente.

Durante 2012 la evolución de las ventas del conjunto de bebidas han sufrido un crecimiento medio del 1,6% por lo que la venta de vino también evoluciona de forma positiva. Tanto el vino tranquilo como el vino espumoso mejoran los datos respecto al 2011 y ganan cuota de mercado respecto a otras bebidas. En cuanto a los canales de distribución aumentan las ventas en los supermercados.

2.4 TENDENCIA INTERNACIONAL

Tendencia del sector del mercado del vino a nivel internacional es que España supera a Italia por primera vez en producción de vino en 2012, siendo sólo superada por Francia. Por otro lado, Argentina y China ven como desciende su producción, mientras toman papeles relevantes países como Bulgaria y Austria. En relación al consumo Estados Unidos pasó a ser el principal consumidor de vino del mundo en 2011, con un consumo superior a los 2.800 millones de litros. También China y Hong Kong aumentaron su consumo, superando a Reino Unido, de esta forma China se convierte en el quinto consumidor de vino del mundo.

2.5 EXPORTACIONES ESPAÑOLAS

En el primer semestre de 2012, y tomando como fuente AEAT (Aduanas), España exportó 1.073,5 millones de litros de vino, por un valor de 1.143,6 millones de euros, lo que supone un leve crecimiento del 3,4% en volumen y del 13,5% en valor respecto al mismo periodo del año anterior. Estas cifras frenan notablemente los datos registrados al cierre de 2011 (sobre todo en volumen), cuando se creció entonces un 26,3% en volumen y un 16,7% en valor. Como podemos comprobar, la situación ha dado un giro de 180 grados: en los últimos años, se ha producido un extraordinario desarrollo de las exportaciones de vino a granel y en envases de más de 2 litros, a precios muy bajos, lo que nos hacía crecer mucho más en volumen que en valor. Sin embargo, en lo que llevamos de año, este vino está subiendo de precio progresivamente, lo cual repercute negativamente en el volumen exportado a nivel general, puesto que más del 50% del total exportado por España se corresponde con este vino. Esta subida de precios conlleva crecimientos muy positivos en valor, aunque hay que tener cuidado, ya que puede ser momentáneo: los mercados están reduciendo el volumen importado de vino

Memoria Proyecto Ex MBA

español, mostrando crecimientos muy bajos, que posiblemente puedan llegar a convertirse en caídas y, por tanto, en un descenso de la facturación a corto-medio plazo, en función tanto de las necesidades de compra de nuestros clientes como de las alternativas de oferta.

Del total de nuestras exportaciones en términos de valor, los vinos con denominación de origen suponen un 40,4%, mientras que los vinos de mesa envasados muestran un muy buen crecimiento del 20,3% hasta rozar los 200 millones de euros. Como comentábamos, el vino sin DOP a granel aún ofrece incrementos muy positivos en valor (+27% hasta los 230,8 millones de euros), aunque en este primer semestre de 2012 ofrece una caída en volumen del 1,3%, hasta los 555,3 millones de litros: y es que su precio medio se ha encarecido en este periodo casi un 30%, pasando de 32 céntimos de euro a 42 céntimos. Igualmente, el vino espumoso ofrece una caída del 4,7% en volumen, aunque crece un 7,3% en valor, dado el incremento del precio medio de venta en un 12,5%. Con esto, España ha situado el precio medio de venta del litro de vino exportado en los 1,06 euros mientras que al cierre de 2011 era de 1 euro por litro.

2.6 SITUACIÓN ACTUAL POR TIPO DE VINO

En la última década los vinos tranquilos han sufrido una caída en cuanto a ingresos y venta, pero parece ser que a partir de 2010 ha comenzado una recuperación acusada. Este tipo de vinos requieren mayores gastos financieros con menores márgenes y por tanto los beneficios son menores que en el resto de vinos.

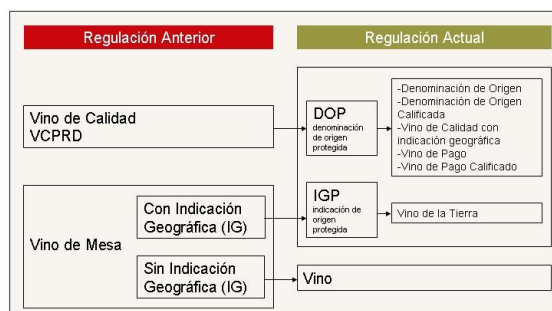
Los vinos Premium también se han recuperado a partir de 2010 y los beneficios son superiores a la media a causa de los mayores márgenes que se obtienen con este tipo de vino y las empresas dedicadas a la producción de vino Premium se encuentran menos endeudadas que la media.

Los cavas y los vinos especiales han sido los que menos se han recuperado y los beneficios que se obtienen con la producción de estos vinos son menores.

2.7 NORMATIVA REGULADORA SECTOR DEL VINO

El Reglamento (CE) nº 1898/2006 de la Comisión, de 14 de diciembre de 2006, establece disposiciones de aplicación del Reglamento (CE) nº 510/2006 del Consejo, sobre la protección de las Indicaciones Geográficas y las Denominaciones de Origen de los productos agrícolas y alimenticios.

El Reglamento (CE) 479/2008 (DOUE L 148, de 6-06-2008, Pág. 1), establece la organización del mercado (OCM) vitivinícola. Además, implanta una nueva regulación para los nombres geográficos de vinos, desapareciendo los VCPRD (vinos de calidad producidos en regiones determinadas), e incorporando las DOP (denominación de origen protegida) e IGP (indicación de origen protegida). A partir de ahora, el reconocimiento no será realizado por los Estados miembros, sino por la Comisión. También es importante recalcar, que el procedimiento de inclusión en el registro comunitario se hace semejante al de DOP/IGP de los productos agroalimentarios (Reglamento (CE) 510/2006, DOUE L 93 de 31-03-2006, Pág. 12), y por tanto, requiere de un pliego de condiciones.



Esta nueva reglamentación, se basa en el refuerzo de la competitividad de los vinos europeos, un mayor equilibrio entre la oferta y la demanda, la supresión de las medidas de intervención en los mercados, un mayor aprovechamiento de los créditos presupuestarios, una mayor simplificación de la reglamentación, la consolidación del tejido social de las zonas rurales y la protección del medio ambiente.

Aunque este reglamento está derogado, por el Reglamento (CE) 491/2009 (DOUE L 154 de 17/06/2009, Pág. 1), su contenido se mantiene vigente, al haber quedado incluido en el Reglamento (CE) 1234/2007 (DOUE L 299 de 16/11/2007, Pág. 1). Éste, regula la OCM única para todo el sector agrícola, donde queda integrada la vitivinícola.

En esta normativa comunitaria se establecen unos requisitos para ambos tipos de protección:

VINOS con DOP	VINOS con IGP
Su calidad y características son esencialmente o exclusivamente debidas a su origen geográfico, con sus factores humanos y culturales inherentes.	Posee una calidad, reputación u otras características específicas atribuibles a su origen geográfico.
100% de las uvas proceden exclusivamente de la zona geográfica de producción.	Al menos el 85% de las uvas procede exclusivamente de la zona geográfica.
Su elaboración tiene lugar dentro de la zona geográfica.	Su elaboración tiene lugar en el área geográfica.
Se obtiene de variedades vnicas pertenecientes a <i>Vitis vinífera</i> .	Se obtiene de variedades vnicas pertenecientes a <i>Vitis vinífera</i> y otras especies del género <i>Vitis</i> .

2.8 LEYES Y NORMATIVA EUROPEA DE APLICACIÓN

- LEY 24/2003, de 10 de julio, de la Viña y del Vino.
- Real Decreto 244/2009, de 27 de febrero, para la aplicación de las medidas del programa de apoyo al sector vitivinícola español.
- REAL DECRETO 1127/2003, de 5 de septiembre, por el que se desarrolla el Reglamento (CE). n.o 753/2002 de la Comisión, de 29 de abril de 2002, que fija determinadas disposiciones de aplicación del Reglamento (CE) n.o 1493/1999 del Consejo, en lo que respecta a la designación, denominación, presentación y protección de determinados productos vitivinícolas.
- Real Decreto 1244/2008, de 18 de julio, por el que se regula el potencial de producción vitícola.

- Real Decreto 1679/1999, de 29 de octubre, sobre concursos oficiales y concursos oficialmente reconocidos de vinos.
- REGLAMENTO (CE) No1898/2006 DE LA COMISIÓN de 14 de diciembre de 2006 que establece las disposiciones de aplicación del Reglamento (CE) no 510/2006 del Consejo sobre la protección de las indicaciones geográficas y de las denominaciones de origen de los productos agrícolas y alimenticios
- REGLAMENTO (CE) No 110/2008 DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 15 de enero de 2008 relativo a la definición, designación, presentación, etiquetado y protección de la indicación geográfica de bebidas espirituosas y por el que se deroga el Reglamento (CEE) no 576/89 del Consejo.
- El presente Reglamento establece las normas de definición, designación, presentación y etiquetado de bebidas espirituosas así como la protección de sus indicaciones geográficas.
- REGLAMENTO (CE) No 479/2008 DEL CONSEJO de 29 de abril de 2008 por el que se establece la organización común del mercado vitivinícola, se modifican los Reglamentos (CE) no 1493/1999, (CE) no 1782/2003, (CE) no 1290/2005 y (CE) no 3/2008 y se derogan los Reglamentos (CEE) no 2392/86 y (CE) no 1493/1999
- REGLAMENTO (CE) N o 491/2009 DEL CONSEJO de 25 de mayo de 2009 que modifica el Reglamento (CE) n o 1234/2007 por el que se crea una organización común de mercados agrícolas y se establecen disposiciones específicas para determinados productos agrícolas (Reglamento único para las OCM)

2.9 ESTIMACIÓN DE MERCADO

Según estimaciones del OEMV (Observatorio Español del Mercado de Vino) en 2009, España, tercer productor de vino a nivel mundial y quinto consumidor con 800M de Litros, es un mercado muy atractivo.

Cabe mencionar que el crecimiento es negativo durante los últimos 10 años, acumulando un descenso del consumo de un -40%, con la excepción del vino con valor de 8 a 20 Euros que crecerá a un 30% en los próximos años. Este subsector representa un 4% del total de consumo.

VinoMio se concentra en el sector de personalización de vino, un sector muy similar al de cerveza personalizada, muy de auge en USA, representando el 7%.

Asimismo, si consideramos como se vende el vino a los consumidores, nuestros compradores al ser un público con mayor conocimiento del vino y en búsqueda de una amplia carta para seleccionar el vino que más se ajuste a su necesidad, lo hacen a través de los canales de venta directos o semi-directos, que representan un 51% del consumo.

Venta directa	10%
Internet	4%
Club Vino Propio	2%
Vinoteca	4%
Organismos Oficiales	1%
Horeca	30%

Memoria Proyecto Ex MBA

Si cruzamos los datos antes mencionados, obtenemos un aproximado de nuestro mercado potencial que cuantificamos en 1.136.688 Litros de vino o lo que es lo mismo, 4.547 Barricas. Con una valoración económica de 20M€.

	Mercado ML	Comentarios
Restricciones	800,00	Consumo de vino en España
4%	32,00	Consumo de botellas entre 8 y 20€
51%	16,32	Tipo de consumidores: Venta directa; Internet; Club Vino Propio; Vinoteca; Organismos Oficiales; Horeca
7%	1,14	Consumo de productos artesanales

3 PLAN COMERCIAL

¿Por qué *VinoMio* y qué ofrece al mercado?

VinoMio ofrece la oportunidad a aquellos amantes del vino que quieran tener un vino propio de hacerlo realidad a través de nuestro equipo y recursos.

Nuestro valor diferencial y beneficio para nuestro cliente reside en una inversión limitada con la que poder acceder a las mejores uvas del mercado y aprovechar el conocimiento de nuestros profesionales así como nuestras instalaciones.

¿Qué es un *Vino Personalizado*?

El vino es un producto elaborado a través del procesado de distintas variedades de uva. En función de las variedades y el proceso al que se le someta, el vino obtiene características de textura, color, aroma y sabor diferentes.

La combinación de estas cuatro variables hace que cada vino tenga una personalidad diferente. Desde *VinoMio* damos la oportunidad de que cada cliente pueda configurar su propio vino en base a sus preferencias de modo que obtenga un producto adaptado a sus gustos. Esta personalización, como se verá más adelante, se hace a través de cuatro variables fundamentales: la variedad o variedades de uva seleccionadas, el tipo de barrica utilizada, el tiempo de crianza en barrica y botella y finalmente el packaging que dará imagen al producto final.

El vino producido en *VinoMio* no tendrá Denominación de Origen. Si bien esto podría ser una amenaza, puesto que en general, la DO de un vino es una de las variables que afecta a la decisión de compra de un vino, en este caso, dado que el cliente conoce el origen del vino y ha participado en su proceso de creación y maduración, éste no tendrá ninguna duda acerca de su calidad.

Además la calidad será garantizada por las bodegas colaboradoras a las que adquirimos los vinos monovarietales.

3.1 PRODUCTOS Y SERVICIOS OFRECIDOS

3.1.1 Vino Personalizado

VinoMio ofrece la elaboración de vinos tintos, crianza o reserva.

A continuación se detallan los criterios que se han tenido en cuenta para la elección de estos dos productos entre las distintas tipologías de vinos.

- **CRITERIOS ANALIZADOS**

- **Calidad y tiempo de maduración**

Desde *VinoMio* ofrecemos al mercado productos de alta calidad, siendo por tanto un parámetro fundamental la duración de la estancia del vino en la bodega y posteriormente en la botella.

Esto hace que se descarten los vinos jóvenes que no tienen por lo general un período de maduración o éste es muy corto.

Así mismo se descartan los vinos blancos y rosados, puesto que aunque pueden en alguna ocasión tener un tiempo de maduración en bodega no es habitual.

En estos vinos, por tanto; jóvenes, blancos y rosado; *VinoMio* no ofrece un valor añadido distinto al que pueda ofrecer un vino comercial.

- **Consumo**

Los productos más demandados serán función fundamentalmente de la demanda existente en el mercado, por lo tanto, *VinoMio* deberá adaptarse a las tendencias actuales del consumo.

Los vinos actualmente más consumidos dentro de los vinos tintos son los crianza y los reservas.

- **Cientes potenciales:**

Nuestros clientes potenciales adquirirán el vino con cuatro objetivos fundamentales:

- Para consumir durante el año.
- Como regalo (bien particulares a amigos o familiares o como regalo promocional desde empresas)
- Para comercialización.
- Para ofrecer en hostelería desde Hoteles y Restaurantes de alto nivel.

- **TIPOS DE VINO OFRECIDOS:**

Con la valoración de los criterios anteriores decidimos ofrecer exclusivamente vinos tintos por lo siguiente:

- Son los vinos con mayor percepción de valor o de mayor calidad.
- Los blancos y rosados pueden tener un tiempo de maduración en bodega pero no es habitual que lleguen a ser crianza.
- Son los vinos más consumidos.

Memoria Proyecto Ex MBA

- Estos vinos admiten un período largo de almacenamiento y debe tenerse en cuenta que se entregan en lotes de un mínimo de 300 botellas.

Además, de entre las cuatro tipologías de vino tinto existentes en función del tipo de maduración (joven, crianza, reserva y gran reserva) se han seleccionado los vinos crianza y los reserva.

Crianza: 6 meses en barrica y 12 meses en botella

Reserva: 12 meses en barrica y 18 meses en botella.

A) PROYECTOS AD HOC (*Producto potencial*)

Una vez arrancado el proyecto de *VinoMio* y con la experiencia de los primeros años, estaremos en disposición de ofrecer a nuestros clientes otros servicios de valor añadido que redunden en la satisfacción del deseo personal de obtener un vino 100% personalizado.

Esto se podrá realizar con la realización de proyectos ad hoc bajo las especificaciones de nuestros clientes.

✓ Vinos Gran Reserva

Aquellos clientes que desearan aumentar el tiempo de maduración en barrica para crear un vino de tipo Gran Reserva, podrá configurarlo así en su Plan de elaboración (adaptándose también el presupuesto final).

✓ Otras variedades

La vocación de servicio de *VinoMio* es ofrecer un vino personalizado a gusto de sus clientes, esto es, en caso de que algún cliente deseara una configuración distinta o una variedad de uva que no esté en nuestro catálogo, *VinoMio* podrá desarrollar un proyecto ad hoc, haciendo las gestiones necesarias para obtener esa variedad y poder llevar a cabo ese plan.

✓ Personalización del Proceso de Producción

Así mismo, en caso de que algún cliente deseara realizar alguna personalización en el proceso de producción (como por ejemplo, el tipo de prensado realizado, el tipo de fermentación, la corrección de la acidez, etc) del vino, *VinoMio* podría trasladar esa petición a la bodega colaboradora para que hiciera una producción de vino monovarietal con esas especificaciones. Para ello, el cliente debe definir su plan antes de la campaña de producción que tiene lugar en Septiembre- Octubre. Para poder realizar este plan específico, la cantidad mínima pasará a ser de una producción de 4 barricas.

3.1.2 Creación de Marca

La vocación de *VinoMio* es la de dar un servicio completo y de calidad a nuestros clientes, ofreciendo todos aquellos servicios que pueda precisar para llevar a cabo su proyecto de tener un vino propio, sea cuál sea su objetivo final.

Por esta razón, para aquellos clientes que tengan un objetivo comercial para parte o la totalidad de su producción, ofrecemos un servicio de creación y registro de marca con todo lo que eso conlleva en cuanto a diseño, registro de la marca, y todo el papeleo necesario para poder comercializar el vino dentro y fuera de España.

Memoria Proyecto Ex MBA

Este servicio incluiría por tanto:

- El diseño gráfico de la marca y la etiqueta.
- Registro de la marca en el registro de patentes y Marcas Europeo.
- Asesoramiento en cuanto a los requisitos legales que debe cumplir la etiqueta: datos del tipo de uva o uvas utilizados, lugar de producción, número de embotellador, grado de alcohol, etc.

3.2 ¿CÓMO FUNCIONA VINOMIO?

El proyecto de *VinoMio* comienza con variedades de vino monovarietales ya producidos por bodegas especializadas y de reconocido prestigio; es decir, el cliente seleccionará la variedad o variedades de vino producido para llevar a cabo su plan de personalización.

De este modo, proponemos un proceso en 7 pasos, 5 básicos y uno optativo para la creación de vino que puede durar entre 18 y 36 meses, dependiendo de la variedad y tipo de vino.

La cantidad mínima para poder llevar a cabo este proyecto es de una barrica (unas 300 botellas de 75 cl.)

- **Unirse a *VinoMio***
Ambos adquiriremos el compromiso de llevar adelante este proyecto.
- **Elección de una variedad o *coupage***
Elección de la variedad de uva o uvas ofrecidas en nuestro catálogo con las que el cliente desea crear su propio vino.

Si el cliente tiene conocimientos sobre las variedades que más le gustan podrá seleccionarlas directamente.

En caso de que no lo tenga claro desde el principio, podrá probar alguno de los vinos comerciales que realizan nuestras bodegas colaboradoras o bien podrá decirnos cuál es el estilo de vino que desea y nuestro enólogo le ayudará en la elección de la variedad o *coupage* adecuados.
- **Diseño del plan**
El cliente diseñará su plan de producción adaptado a sus necesidades.

Cada vino tiene su propia identidad la cuál puede ser configurada a partir de varias variables en el proceso productivo de *VinoMio*:
 - Tipo de variedad y ensamblaje
 - Tipo de madera de la barrica
 - Intensidad de tostado de la barrica
 - Tiempo de maduración en barrica
 - Tiempo de maduración en botella
 - Packaging

Memoria Proyecto Ex MBA

Las distintas combinaciones de las posibilidades ofrecidas por *VinoMio* dan lugar a un plan de elaboración único personalizado por cada cliente.

- **Elaboración del vino**
Durante el proceso el cliente podrá visitar la bodega y participar u observar los distintos pasos por los que pasa el vino. Esta opción por supuesto es optativa a gusto del cliente, el cuál recibirá también informes periódicos para conocer en qué proceso o estado se encuentra su vino. Uno de los momentos clave es el de la cata final en el que se probará el vino para confirmar si está en su punto de maduración para pasar a ser embotellado y continuar con su maduración.
- **Monitorización**
Cada cliente recibirá de manera electrónica informes periódicos con información sobre los pasos por los que va avanzando su vino. Los informes incluirán información sobre los trasiegos realizados (fecha y informe completo), los resultados de los análisis de laboratorio que se realizarán rigurosamente para garantizar la calidad del vino, las catas intermedias así como el calendario de próximas acciones por si desea presenciar alguna de ellas.
- **Diseño del envase**
El cliente recibirá una guía de empaquetado que le ayudará a crear una etiqueta única con nuestros diseñadores y elegir el embotellado y encapsulado de su vino.
- **Crea tu marca - servicio adicional**
Nuestros profesionales se encargarán de realizar todos los trámites necesarios para el registro de la marca y autorización para la comercialización del vino en España y Europa.

3.3 PLAN DE PERSONALIZACIÓN

La definición del plan de personalización es el comienzo del proyecto en *VinoMio* puesto que cada una de las decisiones influirán en el resultado final. Por ello es muy importante que el cliente esté acompañado y asesorado en este proceso por nuestro enólogo. Nuestros clientes deberán indicarnos qué tipo de vino desean obtener, cuáles son sus preferencias en cuanto a aromas, texturas y sabores para orientarles en las decisiones clave.

En caso de que no tengan conocimientos sobre las distintas variedades que ofrecemos, es recomendable que el cliente pruebe alguno de los monovarietales que ofrecen nuestras bodegas colaboradoras. Lo ideal es apuntarse a una de nuestras catas para probarlas con nosotros y debatir con nuestro enólogo los matices de cada uno de ellos.

A) Tipo de variedad

Lo primero de todo es comenzar con la elección de la variedad de uva o variedades, en caso de que vaya a hacerse un ensamblaje.

Memoria Proyecto Ex MBA

Desde *VinoMio* hemos seleccionado nuestro catálogo de uvas cuidadosamente, buscando tanto tradición como calidad para que nuestros clientes tengan a su disposición un abanico amplio de opciones al combinarlas entre sí.

Para ello hemos realizado un estudio de los vinos más vendidos, así como los más valorados y hemos estudiado sus composiciones de varietales.

Las uvas que finalmente hemos seleccionado son las siguientes:

1. **Tempranillo:** la uva tempranillo es la uva tinta por excelencia en España, también denominada “Tinta del País”. Racimo de tamaño medio, compacto y regular. Fruto de color negro-azulado, pulpa blanda y zumo incoloro. Produce vinos completos, redondos, equilibrados y estructurados muy característicos y especialmente aptos para la crianza. El tempranillo se suele encontrar en vinos monovarietales, aunque también se ensambla con otras variedades.

2. **Cabernet Sauvignon:** Uva originaria de Burdeos. Es una de las variedades de mayor calidad y fama mundial. Aunque se cultiva en todo el mundo se adapta mejor a climas cálidos. Racimo pequeño y compacto de forma cilíndrica. Fruto pequeño, esférico y muy oscuro, piel gruesa. Produce vinos de mucho cuerpo, ácidos y astringentes, muy aptos para la crianza.

3. **Monastrell:** se encuentra por todo el mundo. En España es la segunda variedad más importante de uva tinta después del tempranillo. Presenta bayas pequeñas, azul negras, con hollejo grueso. Necesita clima continental y gran insolación. Es muy dulce y productiva. Sus vinos son de color rubí intenso con tonos violetas en los jóvenes que se van difuminando con el tiempo a colores más sepia y ocres.

4. **Bobal:** Uva de bajo grado alcohólico y elevada acidez. Muy presente en la denominación de Utiel-Requena y en Valencia, Cuenca y Albacete. Es ideal para el ensamblaje con otras variedades.

5. **Shiraz o Syrah:** Variedad históricamente cultivada en la zona septentrional del Ródano. Está especialmente adaptada a zonas cálidas, produciendo unos vinos oscuros con aromas a violetas, casís y especiados. Dotados de una gran estructura tánica, con buena capacidad de envejecimiento.

6. **Merlot:** Procede de la región de Burdeos. Tras la Cabernet-Sauvignon, es la variedad de uva más frecuente en todo el mundo. Los racimos son cilíndricos, de tamaño mediano, con uvas de color azul negruzco. La piel es espesa y la pulpa jugosa y de sabor agradable. Fruto de color azul, piel espesa y pulpa jugosa. Produce vinos muy aromáticos y suaves de envejecimiento rápido.

- **Ensamblaje**

En ocasiones, la mezcla de dos varietales da como resultado un nuevo caldo en el que lo mejor de cada una se potencia, obteniéndose a partir de dos vinos de calidad un vino que puede llegar a ser extraordinario.

En eso consiste el ensamblaje o *Assemblage* en francés, en mezclar dos o más varietales para obtener un vino en el que cada una aporta lo mejor de sí.

En *VinoMio* ofrecemos la posibilidad de ensamblar las variedades ofrecidas en nuestro catálogo, en las proporciones elegidas por nuestros clientes para que obtengan el resultado que desean.

Memoria Proyecto Ex MBA

Por supuesto nuestro enólogo les asesorará en los distintos matices que cada una de las variedades puede aportar en el ensamblaje.

- *Elección del tipo de bodega: tipo de madera*

En los vinos de calidad la crianza en bodega es un proceso clave pues durante el mismo el vino toma de la madera matices que lo enriquecen. Está constatado que la bodega oxigena el vino lentamente y le aporta textura y aroma para suavizar su sabor y, además, hace que los taninos se polimericen dando una sensación más agradable y redonda en la boca.

Otro efecto de la maduración en bodega es que agrega sabor y aroma como son a vainilla, coco, chocolate, tostado, humo, tabaco, caramelo, y café según sea el tostado de la madera.

El cliente podrá elegir si desea que toda la crianza sea en roble americano, roble francés o mixta, es decir, unos meses en un tipo y otros meses en otro tipo.

La bodega de roble francés es muy valorada debido a la escasez de este tipo de roble y porque ofrece unos matices especiales al vino, no obstante su combinación también ofrece resultados interesantes.

- *Elección del tipo de bodega: Tostado*

Las bodegas son sometidas a un proceso de tueste que contribuye a la intensidad de ciertos aromas en el producto final. Los niveles de tostado son suave, medio e intenso. El cliente podrá seleccionar la intensidad de tostado deseada.

- *Tiempo de maduración en bodega*

El tiempo de maduración es uno de los parámetros que diferencia, por ejemplo, un vino crianza de un reserva. Los tiempos de maduración estándar son los siguientes:

Crianza: 6 meses

Reserva: 18 meses

No obstante, el cliente podrá establecer los meses de maduración para su lote en función del resultado que desee obtener.

- *Tiempo de maduración en botella*

Por último, el vino finaliza su proceso de crianza en la botella. Igual que en el caso de la crianza en bodega hay unos tiempos estándar de maduración según se trate de vino crianza o reserva, que el cliente podrá modelar a su gusto:

Crianza: 6 meses

Reserva: 18 meses

- *Packaging*

Desde *VinoMio* valoramos la importancia del estilismo y la imagen de un producto como el vino, máxime en un caso en el que el cliente es partícipe de su elaboración y por tanto de su resultado final. Puesto que lo más visible del vino es su embotellado y etiquetado desde *VinoMio* ofrecemos múltiples opciones para seleccionar:

El embotellado y etiquetado de una botella de vino consiste en lo siguiente:

Memoria Proyecto Ex MBA

1. Botella
 - Capacidad: 50cl, 75cl o magnum
 - Forma
 - Espesor del vidrio
 - Color: transparente, color.
2. Corcho
 - Natural
 - Sintético
3. Cápsula
 - De estaño puro, material plástico o papel de aluminio.
 - Color
4. Etiquetas:
 - Lugar y nº de etiquetas: frontal, cuello, posterior.
 - Diseño de la etiqueta: 100% personalizable en color, tamaño, imagen, texto plano o relieve, etc.

En *VinoMio* ofrecemos 3 posibilidades de personalización de etiqueta: Básica, Avanzada y Premium, los cuáles varían en la variedad y calidad de cada uno de los citados elementos. Siendo el estándar suficientemente variado en cuanto a la posibilidad de elección, el Avanzado y Premium están relacionados fundamentalmente con una selección de calidad extra en los materiales: papel, vidrio, corcho y cápsula.

3.4 POLÍTICA DE PRECIO

Los ingresos de *VinoMio* proceden principalmente de su actividad core: Elaboración y producción de vino personalizado para cliente. No obstante, está previsto algún ingreso por los clientes que demanden el servicio de Creación y Registro de Marca Comercial.

3.4.1 Elaboración y producción de vino personalizado

Establecer un precio correcto es muy importante, debido a la gran diferencia existente entre el precio de los distintos vinos que se pueden encontrar actualmente en el mercado para vinos de características similares.

El precio está fundamentalmente ligado a dos variables: la calidad del vino y su tiempo de envejecimiento.

- **Benchmark**

Con el fin de comparar nuestros precios con vinos similares, se han estudiado el precio de varios vinos crianza y reserva con las mayores puntuaciones de la lista Parker (referente mundial en cuanto a la valoración de vinos), así como de vinos de pago altamente valorados.

Memoria Proyecto Ex MBA

VINOS PUNTUACIÓN PARKER +90 PUNTOS (Fuente: www.lavinia.com y www.decantalo.com)

- Viña Sastre, Crianza, 2009: 15,40 € (92 ptos)
- Bodegas Arocal, Selección 2008: 17,40 € (91 ptos)
- Valderiz, Juegabolos, 2009: 27,90 € (91 ptos)
- Pago de Carvejas, El Anejón de la Cuesta de las Liebres, 2009: 82,40 € (93 ptos)
- Pérez Pascuas, Gran Reserva Gran Selección, 2005: 199 € (94 ptos)
- Emilio Moro, Malleous, 2009: 30,90 € (92 ptos)
- Finca Vallecercos, Nebro, 2008: 152 € (92 ptos)
- Cepa 21, 2009: 19,40 € (91 ptos)
- Rioja Alta 904 Gran Reserva Magnum 2001: 62,30 € (96 ptos)
- Enrique Mendoza Merlot-Monastrell 2009: 9,60 € (90 ptos)
- La Granja Remelluri Gran Reserva 2005: 38,45 € (93 ptos)
- Alión Reserva 2007: 105 € (94 ptos)
- Las Gravas 2009: 19,45 € (94 ptos)
- Aquilón Garnacha 2007: 115,50 € (95 ptos)

VINOS DE PAGO

- Pago Calzadilla (www.pagocalzadilla.com):
 - Calzadilla Clasic 2007: 16,20 €
 - Gran Calzadilla 2006: 37,20 €
 - Calzadilla Alegre 2007: 31,35 €
 - Opta 2008: 10,90 €
- Campo de la Guardia (con D.O.) (www.vinoscutanda.com):
 - Martúe Chardonay 2010: 6,35 €
 - Martúe Crianza 2009: 5,99 €
 - Martúe Especial 2008: 10,83 €
- Casa del Blanco (con D.O.) (www.pagocasadelblanco.com):
- Dehesa del Carrizal: (www.dehesadelcarrizal.com):
- Dominio de Vadepusa (con D.O.) (www.pagosdefamilia.com)
- Finca Élez (con D.O.) (www.manuelmanzaneque.com)
- Guijoso : (www.sanchez-multiterno.com)
- Pago Florentino: (www.pagoflorentino.com)
- Pago de Arínzano: (www.arinzano.es)
- Pago de Otazu: (www.otazu.com)
- Prado de Irache: (www.irache.com)
- Pago de Ayles: (www.pagoayles.com)

Así mismo, se ha realizado un benchmarking con los proyectos que se han encontrado en líneas similares a la propuesta por *VinoMio* en España (se indican precios por botella)

Compre una viña: lote de 42 vinos blancos y tintos al año **16€**

Club de Cosecheros- vino reserva sin la maduración en botella, que se debe hacer en casa. Mínimo de 300 botellas: **10€**

Memoria Proyecto Ex MBA

Herrero 3.0: vino blanco a elegir entre 3 variedades. Venta botella a botella **15 €**

Winetunning, vino personalizado con multitud de variables desde el cultivo de la uva: **23 €**

- **Estructura del precio**

El vino se venderá por barricas, esto es, siendo la producción mínima a contratar de una barrica de 250 litros. Esto supone, finalmente, una elaboración de 300 botellas de 75cl que se enviarán al destino que elija el cliente.

Presentaremos 3 opciones según el nivel de personalización que desee el cliente, siendo la básica la más restringida y la opción Premium la que permitirá variar cada aspecto del vino.

Cada opción está disponible tanto en Crianza como en Reserva, según se detalla a continuación:

Selección	Opción Básica	Opción Avanzada	Opción Premium
Uva & Ensamblaje	Mono varietal -UVA1 -UVA2 -UVA3	Hasta 2 uvas -UVA1 -UVA2 -UVA3 -UVA4 -UVA5 -UVA6	Más de 2 uvas -UVA1 -UVA2 -UVA3 -UVA4 -UVA5 -UVA6
Barrica	50% Roble Americano 50% Roble Francés	25% Roble Americano 75% Roble Francés	100% Roble Francés
Tostado Barrica	Tueste Medio	Tueste a seleccionar por cliente	Tueste a seleccionar por cliente
Maduración Barrica	Crianza: 6 meses Reserva: 12 meses	Hasta 2 mese extras	Hasta 4 mese extras
Maduración Botella	Crianza: 12 meses Reserva: 18 meses	Hasta 4 mese extras	Hasta 8 mese extras
Packaging	Caja cada 6 botellas	Caja cada 2 botellas	Cajas individuales

Pricing			
Crianza	2.100 €	2.310 €	2.415 €
Reserva	3.700 €	4.070 €	4.255 €

3.4.2 Creación de marca

Los honorarios por el servicio de creación y registro de marca para poder comercializar el vino en toda Europa se han fijado en 1.200 €.

3.5 TIPOS DE CLIENTES

Los servicios de *VinoMio* los ofrecemos tanto para clientes profesionales como para particulares, sin embargo, nuestras acciones comerciales de nuestra fuerza de ventas se focalizan en obtener ventas principalmente del sector profesional, dejando abierto a que cualquier particular que quiera, pueda acercarse a nosotros y adquirir nuestros productos.

Esta decisión se basa en que al tratarse de grandes cantidades de producto para la compra mínima, entendemos que esta inversión podrá ser realizada en mayor parte desde el sector profesional.

3.5.1 Profesionales

Dentro del sector profesional, entendemos los siguientes como potenciales clientes:

- **Grandes Empresas:** En España existen casi 3,2 millones de empresas activas, de las cuales el 2,1% tienen 20 o más asalariados. Nuestros clientes potenciales se sitúan en aquellas empresas con un número de empleados superior a 250 empleados, lo que se corresponde aproximadamente con unas 30.000 empresas. Según las estadísticas existentes, las empresas anualmente gastan 1.300M € en regalos publicitarios de bajos importes (fuente: EDeusto) y en cestas de navidad 800M € anuales (fuente: Asociación de fabricantes de Cestas de Navidad). Además de centrar nuestros esfuerzos en empresas de más de 250 empleados, nos centraremos principalmente en aquellos sectores que más uso hacen de los regalos publicitarios y promocionales, como son los Colegios Profesionales, empresas de consultoría, tecnología y servicios, despachos profesionales, Escuelas de Negocios, y sectores farmacéutico y banca y seguros.
- **Restaurantes:** Existen unos 260.000 establecimientos dedicados a la restauración en España (fuente: INE), de los cuales aproximadamente 70.000 son restaurantes. Sobre este global, centraremos nuestros esfuerzos en aquellos establecimientos interesados en ofrecer un vino personalizado de acuerdo a los parámetros de sus gestores.
- **Hoteles de 4* y 5*:** El número de establecimientos hoteleros en España se sitúa en prácticamente 15.000 establecimientos (fuente: INE), de los cuales 227 son de 5 estrellas y 1.616 poseen 4 estrellas. En ellos enfocaremos nuestros esfuerzos durante nuestros primeros años de existencia.
- **Otros Colectivos:** asociaciones, peñas, o cualquier grupo de personas interesadas en tener un vino propio común. Asimismo buscaremos asociarnos con empresas especializadas en los regalos empresariales o de gran volumen.

Para acercarnos a nuestros clientes, compraremos una base de datos con información de contacto sobre empresas de más de 250 empleados, hoteles de 4 o 5 estrellas, y restaurantes gourmet afines. En base a la información obtenida, un equipo comercial, será el encargado de llamar y acordar visitas.

Asimismo, obtendremos clientes mediante la contratación de un comercial con cartera (aprox 200), visita a ferias de vino y comida gourmet (50) y acuerdos comerciales con empresas dedicadas al regalo empresarial (800)

Memoria Proyecto Ex MBA

Estimamos llegar en los primeros 5 años de existencia a contactar con los siguientes posibles clientes:

- 3.794 Empresas en España de > 250 empleados
- 1.843 Hoteles en España de 4 o 5 estrellas
- 2.910 Restaurantes gourmet en España
- 1.050 Otros (Ferias, tarjeta regalo, compra de comercial, etc..)

En total contaremos con una base estimada en 9.597 posibles clientes, de los cuales habremos contactado 1.300 el primer año y aproximadamente 9.200 al quinto año.

4 PLAN DE MARKETING

Entre las acciones comerciales a realizar para fomentar el conocimiento en el mercado de *VinoMio* y de favorecer el consumo y venta de nuestros productos y servicios, hemos definido las siguientes líneas de actuación:

4.1 PUBLICIDAD

4.1.1 Acciones Online y Offline

- **Diseño de un sitio web exclusivo.**

Las características generales del sitio web serán las siguientes:

- Generar una amplia presencia de *VinoMio* en la red.
- Ofrecer una imagen atractiva, moderna y elegante, que sugiera calidad y fiabilidad.
- Informar de nuestros distintos servicios y facilitar el contacto a los clientes.
- Captación de nuevos clientes.
- Crear confianza y seguridad.
- Experiencia de usuario sencilla y viva.
- Diseño claro y visual del sitio.

Desde el sitio web de *VinoMio*, los clientes tendrán la posibilidad de:

- **Conocer quiénes somos**, a partir de contenido corporativo de *VinoMio*, incluyendo textos y fotografías de los miembros del equipo para dar confianza y proximidad a los clientes.
- **Contratar nuestros servicios**, a partir de un listado con información de nuestros servicios
- **Personalizar su vino**, eligiendo las distintas variables y parámetros de configuración
- **Informarse sobre las uvas del catálogo**, para conocer su procedencia, calidad y características principales
- **Contactar con otros usuarios por medio de un blog**, para solicitar información, ayuda y opinar y dar consejos sobre los caldos elaborados
- **Contactar con nuestros expertos**, utilizando los distintos medios de contacto disponibles o bien rellenando un formulario vía correo electrónico.

El sitio web estará preparado para soportar todos los navegadores disponibles a la fecha del lanzamiento de la bodega, y optimizada para aparecer en los principales buscadores. A partir de palabras claves de búsqueda, los clientes podrán llegar a nuestra página, así como encontrar los distintos productos y servicios ofertados.

- **Publicidad en medios online.**

A través de los distintos blogs y sitios web del mundo del vino que existen en España, así como también en páginas de turismo, revistas de gastronomía... Estas acciones online están enmarcadas dentro de la política de rápida difusión de *VinoMio* y se mantendrán durante un tiempo limitado. Luego se seleccionarán aquellas que se haya

observado den mayores visitas y publicidad a nuestra bodega, dejándolas contratadas de manera fija. Cabe destacar que la publicidad en estos sitios busca dirigir al internauta hacia la página web de *VinoMio*.

- **Publicidad en medios físicos.**

Publicitaremos *VinoMio* durante las fases iniciales de lanzamiento en los dos periódicos de información general de mayor tirada en España, así como en los dos mayores de información económica y en revistas especializadas del mundo del vino.

El objetivo de esta campaña es tener presencia en aquellos medios más leídos por nuestros clientes objetivo y estar presente en aquellos lugares donde estos se mueven con mayor frecuencia, como pueden ser los principales restaurantes, hoteles y tiendas especializadas, los Clubs del Gourmet de El Corte Inglés, tiendas del Aeropuerto y en las salas Club del AVE.

4.1.2 Medición de éxito de las acciones de publicidad

Para comprobar el éxito de las acciones de marketing online definidas y evaluar la conveniencia de su mantenimiento, redefinición, o en último caso, eliminación, nuestra fuerza comercial utilizará el Modelo de Forrester, que consiste en las siguientes etapas y acciones de medición.

▪ **Involucración del cliente**, midiendo las siguientes variables:

- Visitas al sitio web
- Tiempo de navegación
- Páginas visitadas
- Búsquedas
- Navegación
- Logins

Como herramienta de medición utilizaremos Web Analytics.

▪ **Interacción del cliente**, donde comprobaremos:

- Comentarios en el blog propio y especializados
- Frecuencia de comentarios en el blog propio y especializados

Verificaremos la imagen de nuestra marca en base a un seguimiento de la aparición de *VinoMio* en los blogs y la aparición de nuestra marca en las distintas redes sociales.

Intimidad con el cliente, cuyo objetivo es validar la apreciación de nuestra marca en el mercado a partir del análisis de los comentarios aparecidos en los blogs y el tipo de comentarios que realizan los consumidores de nuestros productos y servicios. Adicionalmente, analizaremos las consultas y reclamos realizadas a partir de nuestro soporte de atención al cliente online y telefónico.

- **Influencia sobre otros usuarios**, con el objeto de comprobar el potencial de influencia positiva o negativa del cliente sobre otros potenciales usuarios de nuestros servicios. Para ello miraremos la afinidad del cliente con nuestra marca por el contenido que reenvía a otros amigos o conocidos y los comentarios que realiza en el blog. A su vez,

Memoria Proyecto Ex MBA

también evaluaremos qué tipo de interacción realiza con el centro de atención al cliente.

4.2 PLAN DE FUERZA COMERCIAL

Contaremos con un equipo comercial, que será responsable de visitar a los clientes y cerrar las ventas. Estos contarán con una Base de Datos de potenciales clientes que junto a su cartera personal y las acciones de marketing que realizaremos, estimamos tenga más de 10.000 contactos.

4.2.1 Acciones comerciales

- **Campañas de mailing**, personalizado a listas de clientes profesionales
- **Impresión de catálogos**, básicamente contendrán la misma información que la página web, datos técnicos de nuestros productos, servicio al cliente, estructura operativa de *VinoMio*, datos de contacto, fotos de nuestros productos, catálogo y equipo profesional.
- **Impresión de tarjetas de presentación** y todo material reprográfico necesario para operar comercialmente.
- **Asistencia a ferias**, contemplando acudir a eventos no solamente exclusivos del sector del vino, sino a aquellos donde podamos encontrar a posibles clientes de *VinoMio* debido a que, de antemano, conocemos el tipo de perfil de asistente a estas ferias. El calendario de asistencia a ferias estimado en nuestro plan comercial incluye la presencia y participación en:
 - **Fenavin**, feria nacional del vino que se celebra en Ciudad Real y a la cual asisten los principales actores del mundo del vino, tanto nacionales como internacionales.
 - **Salón del Gourmet**, donde se presentan todo tipo de artículos y productos gastronómicos destinados a un público que busca la calidad por encima del precio
 - **Feria del Regalo Promocional**, que está destinada a la exposición de distintos productos objeto de ser regalados por las empresas dentro de sus promociones comerciales.

4.2.2 Catas

Las catas de vinos son una herramienta de marketing con la que fomentar el conocimiento de la marca *VinoMio* en el mercado y facilitando así mismo información sobre las uvas y mezclas que ofrecemos en nuestro catálogo.

En estas catas ofrecemos a nuestros clientes vinos comerciales producidos con uvas de nuestro catálogo, con el objetivo de que los usuarios puedan hacerse una idea del tipo de vino que finalmente podrán elaborar y poder elegir con mayor conocimiento cual puede ser la mejor combinación de materia prima para obtener sus caldos. Nuestros profesionales asesorarán en estas sesiones a los clientes, en base a sus gustos y conocimientos, cuáles pueden ser las mejores opciones a elegir, tanto de uva como de procesos y maduración, para elaborar su vino.

Memoria Proyecto Ex MBA

ESTRUCTURA DE LAS CATAS:

- ✓ Durante las catas se probarán 5 vinos tintos, tres crianza y dos reserva.
- ✓ Tendrá una duración de 3 horas.
- ✓ Serán realizadas en salas alquiladas en hoteles, restaurantes o similar en distintos lugares de la geografía española para dar a conocer *VinoMio*, comenzando por Madrid y alrededores. También podrán ser realizadas en las instalaciones de *VinoMio*.
- ✓ Se ofrecerá un maridaje apropiado para cada variedad catada.

Los servicios de Cata también podrán organizarse ad hoc, a petición de nuestros clientes para eventos especiales que deseen realizar, bien con sus propios vinos, si ya están producidos, o con los vinos de nuestras bodegas colaboradoras.

Cronograma de acciones de Marketing (on-line + comercial)

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Plataforma Web												
Banners												
Adwords												
Publicidad online												
Material Promocional												
Asistencia Ferias												
Mailing Personalizado												
Catas y Eventos												
Publicidad prensa												

4.3 PRESUPUESTO MARKETING

Contaremos inicialmente con un presupuesto de 100.000€ destinados al primer año de funcionamiento que en los siguientes años, 2 al 5, reduciremos acorde con nuestra presencia como marca y la necesidad que tengamos de ventas.

Memoria Proyecto Ex MBA

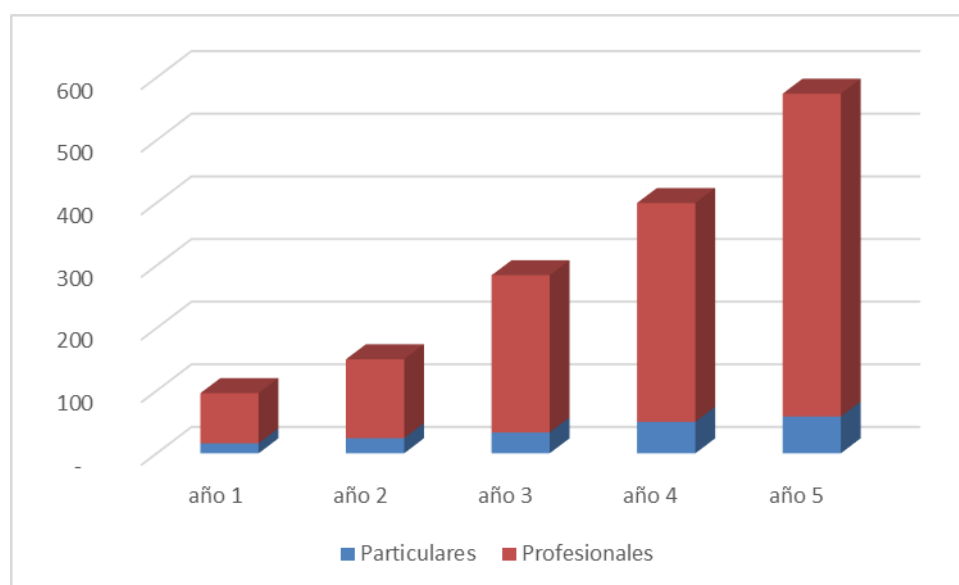
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Plataforma Web	6.000 €	1.080 €	1.080 €	1.080 €	1.080 €
Banners	20.000 €	18.000 €	16.000 €	16.000 €	16.000 €
Adwords	2.500 €	2.500 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €
Publicidad online	8.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €
Material Promocional	3.500 €	4.852 €	8.219 €	9.914 €	12.259 €
Asistencia Ferias	15.000 €	15.750 €	16.538 €	17.364 €	18.233 €
Mailing Personalizado	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €
Catas y Eventos	6.000 €	8.318 €	14.090 €	16.996 €	21.015 €
Publicidad prensa	36.000 €	36.000 €	18.000 €	18.000 €	18.000 €
IPC		1.433 €	1.274 €	1.355 €	1.464 €
Total Costes Marketing	100.000 €	96.933 €	84.927 €	90.355 €	97.586 €

5 ESTIMACIÓN DE VENTAS

En base a la fuerza comercial dedicada a los clientes profesionales, y a las ventas a particulares que obtendremos de manera directa a través de nuestro sitio web, hemos calculado la siguiente previsión de ventas para los primeros 5 años de vida de *VinoMio*:

	año 1		año 2		año 3		año 4		año 5	
	Pedidos (barricas)	Recurrente	Pedidos (barricas)	Recurrente	Pedidos (barricas)	Recurrente	Pedidos (barricas)	Recurrente	Pedidos (barricas)	Recurrente
Particulares	16	-	20	4	26	7	34	16	42	17
Profesionales	80	-	104	22	196	55	236	113	368	147

En la siguiente grafica se puede apreciar el crecimiento tanto total como por tipo de cliente:



5.1 EQUIPO COMERCIAL

Con el fin de conseguir las ventas que planificamos, emplearemos un equipo comercial de la siguiente manera:

Año 1:

Se comenzara la actividad durante el primer año en la provincia de Madrid, contando con 2 comerciales.

Año 2:

Expandiremos el segundo año la zona Norte de España, principalmente País Vasco, Navarra y La Rioja, enviando allí uno de los comerciales con los que ya trabajábamos.

Año 3 y 4:

En el tercer año añadiremos un comercial para gestionar la zona del Levante Español. Con este último totalizamos un equipo de 3 comerciales que mantendremos hasta final del año 4.

Memoria Proyecto Ex MBA

Año 5:

Completaremos la plantilla con un 4 comercial para desarrollar la actividad de forma eficiente.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Comerciales	2	2	3	3	4

La estimación de comerciales la hemos realizado bajo el supuesto de que cada uno de los comerciales podrá realizar al menos 3 llamadas / contactos con clientes de nuestra base de datos al día.

Tomando como base 220 días laborables, estimamos que cada comercial realizará 660 llamadas al año y obtendrá el siguiente ratio de éxito según el mercado:

- Sobre cada 100 llamadas a Empresas, esperamos cerrar 10 visitas y obtener 1 cliente. **Ratio 1%.**
- Sobre cada 100 llamadas a Hoteles, esperamos cerrar 10 visitas y obtener 2 clientes. **Ratio 2%.**
- Sobre cada 100 llamadas a Restaurantes, esperamos cerrar 20 visitas y obtener 2 clientes. **Ratio 2%.**
- Sobre cada 100 llamadas a Otros, esperamos cerrar 30 visitas y obtener 3 clientes. **Ratio 3%.**

Estos ratios mejoraran durante los siguientes años según conozcamos como aproximarnos de mejor forma a nuestros cliente y a su vez que seremos más conocidos y referencias en el mercado de la personalización de vino. En la siguiente tabla se detalla la mejora año a año

	Hoteles	Restaurantes	Empresas	Otros
año 1	1%	1%	2%	2%
año 2	1,5%	1,5%	2,5%	3%
año 3	2,0%	2,0%	3,0%	3%
año 4	2,5%	2,5%	3,5%	4%
año 5	3,0%	3,0%	4,0%	4%

La remuneración de nuestros comerciales estará basada en un salario fijo más un variable, que vendrá determinado por el éxito de sus campañas comerciales. Con el objeto de que los comerciales centren sus esfuerzos en todas las categorías de clientes profesionales definidas, y no sólo en aquellas en las que estimamos una mayor probabilidad de éxito, exigiremos un mínimo proporcional de clientes obtenidos cada categoría para poder conseguir el objetivo de variable establecido. Es decir, para poder recibir el variable establecido por logro de ventas, los comerciales tendrán que conseguir, al menos, el mínimo de clientes establecido en el ratio de éxito definido con anterioridad.

El variable establecido por la consecución de clientes profesionales, ya sean nuevos o recurrentes, se define como sigue:

Nuevo cliente	15% sobre la venta
Cliente recurrente	5% sobre la venta

Memoria Proyecto Ex MBA

Los comerciales serán libres de aplicar descuentos siempre y cuando cumplan con los máximos descuentos en base a cantidad de Barricas:

Cantidad de Barricas	$3 > x < 5$	$5 > x < 8$	> 8 barricas
Descuento	$\leq -10\%$	$\leq -15\%$	$\leq -20\%$

6 PLAN DE OPERACIONES

Este plan de operaciones determina el conjunto de actividades que se ocupan del flujo de procesos para la producción del vino con las características escogidas por el cliente. Este flujo comienza con el aprovisionamiento de mosto de uva convertido en vino y finaliza con la entrega del vino personalizado a los clientes. Todas las actividades intermedias se caracterizan por estar fuertemente conectadas e interrelacionadas.

En el plan de operaciones definimos como se van a materializar todas las ventas determinadas en el plan comercial. Por ello la relación que existe entre el plan comercial y el plan de operaciones están estrechamente unidas, asumiendo que las predicciones del departamento comercial son las que van a determinar el volumen de la instalación y su crecimiento con respecto a los primeros años. No obstante el objeto de este plan de operaciones es minimizar todos los costes y gastos adecuándolos a la evolución real del negocio, es decir, establecer un sistema de producción y expansión que nos permita adecuarnos a las ventas reales cada año. Para ello vamos a ir coordinando los flujos de materiales y mercancías, así como el control del inventario de existencias, planificando las compras correspondientes. La definición de los procesos y el dimensionamiento adecuado de la producción en función de las previsiones de ventas en el mercado depende en gran medida del nivel de calidad y eficiencia alcanzado en el desarrollo de cada una de las operaciones y actividades críticas para el negocio.

Se han analizado cada uno de los procesos que intervienen en la producción de vino así como los factores que intervienen en cada uno de los procesos y tiempos asignados a cada uno de ellos. El resultado final de dicho análisis permite establecer procesos más eficaces, de menor coste y más adaptables a los cambios en la demanda; aumentando en definitiva la competitividad de la empresa en el mercado. Para ello dos aspectos clave serán la negociación con proveedores y clientes, estableciendo las actividades de abastecimiento en función de las necesidades de producción. Resumiendo, es indispensable la gestión eficaz de la interconexión entre el aprovisionamiento y la producción.

6.1 CADENA DE VALOR: ASPECTOS CLAVE

6.1.1 Bodega y proceso productivo tradicional

Para poder comprender cada una de las decisiones tomadas en el plan de operaciones es esencial analizar el proceso productivo de la bodega tradicional. La bodegas que producen vino tinto con denominación de origen producen habitualmente tres o cuatro productos: vino joven o de año, vino crianza, vino reserva y vino gran reserva. La clave de este plan de operaciones es poder organizar la logística de todas las operaciones integrando un sinfín de productos diferentes adaptados a cada cliente a partir de los productos principales que se ofertan en la bodega tradicional.

Memoria Proyecto Ex MBA

Para ello se deben definir cada una de las fases o actividades que en el proceso de producción y venta del vino tinto:

1. Vendimia.

1.1. Cultivo de la vid

Se trata del proceso de cultivo en el campo de las vid para la obtención de uva en el proceso de vendimia.

1.2. Recepción y control de vendimia

Se trata del proceso de recogida de uva en los viñedos y posterior traslado a la bodega en condiciones especiales para mantener la calidad de la uva. Posteriormente se hace un análisis de muestras que consiste fundamentalmente en el control de la glucosa, fructosa contenida con un aparato de toma de muestras. Una vez determinada su riqueza en azúcar es descargada en la tolva de recepción y el tornillo sinfín instalado en el fondo de la misma, la arrastran hasta la boca de alimentación de la despalladora.

2. Pre-vinificación.

2.1. Despallado y estrujado

En las instalaciones antes mencionadas la acción que sufre la vendimia es el despallado o desgranado, que consiste en separar los granos de los raspones o escobajos, para evitar sabores herbáceos o tánicos no deseables que estos pueden conferir al mosto y al vino tras la fermentación.

La eliminación raspones se hace mediante el evacuador de raspón, que consiste en un aspirador-impulsor neumático situado en el foso de la estrujadora y cuyo tubo de evacuación estará conectado a la salida del mismo.

Por otra parte, y una vez separados los granos de uva, estos pasarán por gravedad a la estrujadora. Por estrujadora entendemos la rotura del hollejo de la uva. Con ello se libera el mosto, facilitando así el posterior prensado en el caso de la uva blanca y maceración en el caso de la tinta. La estrujadora debe romper los granos de uva, pero nunca molerlos por la acción de rodillos conjugados que producen su aplastamiento más o menos intenso. Al abrirse los granos de uva, las levaduras y otros microorganismos situados en sus superficies pasan al jugo donde se multiplican en presencia del aire y pueden hacer fermentar prematuramente el mosto, perjudicando así el sabor del futuro vino. Por ello esta fase deberá ser lo más rápida posible.

La mezcla de hollejos rotos, pulpa, mosto y pepitas va cayendo en la base de la estrujadora donde es recogida por la bomba de vendimia que a través de una tubería la enviará a al prensa en el caso de elaboración en blancos, o a los depósitos de fermentación en el caso de tinto.

El conjunto que componen la tolva, la estrujador-despalladora, el aspirador de raspón y la bomba de vendimia, es llamado grupo de recepción. En este grupo se dimensiona según las necesidades de la bodega dependiendo fundamentalmente de la entrada diaria máxima de vendimia.

2.2. Sulfitado

Consiste en la aplicación de dióxido de azufre (sulfuroso), esencial en la elaboración, tanto en blanco como en tinto. Los papeles más importantes del sulfuroso son: el de reductor y el papel antiséptico, de forma que, a relativamente bajas concentraciones actúa, como biostático de la acción de las bacterias o incluso bactericida, protegiendo al mosto y al vino de la acción de las mismas.

Resumiendo la acción del sulfuroso es múltiple: reductora, antiséptica selectiva, destructora de polifenol-oxidasas, ayuda a la extracción del color, de inhibición y/o activación de las levaduras.

2.3. Encubado

La vendimia despalillada y estrujada es transportada mediante una bomba de vendimia a los depósitos de fermentación, aunque previamente es enviada a un intercambiador tubular de agua refrigerada, que disminuirá su temperatura de aproximadamente 28 °C, a la temperatura óptima de inicio de fermentación estimada en 25 °C.

2.4. Fermentación alcohólica

La fermentación alcohólica suele durar 6 días en los que hay que poner el máximo interés en controlar la temperatura y la densidad. En esta fermentación son las levaduras, hongos microscópicos unicelulares, las que descomponen el azúcar en alcohol y gas carbónico fundamentalmente. El mecanismo químico de fermentación del azúcar es de gran complejidad. El esquema de las transformaciones tiene más de una treintena de reacciones sucesivas en las que intervienen un gran número de enzimas. Para extraer la materia colorante necesitaremos, un mayor contenido en alcohol y una mayor temperatura, además de realizar unas operaciones de remontado. El remontado es una operación simultánea a la fermentación alcohólica. Consiste en extraer mosto por la parte inferior del depósito y añadirlo por la superior para que moje al sombrero.

2.5. Descube

Consiste en extraer el líquido del depósito de fermentación, en lo que se denomina “sangrado” y se lleva a otro u otros depósitos para terminar la fermentación alcohólica. El vino que se trasiega del depósito de fermentación es el que se llama “vino yema”. Los orujos se llevan a las prensas directamente, obteniéndose así el “vino prensa”.

2.6. Fermentación maloláctica

En el momento en el que el vino tinto nuevo es descubado del depósito en el cual se ha desarrollado la fermentación tumultuosa, todavía no está terminado. Tiene que pasar aún por otras transformaciones biológicas. A la fase de transformación rápida del azúcar en alcohol y del mosto en vino le va a suceder otra de modificaciones cualitativamente más importantes, a veces esenciales. Una fase de acabado. Los buenos vinos tintos no son el fruto de una sola fermentación del mosto por las levaduras, sino que ésta es seguida de una fermentación del ácido málico del vino por las bacterias lácticas, con disminución de la acidez fija y el

suavizado acentuado del vino. Esta transformación es muy favorable para la calidad y constituye el primer estadio y seguramente el esencial del envejecimiento. En los vinos de consumo corriente es, además, una garantía de estabilidad. Una norma esencial en la vinificación moderna es considerar que el vino tinto no está terminado hasta que las dos fermentaciones han acabado.

3. Vinificación base

3.1. Clarificación

La clarificación consiste en conseguir un vino limpio, brillante y estable. La limpidez del vino es una de las cualidades que el consumidor exige, tanto en la botella como en la copa. Un vino turbio, o con partículas predispone siempre en su contra al observador, aunque tenga un buen sabor. En muchas ocasiones un vino turbio conserva perfectamente las cualidades gustativas y aromáticas, pero por cuestiones de estética y marketing hay que clarificarlo. Hay otras ocasiones en las que la clarificación es necesaria también para una mejor cara del vino, ya que puede darse el caso de que las partículas en suspensión interfieran en la degustación. Esto es algo normal, y cuando el vino es consumido dichas partículas quedan dentro de la botella perfectamente separadas del vino.

3.2. Filtración

Será necesario realizar una filtración después de la clarificación para eliminar las partículas que pueda contener el vino después de la clarificación. Estos filtros constan de un robusto bastidor, sobre el que se instalan un gran número de placas o marcos de aluminio o de material sintético, situado entre ellas unas telas de algodón o de polipropileno, cuya misión es la retención de los turbios contenidos en los líquidos a filtrar en un espesor de hasta 30 mm.

3.3. Estabilización

Estabilizar un vino es impedir posibles accidentes, desviaciones en su conservación. Cuando un vino se estabiliza es cuando su evolución gustativa es más normal y más favorable. La estabilización puede considerarse una prevención, ya que no corrige males que tenga el vino en ese presente, sino que mira que la futura evolución sea correcta. Al bajar la temperatura se insolubiliza el bitartrato potásico formando un poso blanco que no afecta a la calidad del vino (salvo en cierta desacidificación) pero dificulta la presentación. Son solo cristales de bitartrato. Una vez eliminados los mismos, se aclimatan en unos 15 días y se pueden comercializar. A esta operación se le conoce el nombre de estabilización química o tartárica del vino.

4. Vinificación complementaria

4.1. Envejecimiento en barrica

Una vez concluida la estabilización química y biológica el vino ya estaría listo para ser embotellado. En el caso de vinos jóvenes o del año así se hace, enviando el vino a los depósitos nodriza que alimentan la línea de embotellado. Pero en el

caso de querer obtener vino de más calidad, es decir crianzas, reservas o grandes reservas, el vino tiene que sufrir un periodo de envejecimiento. La crianza es un proceso largo y delicado cuyo objetivo es conferir unos caracteres distintos a un vino que ya se encuentra elaborado. El punto de partida es un vino perfectamente apto para el consumo, pero con la posibilidad de ver mejoradas sus cualidades mediante el envejecimiento. El proceso de envejecimiento se realiza en dos fases: oxidativa y reductora. La primera tiene lugar en la bodega de madera, donde reducidas cantidades de oxígeno penetran en el interior del recipiente modificando de forma natural la estructura química de muchos de los componentes del vino. La segunda se realiza en el interior de la botella. En ella no penetra prácticamente oxígeno, a excepción de pequeñas cantidades de gases que se filtran a través de las células del corcho, por lo que los elementos del vino reaccionan entre sí en su ausencia.

Durante la primera fase de envejecimiento, madera y vino forman una sociedad estable y prácticamente indivisible. La madera cede al vino sus propios taninos y valores aromáticos, que se van fundiendo lentamente con los taninos del vino. Las bodegas tipo bordelesa tienen una capacidad de 225 l, siendo de roble francés o americano. El emplear un tipo u otro depende del futuro sabor que se quiera obtener. La temperatura de la bodega debe estar entre 12 y 15° C y la humedad entre el 70 y 80% para que el proceso de envejecimiento sea adecuado y las bodegas realicen su labor.

4.2. Mezcla o coupage

En los trabajos de mezcla se persiguen tres finalidades:

- La homogeneización de los diversos depósitos de una misma cosecha y de una misma bodega.
- La mezcla de vinos de un mismo origen o de una misma denominación.
- La mezcla de vinos comunes.

Las dos primeras son las que tienen más importancia relevante en el vino de calidad. La mezcla de los diversos depósitos se realiza para homogeneizar las cosechas y que no haya diferencias entre unos depósitos y otros. Lo que hace característica a una bodega de vino de calidad es la búsqueda de un sabor o aroma propio, lo que con la mezcla se consigue. También interviene en esta búsqueda la mezcla con vinos de otras añadas, aunque solo está permitido mezclar un 15% de vino de otro año. Además de lo dicho, la mezcla es necesaria por imperativos comerciales, ya que crear vinos comerciales, mantenerlos todo el año, a pesar de las diferentes edades, y durante años sucesivos, solo es posible por medio de mezclas.

4.3. Filtración amicróbica

La filtración amicróbica se realiza antes del embotellado, consiguiendo una filtración estéril, pasando el vino directamente al tren de llenado evitando así que surjan problemas en el vino una vez en botellas. La filtración amicróbica consiste en hacer pasar vino a través de una membrana porosa, donde por el efecto del tamizado quedan retenidas en su superficie los microorganismos: levaduras, bacterias de mayor tamaño que los poros de la membrana.

4.4. Embotellado

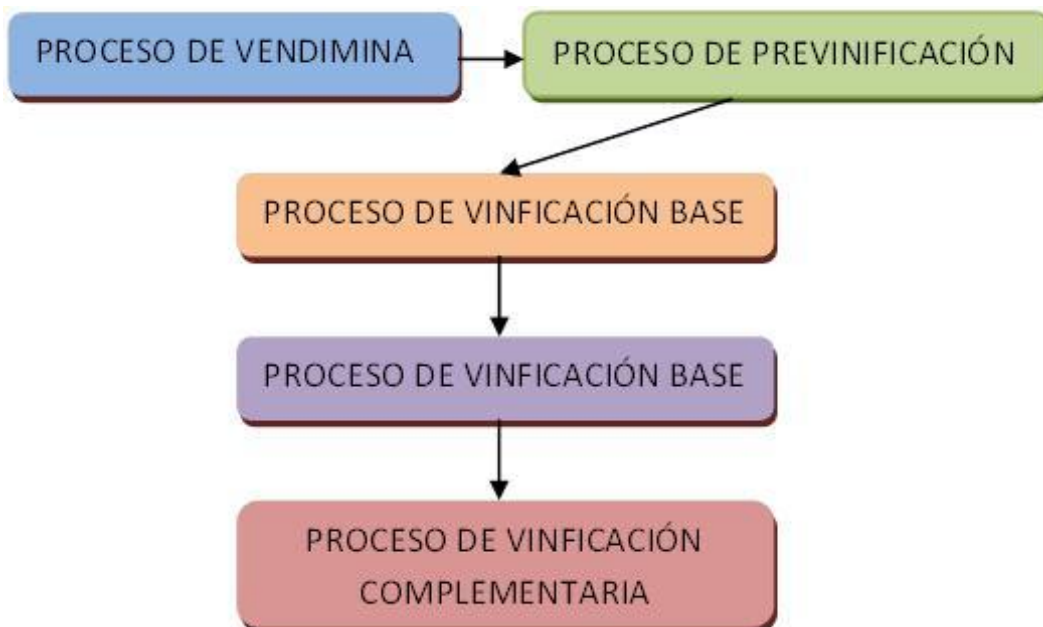
El embotellado consiste en llenar las botellas, de una cantidad en conformidad con la reglamentación, de un volumen preciso de vino, dejando el vacío necesario para la puesta del tapón y eventualmente una cámara que permita una cierta dilatación.

La línea de embotellado de la presente bodega lleva a cabo los siguientes cometidos:

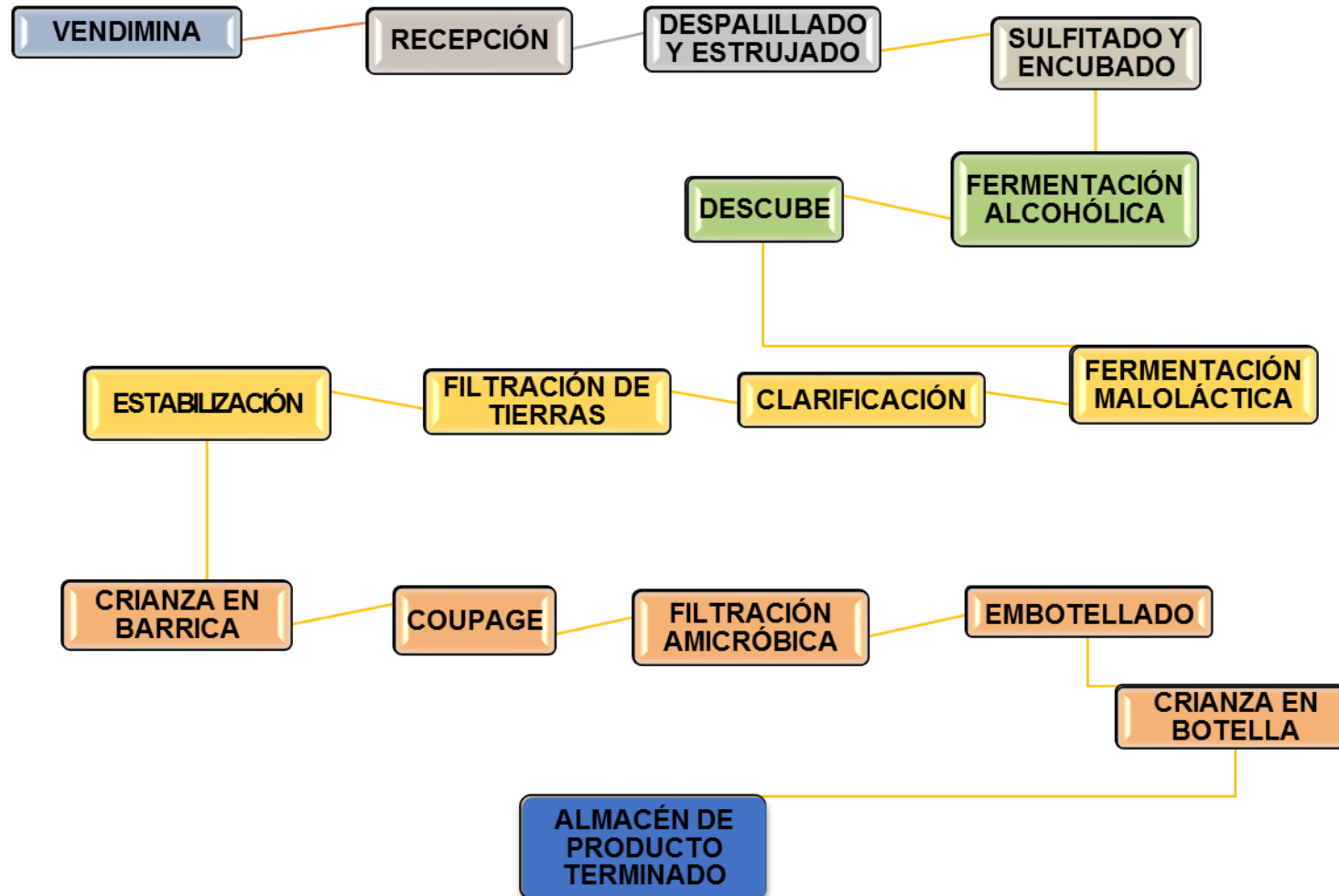
- Lavadora – secadora de botellas crianza
- Tribloc enjuagado-llenado-taponado
- Capsulado
- Etiquetadora
- Formador/Encajonador y cerradora de cajas.

4.5. Envejecimiento en botella

Con el traslado del vino a las botellas comienza la segunda fase del proceso de envejecimiento: la reductora. Una vez llenas y bien tapadas, las botellas son colocadas vino esté en permanente contacto con el corcho, humedeciéndolo y produciendo un cierre hermético. El vino que ha evolucionado correctamente durante la fase oxidativa, en la botella se afina y se redondea, enriqueciéndose su aroma de la mano de las sustancias existentes en el ambiente reductor, sin oxígeno, de la botella. De este modo adquiere una mayor complejidad y elegancia.



Memoria Proyecto Ex MBA



Memoria Proyecto Ex MBA

Esta es la relación de fases en la producción del vino de forma tradicional en las bodegas productoras normalmente de vino con denominación de origen. A partir de este esquema se han analizado aquellas fases en las que se puede generar valor para el cliente a partir de la participación de este en la producción del vino personalizado para darle una caracterización particular en cuanto sabor y la calidad.

6.1.2 Análisis de la cadena de valor y aspectos clave del plan de operaciones

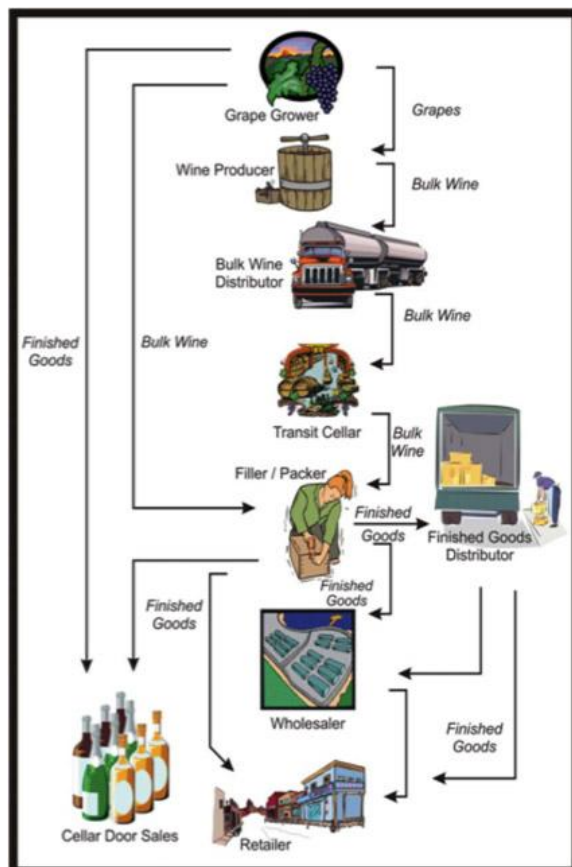
El sector empresarial tradicional del mercado del vino se ha centrado en el pasado sólo en empresas que competían entre sí, vendiendo los mismos productos a los mismos compradores, siguiendo una competencia horizontal, el momento actual que vive el mercado del vino se orienta con una visión de competencia vertical, comenzando a ser determinante la *Cadena de Valor* entre proveedores y clientes.

El modelo tradicional basa su competitividad en la tecnología y uso de los propios recursos, el éxito se mide por los resultados de los más eficientes. El nuevo modelo debe fundamentarse en la colaboración entre las empresas con el propósito de satisfacer objetivos de mercado.

Una bodega que tiene su propio viñedo y vende al consumidor final en su tienda o en Internet, está integrada verticalmente. En una empresa verticalmente integrada, los productos se mueven entre las etapas de producción, de transformación y distribución como resultado de decisiones de funcionamiento tomadas dentro de una sola firma.

Cuanto más cerca nos encontremos de los clientes o consumidores finales mayores serán las probabilidades de éxito, por tanto la propuesta de valor debe estar centrada en satisfacer y acercar el producto lo más posible a ellos.

Por tanto nuestra propuesta es completamente diversa de las empresas que operan en este mercado. Las cooperativas son alianzas horizontales generalmente a través de un nivel de la cadena productiva.



Una transacción comercial a través del mercado implica múltiples compradores y vendedores y ocurre dentro de un cierto período de tiempo. No hay una relación de compromiso a largo plazo entre compradores y vendedores individuales y el precio es el determinante principal de la venta. La ausencia de relaciones comerciales a largo plazo entre el vendedor y el comprador, así como también la falta de la retroalimentación y comunicación a lo largo de la cadena productiva, muestra que las relaciones en estos mercados son muy diferentes a las relaciones en una *Cadena de Valor*.

Memoria Proyecto Ex MBA

Si queremos ofrecer un producto basado en la personalización debemos tener en cuenta cada una de las fases que aportan valor al cliente. A su vez tenemos que identificar aquellas en las que puede participar o tomar decisiones el cliente y cuáles de sus decisiones caracterizan el producto final.

Por otro lado debemos tener en cuenta las acciones que determinan el dimensionamiento de la estructura productiva para poder dar las opciones a los clientes de interactuar de la forma más intensa posible en el proceso productivo transmitiéndonos como quieren su vino y como quieren hacerlo.

Disrupción y desintegración vertical en la cadena productiva.

Como ya hemos comentado anteriormente nuestra operativa debe ser aquella que se base únicamente en las fases que aporten valor a la customización o personalización del vino sin perder la calidad del producto ofrecido.

Analizando una por una las fases que forman la cadena de producción del proceso de bodega tradicional hemos descartado todos aquellos procesos que no generan un valor añadido al producto final. Al llegar al momento o la fase clave en la cadena de producción donde comenzamos a tomar decisiones concretas en la diferenciación del vino producido será donde comience nuestra aportación de valor al cliente. Es decir, nuestro proceso productivo comenzará en la fase donde comience la diferenciación en la producción de un vino u otro.

A continuación se describen los eslabones principales de la cadena del proceso de producción:



La posibilidad de integrar verticalmente todo el proceso de la cadena es muy complicado debido al tipo de producto ofrecido al cliente. El primer eslabón es la vendimia, en la propia concepción de la idea de negocio se descartó integrar este proceso en el modelo productivo. Las bodegas tradicionales suelen trabajar con dos tipos de uva de la misma zona geográfica pero en este caso se ofrece al cliente diferente tipología de uva en función de la denominación geográfica, así que por tanto no tiene sentido integrar todo el proceso de cultivo y vendimia de la uva. El concepto de personalización es incompatible si se le puede dar al cliente la posibilidad de obtener un producto diferente en el que pueda contar con la variedad de las principales uvas del territorio nacional.

El cliente puede obtener lo mejor de cada una de las denominaciones de origen a través del ensamblaje de vino con diferentes uvas o la propia corrección en el coupage a partir de vino de diferente denominación y diferente año.

Por tanto se descarta el proceso de vendimia y se decide desintegrar verticalmente dicho proceso de la cadena, de esta manera conseguimos mayor libertad a la hora de ofrecer al cliente la materia prima con la que elaborar su producto.

Memoria Proyecto Ex MBA

La segunda y tercera fase pre-vinificación y vinificación base son procesos en los que se realiza una serie de transformaciones en la materia prima para obtener un producto semi-terminado, jugo del mosto de vino ya convertido en alcohol. Este producto semi-terminado tampoco aporta al cliente un valor específico, no puede participar ni tomar decisiones. Pero donde realmente comienza la toma de decisiones para caracterizar el vino es en la fase de vinificación complementaria.

En esta fase es donde realmente el cliente puede comenzar a dar personalidad al producto elegido. Dependiendo del tipo de ensamblaje de las diferentes tipos de uva, del tipo y tiempo de maduración y de la debida corrección de sabor en el coupage, podrá darse una caracterización al producto final.

Una de las principales decisiones en la operativa operacional es poder ahorrar costes de producción e instalaciones y ofrecer al cliente la posibilidad de tomar partido en las diferentes formas de conseguir el vino tinto.

Con esta disrupción en la cadena podemos desintegrar todos aquellos procesos que no aportan valor añadido al cliente y que suponen costes fijos en la cadena de producción.

La materia prima que adquiriremos será el propio vino salido directamente de la fase de vinificación base y desarrollaremos el resto de procesos en nuestras instalaciones.

Aspectos clave

Por tanto los aspectos fundamentales desarrollados en el plan de operaciones son la desintegración vertical de la mayor parte posible de las operaciones y de la de la forma más eficaz, bien sea para poder ofrecer un vino con la mayor calidad y customizado a gusto del cliente, así como para ahorrar los costes fijos en maquinaria y producción.

De esta forma podemos implantar el negocio de un modo gradual sin tener que realizar una inversión inicial acorde a una bodega tradicional ya que la bodega tradicional requiere una serie de condicionantes para la implantación que necesitan de una fuerte inversión en inmovilizado material o maquinaria. Con el desarrollo de esta metodología operativa se podrá realizar las inversiones de forma gradual según la previsión de ventas para los primeros años y ajustarse lo más posible a las necesidades de producción y a la evolución propia del negocio.

Una de las ventajas competitivas es que no se tendrá la necesidad de situarse en ninguna zona concreta dedicada al cultivo de la uva sino que podemos ubicarnos en el lugar estratégicamente orientado a la accesibilidad de nuestros clientes. Con esta ventaja se podrá acercar la experiencia al cliente de la participación en los procesos fundamentales de la vinificación y personalización del producto sin tener que desplazarse a cientos de kilómetros donde se ubican las principales denominaciones de origen. Debido a nuestra orientación comercial realizando nuestra fuerza sobre las empresas de gran volumen es una ventaja el poder instalarnos en áreas donde se sitúan la mayoría de las empresas en España, fundamentalmente en la corona metropolitana de la Madrid o alrededores.

6.2 LOGÍSTICA DE LAS OPERACIONES

6.2.1 Definición de la Red Logística

El conjunto de infraestructuras, procesos y recursos que intervienen en la gestión de los flujos de explotación de información que interconectan a todos los componentes de la cadena de suministro y producción de la bodega hasta al producto final son definidos en la cadena logística.

A continuación se puede ver el proceso de explotación y la cadena de suministro:



Como ya se ha definido en el plan comercial ofrecemos seis tipologías de uva que serán suministradas por las bodegas de producción de vino. Este será el primer eslabón de la cadena logística. El segundo será la recepción en bodega y su acondicionamiento para el almacenaje y transformación del producto. El tercer eslabón será la producción en bodega, en la que deberá

Memoria Proyecto Ex MBA

almacenarse aquellos productos auxiliares que intervengan en el proceso de producción. El cuarto eslabón es el almacenamiento de los productos terminados y el último la distribución del producto.

6.2.2 Componentes Logísticos

Como ya se ha definido en la cadena logística los componentes clave serán los siguientes:

- Proveedores de vino:
 - Vino sin vinificación complementaria: las principales bodegas productoras de las seis tipos de variedades de vino mono-varietal serán las que nos abastezcan el vino semi-terminado.
 - Productos enológicos para el tratamiento del vino.
 - Productos auxiliares: embotellado y envejecimiento en barricas.
- Instalaciones para producción propia del vino en la bodega. Se trata de la bodega y sus instalaciones que escogeremos de acuerdo a los factores antes descritos de cercanía al cliente.
- Proveedores de productos enológicos. Realizaremos una estimación al comienzo de año que podrá ser corregida al inicio de la actividad productiva en función de la demanda que hayamos obtenido.
- Distribuidores: la empresa de transporte de productos. Se seleccionará la empresa que mejor precio y fiabilidad ofrezca en el transporte de los productos al cliente.

6.2.3 Aprovisionamientos

El aprovisionamiento será gestionado en el proceso de compra y acopio de nuestra principal materia prima, *“el vino después de la vinificación base”*

Debido a la importancia del aprovisionamiento de nuestras materias primas y componentes del proceso de producción, será esencial tanto desde el punto de vista de plazos de entrega a cumplimentar, como del propio coste de producción la gestión de las compras. El coste de aprovisionamiento incluye, además del precio de compra, el transporte, clasificación e inspección de recepción, así como el coste financiero del capital inmovilizado en los depósitos de almacenamiento así como en los espacios determinados para el almacén de productos enológicos y productos auxiliares.

Las principales bodegas en las diferentes zonas geográficas con denominaciones de origen del territorio nacional producen grandes volúmenes de vino sin la vinificación complementaria.

Según el catálogo comercial trabajaremos con las seis tipos de uva de mayor calidad del mercado. Para ello establecemos acuerdos con las bodegas productoras atendiendo a las diferentes tipos de uva ofrecidas.



Memoria Proyecto Ex MBA

Una vez terminada la vendimia y los procesos de pre-vinificación y vinificación base, recibiremos en nuestras instalaciones el vino sin vinificación complementaria mediante contenedores cisterna que vaciarán sus depósitos en nuestros depósitos de conservación en frío.

Para esta fase consideraremos como uno de los factores clave: la minimización de los niveles de stocks y flexibilidad de adaptación a los cambios en la demanda. Estableceremos las cantidades de compra en función de las previsiones de ventas, pero no será en los meses anteriores al comienzo del proceso productivo cuando se negocien las cantidades de vino a comprar. Por tanto podremos realizar el aprovisionamiento en función de las ventas reales que se hayan realizado. En caso de superar la previsión de ventas podemos realizar acopio de más litros de vino con el modelo de operaciones presentado, es decir que no tendremos roturas de stock.

Gracias a la disrupción de la cadena de valor y desintegración de ciertos procesos productivos, nos permitirá realizar el aprovisionamiento con mayor libertad en cuanto a la compra de las materias primas a utilizar. Para ello seguiremos dos líneas estratégicas en la gestión del aprovisionamiento:

- Maximizar el poder negociador con las grandes bodegas, para obtener el mayor beneficio posible en las operaciones de compra.
- Minimizar los costes asociados a la gestión de los stocks.

6.2.4 Compras de materia prima: vino antes de la vinificación complementaria y productos y materias primas auxiliares.

Las etapas que seguiremos en la adquisición del vino sin “vinificación complementaria” y las materias primas auxiliares son las siguientes:

- Definición de las necesidades de compra. Necesitamos adquirir el “vino sin vinificación complementaria” con una calidad suficiente equivalente a los propios vinos que se producen en las bodegas origen destinados a crianza y gran reserva. Para ello acordamos una serie de contratos comerciales por los cuales adquirimos la misma materia prima (vinos sin VC) que se destina a los crianza y reserva de las más prestigiosas bodegas del territorio nacional. Para comprobar la calidad de la materia prima recibida tendremos a nuestra disposición unos laboratorios con la más alta tecnología y reconocido prestigio en España, LIEC Laboratorio e I+D Agroalimentaria (www.liec.org). LIEC como laboratorio acreditado por la Entidad Nacional de Acreditación (ENAC), para la realización de Análisis Físico-Químicos de Vinos ofrece toda su oferta de servicios analíticos destinada a cubrir sus necesidades incluyendo la inspección y certificación de producto.
- Cantidad: el primer año se realizarán los acuerdos de compra-venta de la producción de vino de acuerdo al volumen de vino en función del proceso comercial. La venta estimada en el plan comercial es la siguiente:

Memoria Proyecto Ex MBA

	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	Barricas	Litros	Barricas	Litros	Barricas	Litros	Barricas	Litros	Barricas	Litros
Particulares: nº barricas	16	4.000	24	6.000	33	8.250	50	12.500	59	14.750
Profesionales: nº barricas	92	23.000	111	27.750	174	43.500	201	50.250	258	64.500
Total	108	27.000	135	33.750	207	51.750	251	62.750	317	79.250

Por tanto estableceremos la compra de materia prima bajo demanda del cliente ajustada.

Desde *VinoMio* hemos seleccionado nuestro catálogo de uvas cuidadosamente, buscando tanto tradición como calidad para que nuestros clientes tengan a su disposición un abanico amplio de opciones al combinarlas entre sí.

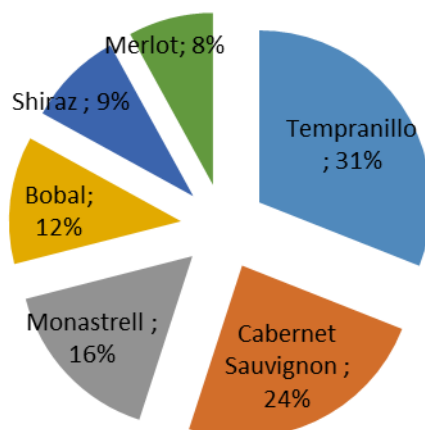
Para ello hemos realizado un estudio de los vinos más vendidos, así como los más valorados y hemos estudiado sus composiciones de varietales.

Las uvas que finalmente hemos **seleccionado son las siguientes:**

- 1. Tempranillo:** la uva tempranillo es la uva tinta por excelencia en España, también denominada "Tinta del País". Racimo de tamaño medio, compacto y regular. Fruto de color negro-azulado, pulpa blanda y zumo incoloro. Produce vinos completos, redondos, equilibrados y estructurados muy característicos y especialmente aptos para la crianza. El tempranillo se suele encontrar en vinos mono varietales, aunque también se ensambla con otras variedades.
- 2. Cabernet Sauvignon:** Uva originaria de Burdeos. Es una de las variedades de mayor calidad y fama mundial. Aunque se cultiva en todo el mundo se adapta mejor a climas cálidos. Racimo pequeño y compacto de forma cilíndrica. Fruto pequeño, esférico y muy oscuro, piel gruesa. Produce vinos de mucho cuerpo, ácidos y astringentes, muy aptos para la crianza.
- 3. Monastrell:** Se encuentra por todo el mundo. En España es la segunda variedad más importante de uva tinta después del tempranillo. Presenta bayas pequeñas, azul negras, con hollejo grueso. Necesita clima continental y gran insolación. Es muy dulce y productiva. Sus vinos son de color rubí intenso con tonos violetas en los jóvenes que se van difuminando con el tiempo a colores más sepia y ocres.
- 4. Bobal:** Uva de bajo grado alcohólico y elevada acidez. Muy presente en la denominación de Utiel-Requena y en Valencia, Cuenca y Albacete. Es ideal para el ensamblaje con otras variedades.
- 5. Shiraz o Syrah:** Variedad históricamente cultivada en la zona septentrional del Ródano. Está especialmente adaptada a zonas cálidas, produciendo unos vinos oscuros con aromas a violetas, casís y especiados. Dotados de una gran estructura tánica, con buena capacidad de envejecimiento.
- 6. Merlot:** Procede de la región de Burdeos. Tras la Cabernet-Sauvignon, es la variedad de uva más frecuente en todo el mundo. Los racimos son cilíndricos, de tamaño mediano, con uvas de color azul negruzco. La piel es espesa y la pulpa jugosa y de sabor agradable. Fruto de color azul, piel espesa y pulpa jugosa. Produce vinos muy aromáticos y suaves de envejecimiento rápido.

Los porcentajes de compra del vino vendrán determinados por la elección de los clientes, pero para el aprovisionamiento se ha realizado una estimación en base al estudio de consumo anteriormente mencionado. La distribución estimada en el pedido de varietales es la siguiente:

Memoria Proyecto Ex MBA



En función de esta estimación, las compras se realizarán según se muestra en el siguiente cuadro:

Tipos Vino por uva	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	Previsión %	Previsión litros	Previsión %	Previsión litros	Previsión %	Previsión litros	Previsión %	Previsión litros	Previsión %	Previsión litros
Tempranillo	0,31	8.432	0,32	10864	0,32	16624	0,32	20.144	0,32	25.424
Cabernet Sauvignon	0,24	6.528	0,42	14259	0,42	21819	0,42	26.439	0,42	33.369
Monastrell	0,16	4.352	0,16	5432	0,16	8312	0,16	10.072	0,16	12.712
Bobal	0,12	3.264	0,02	679	0,02	1039	0,02	1.259	0,02	1.589
Shiraz	0,09	2.448	0,057	1935	0,057	2961	0,06	3.588	0,057	4.529
Merlot	0,08	2.176	0,023	781	0,023	1195	0,023	1.448	0,023	1.827
Total litros	1	27.200	1	33.950	1	51.950	1	62.950	1	79.450

Proveedores de varietales:

Con el objeto de ofrecer variedad suficiente en cuanto al origen de los varietales, se ha hecho la siguiente aproximación por áreas geográficas en las que se adquirirán dichas variedades según su tradición de cultivo en España y las zonas en las que mejor se dan:

Tipo de Uva	Region (Provincia)
Tempranillo	Valladolid
Tempranillo	La Rioja
Monastrell	Murcia
Cabernet Sauvignon	Albacete,
Bobal	Valencia
Syrah	Toledo
Merlot	Cataluña

En concreto, dado que el tempranillo estimamos que será la uva más demandada, y puesto que es la uva “de bandera” tanto de la región del Duero como de La Rioja, se adquirirá en ambas áreas para poder satisfacer las potenciales demandas de nuestros clientes.

Memoria Proyecto Ex MBA

Los proveedores de variedades son una pieza clave en *VinoMio*, puesto que han de garantizar la calidad de los caldos con los que se diseñarán y producirán los vinos personalizados de nuestros clientes. Debido a este papel estratégico, *VinoMio* establecerá relaciones comerciales estables en el tiempo de modo que estas bodegas tengan un compromiso para con nuestro negocio, ofreciéndonos la posibilidad de adquirir sus vinos de mayor calidad.

Uno de los objetivos claros de *VinoMio* es el de facilitar toda la información al cliente en referencia al origen de los caldos con los que va a confeccionar su vino y por ello, la transparencia en cuanto a los proveedores será absoluta en cada caso.

En una primera aproximación al mercado de vinos mono variedades se ha contactado con Bodegas Ayuso (<http://www.bodegasayuso.es/>) para conocer cómo funciona el mercado de graneles y darles a conocer nuestro negocio, ante el cual han mostrado interés.

Bodegas Ayuso produce tres de los mono variedades que *VinoMio* pone a su disposición en su catálogo (<http://www.bodegasayuso.es/varietales.php>): Tempranillo, Cabernet Sauvignon y Merlot.

Además, se ha hecho una búsqueda de potenciales proveedores de vinos sin vinificación complementaria a granel con el objeto de tener un abanico amplio con el que comenzar a negociar y establecer relaciones comerciales, función a la que nuestro Enólogo dedicará una parte importante de su tiempo.

A continuación se enumeran algunas de las bodegas que comercializan vino a granel, la mayoría de ellas han sido localizadas por ser expositoras en el Encuentro Mundial de Vino a Granel que ha tenido lugar el pasado mes de Noviembre en Ámsterdam. <http://www.worldbulkwine.com/esp/expositores2012.php>

Memoria Proyecto Ex MBA

Bodega	Población	Provincia	WEB	UVAS
Bodegas Ibañesasde Exportacion	Casas Ibañez	Albacete	www.bodegasibanesas.com	Tempranillo, Cabernet Sauvignon, Monastrell, Bobal, Merlot y Syrah
Bodegas el Tanino	Hoya - Gonzalo	Albacete	www.bodegaseltanino.com	Cabernet Sauvignon, Syrah y Merlot
Bodegas Recial	Pozo Lorente	Albacete	www.bodegasrecial.com	Tempranillo, Cabernet Sauvignon, Monastrell, Bobal y Syrah
Bodegas Casa Antonete	Tarazona De La Mancha	Albacete	www.casaantonete.com	Tempranillo, Cabernet Sauvignon, Bobal, Merlot y Syrah
La Bodega de Pinoso	Pinoso	Alicante	www.labodegadepinoso.com	Tempranillo, Cabernet Sauvignon, Monastrell, Merlot y Syrah
Bodegas Yuntero	Manzanares	Ciudad Real	www.yuntero.com	Tempranillo, Cabernet Sauvignon, Merlot y Syrah
Bodegas Cristo De La Vega	Socuéllamos	Ciudad Real	www.bodegascrisve.com	Tempranillo, Cabernet Sauvignon, Merlot, Syrah
Soc.Coop. S. BernabeApostol	Arenas De San Juan	Ciudad Real	www.cooperativasanbernabe.com	Tempranillo
Coop. Virgen De Las Viñas	Tomelloso	Ciudad Real	www.vinostomillar.com	Tempranillo, Cabernet Sauvignon, Merlot, Syrah
San Jose Bodegas	Tomelloso	Ciudad Real	www.laveredilla.com	Tempranillo, Syrah
Galan De Membrilla - Bodegas Rezuelo	Membrilla	Ciudad Real	www.galandemembrilla.com	Tempranillo, Syrah
Coop. Agraria San Isidro	Quintanar Del Rey	Cuenca	www.bodegasanisidro.es	Tempranillo, Bobal
Ntra. Sra. De Manjavacas	Mota Del Cuervo	Cuenca	www.manjavacas.com	Tempranillo, Cabernet Sauvignon, Syrah, Merlot
Bodegas Campos Reales	El Provencio	Cuenca	www.bodegascamposreales.com	Tempranillo, Cabernet Sauvignon, Syrah
Bodega Oliveda	Capmany	Girona	www.grupoliveda.com	Cabernet Sauvignon, Syrah y Merlot
Bodegas AGE	Fuenmayor	LA RIOJA	www.gruporioja.es/es/bodegas-age-s-a	Tempranillo
Bodegas Raimat	Raimat	Lleida	www.raimat.es	Tempranillo, Merlot,
Coop. Del Vino De Yecla La Purisima	Murcia	Murcia	www.bodegaslapurisima.com	Monastrell, Syrah,
Bodega Cirbonera	Cintruénigo	Navarra	www.dominiolasierpe.com	Tempranillo, Cabernet Sauvignon y Merlot
Alcardet Bodegas	Villanueva De Alcardete	Toledo	www.alcardet.com	Tempranillo, Cabernet Sauvignon y Merlot
Bodegas Latue	Villanueva De Alcardete	Toledo	www.latue.com	Tempranillo
Bodegas Vinival	Chiva	Valencia	www.domecqbodegas.com	Tempranillo, Cabernet Sauvignon, Monastrell, Bobal, Merlot y Syrah
CherubinoValsangiacomo S.A.	Chiva	Valencia	www.cherubino.es	Tempranillo, Cabernet Sauvignon, Merlot, Syrah
Bodegas Dealberto	Serrada	Valladolid	www.dealberto.com	Tempranillo, Cabernet Sauvignon

6.2.5 Compras de materiales auxiliares

En función de la previsión de ventas aprovisionaremos cada año los materiales auxiliares que están relacionados con el embotellado, etiquetado y encapsulado del vino, así como su embalaje final. Se podrá ajustar la venta en los meses previos a la compra de suministros.

Producto	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Botellas	20.250 €	25.313 €	38.813 €	47.063 €	59.438 €
Cápsulas	20.250 €	25.313 €	38.813 €	47.063 €	59.438 €
Corchos	20.250 €	25.313 €	38.813 €	47.063 €	59.438 €
Etiquetas	20.250 €	25.313 €	38.813 €	47.063 €	59.438 €
Contraetiquetas	20.250 €	25.313 €	38.813 €	47.063 €	59.438 €

Packaging	20.250 €	25.313 €	38.813 €	47.063 €	59.438 €
-----------	----------	----------	----------	----------	----------

6.2.6 Diseño del proceso productivo

La definición de los procesos y el dimensionamiento adecuado de la producción en función de las previsiones de ventas en el mercado depende en gran medida del nivel de calidad y eficiencia alcanzado en el desarrollo de cada una de las operaciones y actividades críticas para el negocio.

El establecimiento del proceso productivo requiere la reestructuración del proceso productivo tradicional de las bodegas actuales. La necesidad de producción multi-producto frente a la producción tradicional de las bodegas tradicionales centradas en vino crianza, joven y reserva.

El proceso productivo comenzará en el mismo momento que se reciba la materia prima procedente de las bodegas que nos suministren el stock de vino con la vinificación base realizada. Para ello se ha dimensionado las instalaciones adecuadas al proceso de producción estimada por el plan comercial. Este será la secuencia de procesos que se sucederán y que explicamos más adelante:

El proceso productivo constará de las siguientes fases:

1. Recepción en los depósitos de almacenamiento y análisis del vino.



2. “Asamblage” del vino: es el termino que denomina la mezcla de los vinos (no de las uvas) que componen la cuvée o cosecha final. El assemblage se realiza antes de la crianza en barrica.



3. Crianza en barrica, en función del producto que quiera el cliente se hará un trasvase del vino ensamblado a las barricas elegidas.

Memoria Proyecto Ex MBA



4. Trasiegos y cambios de barrica.



5. Envío a los depósitos nodriza, el vino después del periodo de maduración en barrica se envía al depósito nodriza para ser filtrado y embotellado.
6. Filtrado final del vino para evitar impurezas.



7. Embotellado del vino de acuerdo a las características predefinidas por el cliente.



8. Envejecimiento en la botella de acuerdo al producto escogido de maduración.

Memoria Proyecto Ex MBA



9. Limpiado y etiquetado de las botellas.
10. Packaging e identificación para el almacenamiento.



11. Distribución y envío final al cliente.

Flujo de operaciones



- *Descripción de la secuencia de procesos*

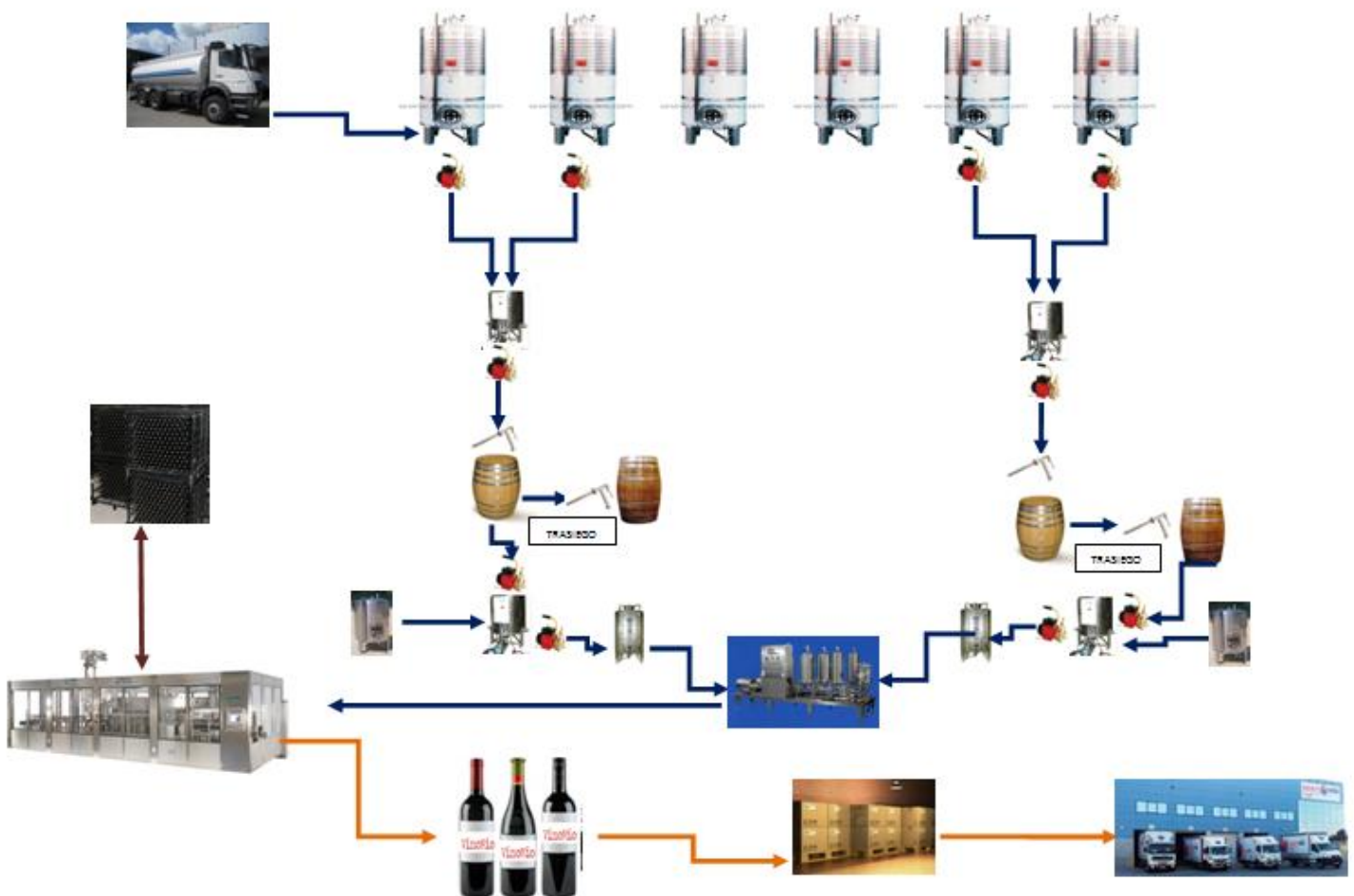
1. Una vez recibido el vino sin la vinificación complementaria se recogerá una muestra de cada uno de los depósitos de los camiones y será analizada al instante para comprobar que la materia prima pasa el control de calidad pertinente. Posteriormente se vaciarán los depósitos de los camiones cisterna mediante las mangueras de trasiego (**M-001**) que irán directamente a los "depósitos de almacenamiento" (**A-001, A-002, A-003, A-004, A-005 y A-006**). Se realizará la misma operación para el vino de otras añadas que también llegará a los depósitos de almacenamiento (**A-007 y A-008**)

2. Depositado el vino en los depósitos, el enólogo realizará las muestras correspondientes en el laboratorio de muestras (**LB-001**) con los clientes de acuerdo a las especificaciones técnicas acordadas con cada uno. La muestra se impulsará con las bomba fijas (**BF-001, BF-002 y BF-003, BF-004 ,BF-005 y BF-006**) a los diferentes “depósitos de ensamblaje”(**AE-001 y AE-002**) donde se unificará en las proporciones previamente establecidas el vino o los vinos seleccionados por cada cliente y por una tubería de trasiego (**T-001**)se llenarán los “depósitos de ensamblaje” (**AE-001 y AE-002**). Una vez ensamblado el vino el vino permanecerá un tiempo variable en cada uno de los depósitos hasta que adquiera el cuerpo suficiente.
3. Una vez establecido el ensamblaje se procede al trasvase del vino a madera de roble francés (**BK-001**) mediante las mangueras de trasiego y las bomba móviles (**BM-001**) de trasiego. Con las pistolas de llenado (**K-001**) se van rellenando cada una de las barricas. Después se trasladarán las barricas al almacén de envejecimiento provisto de equipos de frio (**EF-01**) con una temperatura controlada de 15 °C durante el tiempo requerido donde seguirán el proceso de envejecimiento.
 - a. El vino Crianza permanecerá medio año en barrica
 - b. El vino Reserva permanecerá un año en barrica
4. Una vez llegado a la mitad del tiempo de envejecimiento se deberá realizar un trasiego y cambiar de barrica a barricas de roble americano (**BK-002**) en caso de que el cliente solicite el envejecimiento en la misma barrica de roble francés.
5. Transcurrido el tiempo determinado vaciaremos las barricas con ayuda de las bombas móviles a los depósitos para coupage o ensamblaje (**AE-001 y AE-002**) donde se realizará un coupage del vino, mezclándose los de diferente partida o cosecha con el fin de unificar sus cualidades o complementar con las cualidades de unos con los defectos de los otros, el vino de otras añadas saldrá de los depósitos (**A-007 y A-008**).
6. El vino será transportado a los depósitos nodriza (**DN-001 y DN-002**) y se realizarán las correcciones necesarias para conseguir unas condiciones adecuadas en el vino antes del embotellado.
7. En este momento el vino estará listo para embotellarlo, será impulsado a través de la tubería móvil de trasiego con la bomba móvilhacia la bancada de filtración (**BF-001**), donde eliminaremos las levaduras que pueda contener el vino.
8. El vino que sale de la bancada de filtración amicróbica será impulsado con ayuda de la bomba móvil a la unidad de embotellado (**UE-001**).
9. El vino después de ser embotellado permanecerá durante un tiempo también en el dormitorio de botellas (**DB-001**) donde se realizará el envejecimiento en botella con el segundo equipo de frio (**EF-002**):
 - El vino Crianza permanecerá un año y medio

Memoria Proyecto Ex MBA

- El vino Reserva permanecerá dos años
10. Transcurrido este tiempo el vino pasará de nuevo por la línea de embotellado (**UE-001**) donde se lavarán y secarán las botellas.
 11. Finalmente se etiquetarán las botellas (**UE-001**) y serán empaquetadas para llevar al almacén (**DB-002**) a la espera de ser distribuidas.

Ejemplo del proceso de clientes particulares y profesionales:



- **Dimensionamiento y planificación de las instalaciones:**

Para estructurar la bodega se harán una serie de inversiones para la compra de instalaciones características de una bodega, pero con el añadido de tener que montar una cadena de producción que se irá desagregando en pequeñas cadenas para dar cabida a cada uno de los vinos de los diferentes clientes. Como cada cliente establecerá unas características predeterminadas para su vino será necesario adaptar cada sub-proceso productivo a la cantidad de clientes que *VinoMio* vaya teniendo.

Memoria Proyecto Ex MBA

- **Instalaciones**

Se alquilará una nave industrial que se acondicionará interiormente con el aspecto de una bodega tradicional. Las dimensiones de la bodega será de más de 1.000 metros cuadrados con una distribución en dos pisos y cuatro estancias independientes. En las instalaciones se establecerán las oficinas tanto comerciales como de administración, así como dos estancias reservadas a clientes donde se podrán realizar catas de los productos o cualquier actividad relacionada con la experiencia de cliente.

La distribución será de la siguiente manera:

1. Zona industrial de producción del vino:
 - Zona de depósitos.
 - Laboratorio de muestras.
 - Zona de almacenaje de barricas.
 - Zona de almacenaje de botellas.
 - Oficina técnica y monitorización.
2. Zona de almacenaje del producto terminado



3. Zona comercial:

- Oficinas.
- Salas de clientes.



Memoria Proyecto Ex MBA

- **Maquinaria y equipamiento del proceso productivo**

La maquinaria y equipamiento a utilizar será el necesario para poder obtener el producto terminado.

Maquinaria:

1. Depósitos de almacenaje de vino de variedades: A-001, A-002, A-003, A-004, A-005 y A-006

1. Se utilizarán en primer lugar varios depósitos para el almacenaje del vino de las seis variedades del catálogo de productos y de las dos variedades de vino Tempranillo de otros años. Se irán adquiriendo cada año en función de la demanda y las previsiones estimadas por el departamento comercial.

- **Características:**

- Depósitos isoterms de calidad AISI 316 con camisa interior.

- **Aplicaciones:**

- Adecuados para mantener a bajas temperaturas el vino durante el tiempo necesario de almacenaje

- **Accesorios:**

- Camisa interior por la que se hace circular una mezcla de anticongelante la cual enfría el vino dentro del depósito sin necesidad de agitarlo.
- Boca entrada de hombre aislada térmicamente, con doble puerta.
- Tapa superior de 400 mm. de diámetro con válvula de seguridad en acero inox.
- Termómetro de -20 a + 40°C.
- Válvula de mariposa inox. DIN salida de claros.
- Válvula de mariposa inox. DIN salida de turbios.
- Catavinos.
- Patas de 400 mm. hasta 4000 litros y de 500 mm de 5000 litros en adelante.

- **Características técnicas:**

- Todas las partes en contacto con el líquido están construidas en chapa de acero inoxidable calidad AISI 316.
- Cámara aislante envolvente con poliuretano inyectado de 100 mm de espesor.
- Recubrimiento exterior con chapa inox de 1,5 mm. de espesor soldada y pulida.
- Soldaduras totalmente pulidas y pasivadas tanto interior como exteriormente

Memoria Proyecto Ex MBA



2. Dimensiones:

Capacidad	Altura Cuerpo	Altura Total	Diámetro	Espesor de chapa	Caudal Bomba Ca(l/h)
1.000 L	1.350 mm	2.050 mm	1.010 mm	1,5 mm	5,25
1.500 L	1.500 mm	2.200 mm	1.180 mm	1,5 mm	6
2.000 L	2.000 mm	2.700 mm	1.180 mm	1,5 mm	7
2.500 L	2.000 mm	2.700 mm	1.305 mm	1,5 mm	7,76
3.000 L	2.400 mm	3.100 mm	1.300 mm	1,5 mm	8,76
3.500 L	2.400 mm	3.100 mm	1.400 mm	1,5 mm	9,05
4.000 L	3.000 mm	3.700 mm	1.320 mm	2 mm	9,52
5.000 L	3.000 mm	3.800 mm	1.480 mm	2 mm	12,23
6.000 L	3.000 mm	3.800 mm	1.620 mm	2 mm	13,23
7.000 L	3.000 mm	3.800 mm	1.760 mm	2 mm	16,34
8.000 L	3.900 mm	4.700 mm	1.650 mm	2 mm	18,06
9.000 L	3.900 mm	4.700 mm	1.740 mm	2 mm	19,06
10.000 L	3.900 mm	4.700 mm	1.830 mm	2,5 y 2 mm	21,07
12.000 L	4.200 mm	5.000 mm	1.930 mm	2,5 y 2 mm	23,76
15.000 L	4.500 mm	5.300 mm	2.080 mm	2,5 y 2 mm	25,7
20.000 L	5.200 mm	6.000 mm	2.200 mm	2,5 y 2 mm	32,9

Las medidas, forma constructiva y accesorios podrán variar según necesidades de acuerdo con el fabricante.

Memoria Proyecto Ex MBA

3. Dimensionamiento de depósitos:

Depósitos de almacenaje	ID	Año 1		Año 3		Año 5	
		Número	Precio	Número	Precio	Número	Precio
Tempranillo 12.000 l	A-001A	1	5.203 €	0	5.203 €	0	5.203 €
Tempranillo 9000 l	A-002A	0	4.607 €	1	4.607 €	0	4.607 €
Tempranillo 6000 l	A-003A	0	3.713 €	0	3.713 €	1	3.713 €
Monastrel 5000 l	A-004A	1	3.415 €	0	3.415 €	0	3.415 €
Monastrel 4000 l	A-005B	0	3.117 €	1	3.117 €	0	3.117 €
Monastrel 3000 l	A-006B	0	2.521 €	0	2.521 €	1	2.521 €
Cabernet Sauvignon 8000 l	A-001B	1	4.309 €	0	4.309 €	0	4.309 €
Cabernet Sauvignon 6000 l	A-002B	0	3.713 €	1	3.713 €	0	3.713 €
Cabernet Sauvignon 5000 l	A-003B	0	3.415 €	0	3.415 €	1	3.415 €
Bobal 3000 l	A-004B	1	2.521 €	0	2.521 €	0	2.521 €
Bobal 2000 l	A-005B	0	1.918 €	1	1.918 €	0	1.918 €
Bobal 2500 l	A-006-B	0	2.216 €	0	2.216 €	1	2.216 €
Syrah 5000 l	A-001C	1	3.415 €	0	3.415 €	0	3.415 €
Syrah 3000 l	A-002C	0	2.521 €	1	2.521 €	0	2.521 €
Syrah 3000 l	A-003C	0	2.521 €	0	2.521 €	1	2.521 €
Merlot 2000 l	A-004C	1	1.918 €	0	1.918 €	0	1.918 €
Merlot 2000 l	A-005C	0	1.918 €	1	1.918 €	0	1.918 €
Merlot 1500 l	A-006C	0	1.605 €	0	1.605 €	1	1.605 €
Tempranillo 12.000 l	A-007A	1	2.216 €	0	2.216 €	0	2.216 €
Tempranillo 9000 l	A-007B	0	2.216 €	1	2.216 €	0	2.216 €
Tempranillo 6000 l	A-008A	1	2.216 €	0	2.216 €	0	2.216 €
Monastrel 5000 l	A-008B	0	2.216 €	1	2.216 €	0	2.216 €

2. Depósitos mezcladores de ensamblaje y coupage: AE-001 y AE-002

Los depósitos de ensamblaje y coupage se dedicarán en primer lugar al ensamblaje principal de las diferentes variedades que pueda escoger el cliente. Después del proceso de envejecimiento en barrica también se utilizarán en el proceso de coupage donde se corregirá el vino de posibles defectos con vino reserva de otros años. Deberán ser depósitos diferentes a los de almacenaje ya que requieren de una bomba y características determinadas que nos permitan mezclar las diferentes tipologías de vino. Tendremos dos tipos de depósito dependiendo de su capacidad: 500 litros para los clientes particulares y 1.000 litros para los clientes profesionales.

Memoria Proyecto Ex MBA



Características técnicas:

	Dimensiones <i>Diametro-altura</i>	Caudal Bomba Ca(l/h)	Precio
500 l	750-1425	2,13	1.100 €
1000 l	1185-1457	3,89	1.680 €

Características técnicas:

- Construidos íntegramente en acero inoxidable AISI 30
- Racor para llenado con componentes para mezclar- Enlaces para desmontaje de tubería.
- Válvula de entrada.
- Válvula de salida.
- Cuadro eléctrico.
- Bomba de succión.
- Grifo para purga.
- Regleta nivel.
- Ruedas para transporte.
- Deposito con calentador.
- Bomba con variador de frecuencia (velocidad).

	ID	Precio	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
Depositos ensablaje - coupage 500 l	AE-001	2.200 €	2	1	1	2	1
Depositos ensablaje - coupage 1000 l	AE-002	3.100 €	5	3	8	6	10

Memoria Proyecto Ex MBA

Depósitos nodriza: DN-001 y DN-002

Modelo	Dimensiones <i>Diametro- altura</i>	Caudal Bomba Ca(l/h)	Precio
500 l	750-1425	2,13	400 €
1000 l	1185-1457	3,89	830 €

Serán los depósitos donde se almacenará el vino antes del proceso de embotellado



3. Banco de filtrado: BF-001.

La bancada de filtración está formada por cuatro filtros para realizar la última filtración del vino, y garantizar la estabilidad microbiológica del vino antes del embotellado.



Características técnicas:

Memoria Proyecto Ex MBA

- Ud. de filtración formado por un conjunto monoblock de dos etapas, abrillantado (cartuchos de 0,85micras) y esterilizado del vino (cartuchos de 0,65 micras). Su potencia es de 1 CV.
- Fabricados enteramente en acero inoxidable AISI 304. Suministrados sobre ruedas.
- Dotados con bomba de alimentación con prefiltro en acero inox. Bomba de recirculación a bajas velocidades y elevado caudal.
- Grupo de contra-lavado impulsivo periódico y automático mediante PLC.
- Depósitos para la regulación del caudal. Deposito CIP para el autolavado.
- Cuadro con PLC.
- Instrumentación de control, mirillas, grifo sacamuestras, caudalímetro, manómetro, válvulas de mariposa neumáticas.

Modelo	Dimensiones	Potencia	Precio
Filtro Tangencial Automático serie FIL-PRO modelo FTS A-20	150 m cuadrados	1 kw	9.000 €

4. Unidad de embotellado: UE-001

La unidad d embotellado constará de los siguientes elementos:

- Enjuagadora y limpiadora de botellas
- Llenadora de botellas:
 - Llenadora de seis caños con producción de 1000 l/h y una capacidad de 0,5 a 2 l.
 - Fabricadas en acero inoxidable AISI 304 con boquillas articuladas con filtro y bomba.
- Taponadora de corcho:
 - Funcionamiento a pedal
 - Distribución de tapón manual
 - Levantamiento neumático de la botella
- Enjauladora con:
 - Funcionamiento con pulsador
 - Cierre de la botella con sistema neumático
 - Levantamiento neumático de la botella
 - Producción: 500 botellas / hora
 - Potencia de la enjauladora: NEUMATICA
 - Potencia de la tapadora: 1.5 CV
 - Tensión: 400 V trifásica
 - Para botellas de 0.37 hasta 1.5 lts
 - Dimensiones: 700 x 400 x 16500 (h) / Peso: 180 Kg

Memoria Proyecto Ex MBA

- Etiquetadoras de botellas
 - Fabricadas enteramente en acero inoxidable AISI 304.
 - Máquina multifunción
 - Control por pantalla táctil
 - Regulaciones motorizadas
 - Gran precisión
 - Técnica fiable
 - Integración modular
 - 3 cabezales de etiquetado
 - Mesa de recolección rotativa
 - Dispensador de cápsulas:
 - Diámetro de cápsulas de 30 mm \pm 2mm, (más grande en opción).
 - Largo de cápsulas de 30 a 55 mm
 - Célula para detectar la falta de corcho
 - Etiquetado:
 - Un dispensador de etiqueta
 - Un dispensador de contra etiqueta.
 - Un dispensador para una tercera etiqueta en la parte cilíndrica de la botella o un dispensador de etiquetas para medallas o collarines.
 - Altura de etiqueta de 8 a 300 mm
- Producción media: 3000 botellas/h



	Dimensiones	Potencia	Precio
URF21	150 metros cuadrados	20 kw	31.000 €

Memoria Proyecto Ex MBA

5. Equipos de frío.

Se utilizarán dos equipos de frío, para la refrigeración de botellas y de barricas.

Características:

- a. Regulación de la temperatura y completo control de la máquina con su cuadro electrónico
- b. Visualización digital de la temperatura del circuito
- c. Permite alcanzar los 8º C negativos
- d. Seguridad anti hielo.
- e. Funcionamiento a cualquier temperatura ambiente desde 5 a 45ºC
- f. Fácil y completa accesibilidad a todas las partes de la máquina, incluso en pleno funcionamiento.
- g. Bomba de calor incorporada para el proceso de fermentación maloláctica.
- h. Compresor tipo Scroll con gas R 410A
- i. Intercambiador de placas en acero inox con aislamiento de 9mm y resistencia anti hielo.
- j. Protección Anti-hielo y flujo de agua.
- k. Filtro tipo "Y" para retener impurezas de la instalación.
- l. Electroventiladores de tipo helicoidal con rotor externo y protección térmica interna, rejillas de protección contra accidentes.

Datos Técnicos:

Modelo		IC - 129	Precio
Capacidad de frío	kW	6,26	7.000 €
	Frig./h		
Consumo eléctrico modo frío	kW	6,26	
Intensidad de corriente	A	9.6/10.1	
Cantidad de compresores		1	
Tipo de compresor		Scroll	
Cantidad de ventiladores		2	
Potencia de entrada del ventilador	W	120x2	
Velocidad de giro del ventilador	RPM	850	

Memoria Proyecto Ex MBA

Ruído	dB (A)	59	
Altura manométrica salida bomba	M	10	

6. Maquinaria auxiliar

- Bombas fijas y móviles:

Bombas	ID	Potencia	Precio	Año 1	Año 2	Año 3	Año4	Año5
Fijas	BM-001	0,1 kw	80 €	8	4	9	9	11
Móviles	BF-001	0,2 kw	100 €	6	0	6	0	6



- Mangueras

	ID	Precio	Año 1	Año 2	Año 3	Año4	Año5
Mangueras	M-001	1500	8	4	9	9	6



- Tuberías.

	ID	Precio	Año 1	Año 2	Año 3	Año4	Año5
Tuberías	T-001	800	6	0	6	0	6

Memoria Proyecto Ex MBA



- Pistolas de llenado:

	ID	Precio	Año 1	Año 2	Año 3	Año4	Año5
Pistolas llenado	K-001	800	4	0	4	4	4



- Limpieza de barricas

	ID	Precio	Año 1	Año 2	Año 3	Año4	Año5
Limpieza de barricas	LB-001	151	1	0	1	1	1

- Maquinaria de apoyo: TM-001 y EL-001.

- Ud. Modelo GLP, con un motor a tracción de 30 KW. Puede cargar hasta 1800 Kg y alcanzar una carga máxima de 1.800 kg, elevación de 7.5 m. Sus dimensiones son: 2500x1000x19000 mm. Precio: 2.000 euros. Se comprará una sola unidad el primer año.
- Ud. de traspaleta manual, para el transporte de mercancías interiores, en pequeños recorridos. Precio 800 euros. Se comprará una sola unidad el primer año.



Modelo: I-001

- Instrumentos ciegos: presostatos y termostatos.
- Instrumentos indicadores
- Instrumentos registradores
- Sensores de temperatura y presión: depósitos de almacenamiento.
- Transmisores: depósitos de almacenamiento.
- Válvulas, filtros e indicadores de presión: equipos de bombeo.
-

Memoria Proyecto Ex MBA

	ID	Precio	Año 1	Año 2	Año 3	Año4	Año5
Instrumentos	I-001	250	5	1	5	8	5

- **Adquisición de barricas**

Se realizará la adquisición de las barricas necesarias para desarrollar el proceso de envejecimiento del vino en barrica. Se ofrecerá al cliente la posibilidad de realizar la mitad del proceso en roble francés y roble americano o todo el proceso en roble francés.

- Barricas roble francés o americano

Características / litros	225 L
Madera de roble	Quercus alba
Grosor de la madera	28-30 mm
Diámetro cabeza	56 cm
Piezas de los fondos	41460
Diámetro vientre	72 cm
Largo	96 cm
Aros	fleje galvanizado
Medidas de los aros	40 x 2 mm
Número de aros	8
Numero de duelas	28-30
Tostado	ligero-medio-fuerte
Boca de llenado	45 mm

	Número de barricas	50% Roble americano	50% Roblefrances
Año 1	101	30	71
Año 2	90	27	63
Año 3	160	48	112
Año 4	168	50	118
Año 5	224	67	156
TOTAL	743	223	520

Memoria Proyecto Ex MBA

- *Acondicionamiento de las instalaciones*

Para desempeñar nuestra actividad empresarial, tanto la parte industrial como la parte comercial, utilizaremos una nave industrial localizada en las afueras de Burgos. La nave será acondicionada con dos sectores bien diferenciados, el dedicado a producción y donde estarán las maquinas y tanques para almacenar el vino y un segundo sector donde se montara la oficina comercial junto con una sala de reuniones que será a su vez utilizado para catas.

Alquilaremos una nave por 1.015€ mensuales con contrato a 5 años y salida pactada sin penalizaciones. Las naves se alquilan sin ningún tipo de equipamiento, por lo que el primer año antes de comenzar a trabajar deberemos equipar la oficina para que puedan trabajar nuestros empleados. Será necesario comprar equipamiento de oficina estándar (escritorios, sillas, equipos informáticos, teléfonos, instalación eléctrica, etc) así como estructura para montar una sala de reuniones que a su vez funcionara de salón para las catas y visitas comerciales (Mesa para 20 personas, decoración, etc).

A continuación se describe el equipamiento y acondicionamiento de las oficinas:

Mobiliario y acondicionamiento	Cantidad
Sillas	7
Escritorio	5
Escritorio Director	2
Ordenador Comercial	4
Ordenador Admin	1
Ordenador Director	1
Impresora	1
Router	1
Material oficina	7
Mesa sala de reuniones	1
Telefonos	7
Cableado electrico	40
Iluminacion	10
Pintura Sala reuniones m ²	50
Cafetera nespresso	1
Menaje para poner café	12
Nevera enfriadora de botellas de vino	1
Copas	12
Decantador	1
Nevera normal para posible catering	1
Microondas profesional	1
Lámpara decorativa	1

Memoria Proyecto Ex MBA

6.2.7 Plan de medios humanos del proceso operativo

La Dirección de Operaciones, realizada y gestionada por el enólogo de *VinoMio*, tiene bajo su responsabilidad la gestión del departamento técnico, bajo el que se incluye la elaboración y supervisión de los distintos vinos, así como también la prestación del servicio de soporte técnico a los clientes en las posibles dudas o consultas que tengan, planificando cualquier cambio, modificación o mejora.

Se encarga de dirigir la elaboración de los distintos tipos de vinos, siendo responsable técnico de todo el proceso desde la elección del tipo de viña hasta la puesta en el mercado y comercialización de los vinos y demás productos, derivados y afines.

Tiene total autoridad en la dirección del personal a su cargo, estando autorizado para la contratación de personal temporal para determinados momentos puntuales.

Dentro del ámbito de la dirección de operaciones es necesario contar dentro de la plantilla de *VinoMio* con personas que den soporte en todas las tareas productivas de la bodega. Estas personas estarán bajo la responsabilidad del director de operaciones, quien será el encargado tanto de supervisar su trabajo como de asignarles las tareas a realizar diariamente.

Para los momentos de mayor carga de trabajo productivo se contratará, a través de empresas de trabajo temporal, las personas necesarias para cubrir las fases productivas con eficiencia.

Los operarios de la bodega tendrán a su cargo la asistencia en las tareas de vinificación y guarda de mostos y vinos, manteniendo la asepsia en todo el circuito. Asimismo, tendrán como tarea el mantenimiento operativo y acondicionamiento de maquinarias, equipos, elementos y espacios de trabajo.

6.3 PUESTA EN MARCHA DE ACCIONES

El plan de acción será un plan gradual en el que se pueda implantar el negocio de forma planificada y sostenible cada año para que las instalaciones se ajusten a las necesidades de producción.

El primer año se realizará el alquiler de la nave industrial y se acondicionará de acuerdo al diseño establecido. Se realizarán las compras de todo el material comercial y de oficina para poder iniciar la actividad empresarial como se especifica en el capítulo 3.5.2.4 *Acondicionamiento de las instalaciones*.

El primer año será crucial para el desarrollo del negocio en años futuros y se llevarán a cabo las siguientes acciones:

- Se realizará la adquisición de los depósitos para el almacenamiento del vino “sin vinificación complementaria” teniendo en cuenta la capacidad requerida según la demanda de producción. Al ser depósitos que no tiene la característica de “siempre lleno”, término que sirve para denominar aquellos depósitos que requieren estar completamente llenos, podremos dimensionar nuestras adquisiciones en cuanto a depósitos, ya que es una de las inversiones más fuertes que tendremos que realizar. Cuando no se llenen al completo los depósitos siempre que se encuentren a más del 50% de su capacidad se podrán rellenar con hidrógeno. Se realizará la adquisición de 6 depósitos de capacidad variable por cada tipo de vino según la uva seleccionada el primer año. También se realizará la adquisición de dos depósitos con las mismas características para el almacenaje del vino para coupage de otras añadas.
- Los depósitos de ensamblaje o coupage se planificará de acuerdo a las ventas que se produzcan cada año. Se tendrá que adquirir dos tipos de depósitos: el de 500 litros para particulares y 1.000 litros para clientes profesionales. Se calculará la rotación de los depósitos con el tiempo que tendrán que estar funcionando para terminar los diferentes procesos y en función de los tiempos asignados se realizarán las inversiones necesarias determinando el número de depósitos necesarios por año.
- Se realizará la adquisición de dos depósitos nodriza que servirán para el almacenaje previo al filtrado.
- El resto de materiales y maquinaria:
 - Bombas fijas: se realizará la adquisición también en función de los depósitos de almacenaje ya que se colocarán para bombear estos depósitos.
 - Bombas móviles: se realizará la adquisición dependiendo de los depósitos para ensamblaje que se vayan a utilizar cada año más una de seguridad por si ocurren imprevistos.
 - Mangueras: se realizará la adquisición también en función de los depósitos de ensamblaje ya que se colocarán para dar salida al vino de los depósitos mencionados.

Memoria Proyecto Ex MBA

- Tuberías: se realizará la adquisición también en función de los depósitos de almacenaje ya que se colocarán para dar salida al vino de los depósitos.
- Pistolas: la adquisición dependerá del número de barricas.

En los años 2 y 4 no habrá adquisición de los depósitos de almacenaje ya que se ha calculado que se cubre la capacidad con los depósitos de los años anteriores. En los años 3 y 5 sí que habrá nueva adquisición para tener capacidad suficiente de producción en función de la previsión de ventas. El resto de materiales y maquinaria dependerán de las necesidades de producción.

A continuación se especifica el plan de adquisición de maquinaria e instalaciones.

Memoria Proyecto Ex MBA

Inversión maquinaria	ID	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Depositos ensamblaje-coupage 500 l	AE-001	2	1	1	2	1
Depositos ensamblaje-coupage 1000 l	AE-002	5	3	8	6	10
Depósitos almacenaje Tempranillo 12.000 l	A-001A	1	0	0	0	0
Depósitos almacenaje Tempranillo 9000 l	A-002A	0	0	1	0	0
Depósitos almacenaje Tempranillo 6000 l	A-003A	0	0	0	0	1
Depósitos almacenaje Monastrel 5000 l	A-004A	1	0	0	0	0
Depósitos almacenaje Monastrel 4000 l	A-005B	0	0	1	0	0
Depósitos almacenaje Monastrel 3000 l	A-006B	0	0	0	0	1
Depósitos almacenaje Cabernet Sauvignon 8000 l	A-001B	1	0	0	0	0
Depósitos almacenaje Cabernet Sauvignon 6000 l	A-002B	0	0	1	0	0
Depósitos almacenaje Cabernet Sauvignon 5000 l	A-003B	0	0	0	0	1
Depósitos almacenaje Bobal 3000 l	A-004B	1	0	0	0	0
Depósitos almacenaje Bobal 2000 l	A-005B	0	0	1	0	0
Depósitos almacenaje Bobal 2500 l	A-006-B	0	0	0	0	1
Depósitos almacenaje Syrah 5000 l	A-001C	1	0	0	0	0
Depósitos almacenaje Syrah 3000 l	A-002C	0	0	1	0	0
Depósitos almacenaje Syrah 3000 l	A-003C	0	0	0	0	1
Depósitos almacenaje Merlot 2000 l	A-004C	1	0	0	0	0
Depósitos almacenaje Merlo 2000 l	A-005C	0	0	1	0	0
Depósitos almacenaje Merlot 1500 l	A-006C	0	0	0	0	1
Bombas móviles	BM-001	8	4	9	9	11
Bombas fijas	BF-001	6	0	6	0	6
Mangueras (M-001)	M-001	8	4	9	9,28	6
Depósitos nodriza 500 l	DN-001	1	0	0	0	0
Depósitos nodriza 1.000 l	DN-002	1	0	0	0	0
Depósitos coupage Tempranillo 2011	A-007A	1	0	1	0	0
Depósitos coupage Tempranillo 2011	A-007B	0	0	0	0	0
Depósitos coupage Tempranillo 2010	A-008A	1	0	1	0	
Depósitos coupage Tempranillo 2010	A-008B	0	0	0	0	
Tuberías	T-001	6	0	6	0	6
Pistola kit de llenado de barricas	K-001	4	0	4	4	4
Limpieza de barricas	LB-001	1	0	1	1	1
Banco de filtrado final	BF-001	1	0	0	0	0
Laboratorio de muestras	LB-001	1	0	0	0	0
Unidad de embotellado	UE-001	1	0	0	0	0
Traspaleta manual	TM-001	1	0	0	0	0
Elevadora	EL-001	1	0	0	0	0
Equipo de frío	EF-001, EF-002	2	0	0	0	0
Instrumentos	I-001	5	1	5	8	5
Varios	V-001	1	1	1	1	1
Instalación de equipos inversión		1	1	1	1	1

Memoria Proyecto Ex MBA

La compra de materia prima, vino de las variedades ofrecidas, productos enológicos y productos para el embotellado se realizará su adquisición de acuerdo a la estimación del proceso de ventas. Como se explica en el apartado de compra de materia prima se establecerán porcentajes de compra por cada variedad en función de las previsiones analizadas.

Tipos Vino	% año 1		% año 2		% año 3		% año 4		% año 5	
	%	Litros	%	Litros	%	Litros	%	Litros	%	Litros
Tempranillo	0,31	7.440	0,31	11.628	0,31	22.022	0,31	30.969	0,31	44.485
Monastrell	0,23	5.400	0,24	9.002	0,24	17.049	0,23	22.977	0,23	33.005
Cabernet Sauvignon	0,16	3.840	0,16	6.001	0,16	11.366	0,16	15.984	0,16	22.960
Bobal	0,12	2.880	0,12	4.501	0,12	8.524	0,12	11.988	0,12	17.220
Syrah	0,09	2.160	0,09	3.376	0,09	6.393	0,09	8.991	0,09	12.915
Merlot	0,08	1.920	0,08	3.001	0,08	5.683	0,08	7.992	0,08	11.480

Plan de acción para el aprovechamiento de las barricas

La crianza en barrica es una de las fases críticas en la evolución y maduración del vino, por esta razón su elección, tanto del tipo de madera como de su intensidad de tostado son dos variables que pueden ser elegidas por nuestros clientes en su plan de personalización.

Dado que se trata de una de las fases clave, *VinoMio* invertirá en barricas de alta calidad para asegurar que estas confieren a nuestros caldos las propiedades deseadas.

La barrica seleccionada para la crianza es la barrica bordelesa de 225 litros de capacidad, que es lo estándar utilizado en la mayoría de las bodegas convencionales.

Las barricas tienen una vida media de unos 5 años para su uso en crianza de vinos tintos.

En función de las ventas estimadas por el equipo comercial se ha hecho la siguiente previsión de inversión según los siguientes cálculos:

a) Vinos Crianza

Los vinos crianza pasarán un tiempo estimado de 6 meses en barrica. Según la previsión de ventas de este producto, la rotación de las barricas en un año será la siguiente:

Crianza	Ventas estimadas	año 1- 1T	año 1- 2T	año 1- 3T	año 1- 4T
año 1	64	64	72	-	-
año 2	100	100	100	-	-
año 3	189	189	189	-	-
año 4	266	266	266	-	-
año 5	383	383	383	-	-

Memoria Proyecto Ex MBA

b) Vinos Reserva

Los vinos reserva pasarán un tiempo estimado de unos 18 meses en barrica, por lo que su rotación a lo largo de los 5 años proyectados será la siguiente.

Reserva	Ventas estimadas	1T	2T	3T	4T
año 1	32	32	32	32	32
año 2	50	50	50	50	50
año 3	95	95	95	95	95
año 4	133	133	133	133	133
año 5	191	191	191	191	191

○ Inversión estimada

Una vez calculado el número total de barricas necesarias para la crianza de los dos tipos de producto en los 5 años se tiene en cuenta además un pequeño stock de alrededor de un 5% de barricas extra para utilizar en los trasiegos así como contingencia.

Por tanto, la inversión total necesaria cada año será la siguiente:

	Ventas estimadas	Barricas necesarias	stock para trasiegos (5%)	TOTAL	Compra Anual
año 1	96	96	5	101	101
año 2	150	182	9	191	90
año 3	284	334	17	351	160
año 4	400	494	25	519	168
año 5	574	707	35	743	224

No obstante, las barricas es una inversión variable que se realizará en función de las ventas que *VinoMio* vaya obteniendo año a año, pudiendo corregir sus estimaciones a la hora de realizar las compras anuales. Más adelante se desglosará el presupuesto de adquisición de las barricas.

Estimación económica:

VinoMio ofrece a sus clientes la posibilidad de crianza en barricas de roble americano o francés, es una de las posibilidades de personalización ofrecidas. Las barricas de roble francés son más valoradas debido a los matices que transfiere a los caldos y suelen utilizarse en la crianza de vinos de mayor calidad. No obstante, la combinación de ambas durante el proceso de crianza también puede conferir propiedades interesantes.

Memoria Proyecto Ex MBA

Por esta razón, para evaluar la inversión se ha estimado que en el caso de *VinoMio* las necesidades de barricas se repartirán del siguiente modo:

- 70% de barricas de roble francés
- 30% de barricas de roble americano.

El precio de las tipologías de barrica cambia entre una y otra y son sensiblemente más caras las barricas de roble francés, por lo que este reparto influye notoriamente en los costes finalmente incurridos.

- **Trazabilidad de barricas a través de RFID**

La bodega de *VinoMio* es la bodega de sus clientes y por tanto, estará abierta para que puedan visitar las instalaciones y tener contacto con sus vinos siempre que lo deseen.

Además, según el compromiso de *VinoMio* con sus clientes cada proyecto será tratado como un proyecto único e independiente del resto con el máximo rigor. Por esta razón queremos asegurar la máxima trazabilidad de los proyectos, garantizando la integridad de las características seleccionadas por cada cliente de modo que en ningún caso pueda producirse un error de cruce entre dos lotes distintos.

Ambos objetivos, tanto la localización inequívoca de las barricas de cada cliente dentro de la bodega como la trazabilidad individual por cada uno de los proyectos que se encuentran en crianza en ese momento son alcanzados mediante la identificación de barricas con radiofrecuencia (RFID).

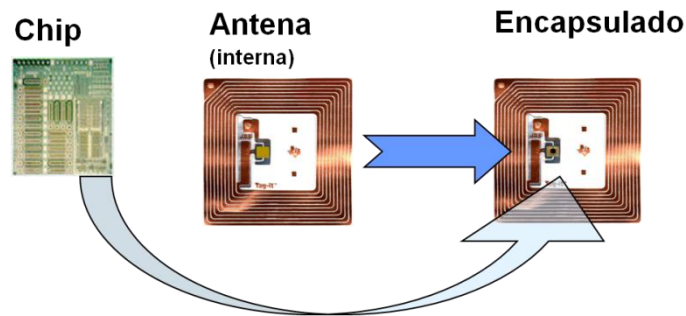
Por último, y no menos importante, el RFID es una herramienta ideal para el control de activos móviles, como es el caso de las barricas en una bodega de Crianza como la de *VinoMio*.

EL RFID

El RFID es una tecnología que permite la escritura/lectura rápida y fiable de datos contenidos en ciertos dispositivos, todo ello mediante ondas de radio de diferentes frecuencias (LF, HF, UHF, SHF), sin necesidad de contacto ni línea directa de visión, a distancias variables según el producto, capaz de identificar elementos agrupados y que puede ser utilizado de manera muy versátil e innovadora en múltiples procesos y actividades, permitiendo la transformación y mejora de éstos.

Los dispositivos pueden contener la misma información de identificación que un código de barras, pero además, pueden informar de manera fiable acerca de otros datos digitalizados y relevantes del objeto o actividad: características, componentes, estado, conservación, ubicación, status, datos sobre cesión, transporte, etc.

El almacenamiento y recuperación de datos remoto se realiza en unos dispositivos conocidos como etiquetas, tarjetas o tags RFID. El propósito fundamental de la tecnología RFID es transmitir la identidad de un objeto (similar a un número de serie único) mediante ondas de radio.



Estas etiquetas RFID son unos dispositivos pequeños, similares a una pegatina, que pueden ser adheridas o incorporadas a un producto, un animal o una persona. Contienen antenas para permitirles recibir y responder a peticiones por radiofrecuencia desde un emisor-receptor RFID.

Hay dos tipos de etiquetas, pasivas y activas. Las pasivas requieren una fuente externa de energía que sólo se activa al reflejar la de las ondas del lector. Las activas incluyen una fuente de energía interna y pueden leer y emitir por sí mismas. Para el caso concreto de *VinoMio* se recomienda el uso de etiquetas pasivas ya que tienen un menor coste y su durabilidad no depende de la vida de la batería (como en el caso de las activas).

Las antenas y lectores leen la información de las etiquetas y la convierten a un formato utilizable por el sistema de gestión. Son los encargados de programar las etiquetas. La distancia máxima de comunicación viene definida por la potencia de la antena y por las características de la etiqueta. Pueden ser tanto Fijos como Portátiles, en el caso de *VinoMio* se recomienda el uso de un terminal portátil.



El RFID está encaminado a que no haya intervención humana en las operaciones: Principio OHIO:

“Zero (0) Human Intervention in Operations”

RFID en *VinoMio*:

La identificación de las barricas con etiquetas RFID permitirá identificar de forma rápida y fiable la siguiente información:

Memoria Proyecto Ex MBA

- Código de Identificación de la barrica, con sus altas, bajas y mantenimiento
- Nombre del cliente
- Número de proyecto
- Número de barrica del proyecto
- Identificación del Sector/cuadrícula en la que se encuentra la barrica.

Además, con la identificación de la barrica será posible acceder al historial del vino grabado en el software de VinoMio y que tendrá la siguiente información:

- Variedades utilizadas, añada, grado de alcohol y bodega de origen
- % de ensamblaje
- Fecha de inicio de la crianza
- Historial de trasiegos del proyecto.
- Historial de catas del proyecto.
- Historial de análisis de control de parámetros clave del proyecto.
- Historial de la barrica (año de compra, número de trasiegos que ha realizado, fechas de limpieza e higienización, amortización, etc).

Esta información va siendo actualizada a través de la PDA adquirida para tal efecto, de modo que, con la lectura del tag es posible acceder a la BBDD y obtener la información histórica de los procesos por los que va pasando el vino que contiene en ese momento.

Esta trazabilidad garantiza que se mantenga la identidad e integridad de cada proyecto cada vez que se realiza un trasiego o hay un desplazamiento de las barricas dentro de la bodega por temas operativos.

Además, como ya se ha comentado, la identificación con tags RFID permite tener información actualizada de la situación de cada una de las barricas en cada momento.

Para la implantación de este proyecto son necesarios los siguientes medios:

- Etiquetas de RFID de alta adherencia con resistencia temperaturas de 15º.
- Un terminal para la grabación y lectura de los tags.
- Software de gestión para el uso de la PDA específico para la actualización de los historiales de las barricas e incorporación de los datos al sistema de gestión.

6.4 INVERSIONES Y COSTES ASOCIADOS AL PROCESO DE OPERATIVO

6.4.1 Costes

Los costes asociados al proceso operativo se corresponden con los siguientes bloques:

- Adquisición de materia prima: vino sin vinificación complementaria.
- Adquisición de productos enológicos.
- Adquisición de productos para el embotellado.
- Gastos de electricidad de la maquinaria utilizada.
- Gastos de consumo habitual de la nave o instalación.

Memoria Proyecto Ex MBA

- Gastos de agua consumida por la maquinaria en el proceso de producción.
- Gastos de personal.
- Gastos de mantenimiento de las instalaciones.
- Gastos de almacenamiento.
- Gastos de distribución.

Todos estos costes se especificarán desglosando a que se corresponde cada uno de ellos.

- *Costes asociados del funcionamiento del proceso productivo*
- *Gastos de compras de materia prima: vino.*
 - *Coste de adquisición de vino sin vinificación complementaria por variedades de uva:*

El coste de adquisición de la compra de vino según las variedades de vino ofrecidas en el Plan Comercial será el siguiente:

Tipos Vino	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 4	
	Precio / litros	Precio total	Precio / litros	Precio total	Precio / litros	Precio total	Precio / litros	Precio total	Precio / litros	Precio total
Tempranillo	1,24	9.261 €	1,24	14.474 €	1,24	27.411 €	1,24	38.547 €	1,24	55.370 €
Monastrell	0,6	3.218 €	0,6	5.365 €	0,6	10.161 €	0,6	13.693 €	0,6	19.669 €
Cabernet Sauvignon	0,71	2.708 €	0,71	4.233 €	0,71	8.017 €	0,71	11.274 €	0,71	16.194 €
Bobal	0,53	1.537 €	0,53	2.402 €	0,53	4.549 €	0,53	6.397 €	0,53	9.190 €
Syrah	0,53	1.147 €	0,53	1.793 €	0,53	3.396 €	0,53	4.775 €	0,53	6.859 €
Merlot	0,65	1.257 €	0,65	1.965 €	0,65	3.722 €	0,65	5.234 €	0,65	7.519 €
Total litros	19.128,70 €	30.231,87 €	57.255,98 €	79.920,87 €	114.801,26 €					

- *Coste adquisición del vino para el Coupaje o rectificación*

Tipos vino	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	Total
Tempranillo 2012	1.440	2.251	4.262	5.994	8.610	22.557
Tempranillo 2013	1.440	2.251	4.262	5.994	8.610	22.557
Total litros	2.880	4.501	8.525	11.988	17.220	45.114

- *Coste de consumo de agua*

El coste de consumo de agua estará asociado al funcionamiento de los depósitos de almacenamiento de vino. Según el consumo de cada depósito por las horas en las que estén funcionando y a un precio medio estimado del agua de 0,12 euros se obtienen los precios cada año.

Los costes asociados del funcionamiento de la bodega son los siguientes:

Memoria Proyecto Ex MBA

CONSUMO DE AGUA 1º AÑO

Depósito	Ca(l/h)	horas/año	Ca(l/año)	Precio agua	Coste anual(€)
A-001A	23,76	336	7983,36	0,12	958 €
A-004A	19,06	336	6404,16	0,12	768 €
A-001B	13,23	336	4445,28	0,12	533 €
A-004B	12,23	336	4109,28	0,12	493 €
A-001C	9,52	336	3198,72	0,12	384 €
A-004C	8,76	336	2943,36	0,12	353 €
AE-001_01	2,13	720	1533,6	0,12	184 €
AE-001_02	2,13	720	1533,6	0,12	184 €
AE-002_01	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_02	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_03	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_04	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_05	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
DN-001	2,13	0	0	0,12	0 €
DN-002	3,89	0	0	0,12	0 €
A-007A	8,06	0	0	0,12	0 €
A-007A	8,06	0	0	0,12	0 €
A-008A	8,06	0	0	0,12	0 €
A-008B	8,06	0	0	0,12	0 €
TOTAL					5.539 €

Memoria Proyecto Ex MBA

CONSUMO DE AGUA 2º AÑO

Depósito	Ca(l/h)	horas/año	Ca(l/año)	Precio agua	Coste anual(€)
A-001-12000	23,76	336	7983,36	0,12	958 €
A-002-9000	19,06	336	6404,16	0,12	768 €
A-003-6000	13,23	336	4445,28	0,12	533 €
A-004-5000	12,23	336	4109,28	0,12	493 €
A-005-4000	9,52	336	3198,72	0,12	384 €
A-006-3000	8,76	336	2943,36	0,12	353 €
AE-001_01	2,13	720	1533,6	0,12	184 €
AE-001_02	2,13	720	1533,6	0,12	184 €
AE-001_03	2,13	720	1533,6	0,12	184 €
AE-002_01	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_02	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_03	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_04	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_05	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_06	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_07	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_08	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
DN-001	2,13	336	715,68	0,12	86 €
DN-002	3,89	336	1307,04	0,12	157 €
A-007A	8,06	336	2708,16	0,12	325 €
A-007B	8,06	336	2708,16	0,12	325 €
A-008A	8,06	336	2708,16	0,12	325 €
A-008B	8,06	336	2708,16	0,12	325 €
COSTE TOTAL					8.274 €

Memoria Proyecto Ex MBA

CONSUMO DE AGUA 3º AÑO

Depósito	Ca(l/h)	horas/año	Ca(l/año)	Precio agua	Coste anual(€)
A-001A	23,76	336	7983,36	0,12	958 €
A-004A	19,06	336	6404,16	0,12	768 €
A-001B	13,23	336	4445,28	0,12	533 €
A-004B	12,23	336	4109,28	0,12	493 €
A-001C	9,52	336	3198,72	0,12	384 €
A-004C	8,76	336	2943,36	0,12	353 €
A-002A	18,06	336	6068,16	0,12	728 €
A-005B	13,23	336	4445,28	0,12	533 €
A-002B	12,23	336	4109,28	0,12	493 €
A-005B	8,76	336	2943,36	0,12	353 €
A-002C	7	336	2352	0,12	282 €
A-005C	7,76	336	2607,36	0,12	313 €
AE-001_01	2,13	720	1533,6	0,12	184 €
AE-001_02	2,13	720	1533,6	0,12	184 €
AE-001_03	2,13	720	1533,6	0,12	184 €
AE-001_04	2,13	720	1533,6	0,12	184 €
AE-002_01	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_02	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_03	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_04	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_05	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_06	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_07	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_08	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_09	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_10	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_11	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_12	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_13	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_14	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_15	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_16	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
DN-001	2,13	336	715,68	0,12	86 €
DN-002	3,89	336	1307,04	0,12	157 €
A-007A	8,06	336	2708,16	0,12	325 €
A-007B	8,06	336	2708,16	0,12	325 €
A-008A	8,06	336	2708,16	0,12	325 €
A-008B	8,06	336	2708,16	0,12	325 €
COSTE TOTAL					13.849 €

Memoria Proyecto Ex MBA

CONSUMO DE AGUA 4º AÑO

Depósito	Ca(l/h)	horas/año	Ca(l/año)	Precio agua	Coste anual(€)
A-001A	23,76	336	7983,36	0,12	958 €
A-004A	19,06	336	6404,16	0,12	768 €
A-001B	13,23	336	4445,28	0,12	533 €
A-004B	12,23	336	4109,28	0,12	493 €
A-001C	9,52	336	3198,72	0,12	384 €
A-004C	8,76	336	2943,36	0,12	353 €
A-002A	18,06	336	6068,16	0,12	728 €
A-005B	13,23	336	4445,28	0,12	533 €
A-002B	12,23	336	4109,28	0,12	493 €
A-005B	8,76	336	2943,36	0,12	353 €
A-002C	7	336	2352	0,12	282 €
A-005C	7,76	336	2607,36	0,12	313 €
AE-001_01	2,13	720	1533,6	0,12	184 €
AE-001_02	2,13	720	1533,6	0,12	184 €
AE-001_03	2,13	720	1533,6	0,12	184 €
AE-001_04	2,13	720	1533,6	0,12	184 €
AE-001_05	2,13	720	1533,6	0,12	184 €
AE-001_06	2,13	720	1533,6	0,12	184 €
AE-002_01	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_02	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_03	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_04	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_05	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_06	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_07	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_08	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_09	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_10	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_11	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_12	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_13	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_14	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_15	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_16	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_17	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_18	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_19	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_20	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_21	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_22	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
DN-001	2,13	336	715,68	0,12	86 €
DN-002	3,89	336	1307,04	0,12	157 €
A-007A	8,06	336	2708,16	0,12	325 €
A-007B	8,06	336	2708,16	0,12	325 €
A-008A	8,06	336	2708,16	0,12	325 €
A-008B	8,06	336	2708,16	0,12	325 €
COSTE TOTAL					16.234 €

Memoria Proyecto Ex MBA

CONSUMO DE AGUA 5º AÑO

Depósito	Ca(l/h)	horas/año	Ca(l/año)	Precio agua	Coste anual(€)
A-001A	23,76	336	7983,36	0,12	958 €
A-004A	19,06	336	6404,16	0,12	768 €
A-001B	13,23	336	4445,28	0,12	533 €
A-004B	12,23	336	4109,28	0,12	493 €
A-001C	9,52	336	3198,72	0,12	384 €
A-004C	8,76	336	2943,36	0,12	353 €
A-002A	18,06	336	6068,16	0,12	728 €
A-005B	13,23	336	4445,28	0,12	533 €
A-002B	12,23	336	4109,28	0,12	493 €
A-005B	8,76	336	2943,36	0,12	353 €
A-002C	7	336	2352	0,12	282 €
A-005C	7,76	336	2607,36	0,12	313 €
A-003A	12,23	336	4109,28	0,12	493 €
A-006B	8,76	336	2943,36	0,12	353 €
A-003B	8,76	336	2943,36	0,12	353 €
A-006-B	7	336	2352	0,12	282 €
A-003C	7	336	2352	0,12	282 €
A-006C	6	336	2016	0,12	242 €
AE-001_01	2,13	720	1533,6	0,12	184 €
AE-001_02	2,13	720	1533,6	0,12	184 €
AE-001_03	2,13	720	1533,6	0,12	184 €
AE-001_04	2,13	720	1533,6	0,12	184 €
AE-001_05	2,13	720	1533,6	0,12	184 €
AE-001_06	2,13	720	1533,6	0,12	184 €
AE-001_07	2,13	720	1533,6	0,12	184 €
AE-002_01	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_02	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_03	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_04	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_05	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_06	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_07	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_08	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_09	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_10	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_11	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_12	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_13	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_14	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_15	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_16	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_17	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_18	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_19	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_20	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_21	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_22	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_23	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_24	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_25	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_26	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_27	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_28	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_29	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_30	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_31	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
AE-002_32	3,89	720	2800,8	0,12	336 €
DN-001	2,13	336	715,68	0,12	86 €
DN-002	3,89	336	1307,04	0,12	157 €
A-007A	8,06	336	2708,16	0,12	325 €
A-007B	8,06	336	2708,16	0,12	325 €
A-008A	8,06	336	2708,16	0,12	325 €
A-008B	8,06	336	2708,16	0,12	325 €
COSTE TOTAL					21.785 €

Memoria Proyecto Ex MBA

Las horas de funcionamiento se han calculado dependiendo de los requerimientos de producción. En el cronograma del proceso productivo figuran los días que estará en funcionamiento cada uno de los depósitos y por tanto las horas de funcionamiento de cada uno de los depósitos.

CONSUMO AGUA 1º AÑO	5.539 €
CONSUMO AGUA 2º AÑO	8.274 €
CONSUMO AGUA 3º AÑO	13.849 €
CONSUMO AGUA 4º AÑO	16.234 €
CONSUMO AGUA 5º AÑO	21.785 €

- **Coste por consumo de electricidad**

Se ha calculado el consumo eléctrico de las principales instalaciones en función de la potencia de consumo por las horas en las que estarán en funcionamiento según el proceso de producción. En el cronograma del proceso productivo figuran los días que estará en funcionamiento cada uno de las instalaciones y por tanto las horas de funcionamiento de cada uno de los depósitos

El precio de la electricidad se ha calculado acogiéndonos a la oferta actual que tiene Iberdrola para las PYMES en el que se ofrece una tarifa especial y un descuento del 16% el primer año.



ENERGIA DIA Y NOCHE PYMES

CONDICIONES DE LA OFERTA PARA SUMINISTROS DE POTENCIA CONTRATADA MAYOR QUE 10 kW Y MENOR O IGUAL A 15 kW

CONDICIONES ECONÓMICAS

PRECIO DEL SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD

Tarifa	Potencia Contratada (kW)	Término de Potencia (€/kW año)			Término de Energía (€/kWh)	
		Punta	Llano	Valle	Punta	Valle
2.1DHA	Mayor de 10 kW y menor o igual a 15kW		37,048593		0,209418	0,111923

A estos precios les serán añadidos los impuestos indirectos (1), el Impuesto Eléctrico (5,1127%), la energía reactiva y resto de conceptos de facturación que se indican.
 Facturación de potencia: se facturará como producto del término de potencia por la potencia a facturar correspondiente.
 Facturación de energía: se facturará como el producto del término de energía por el consumo efectuado en el periodo.
 La facturación de la energía reactiva, si corresponde, se realizará aplicando el término de facturación de energía reactiva aprobado por la Administración, según lo establecido en la normativa vigente. A este complemento se le aplicará el impuesto eléctrico.
 Los precios estarán vigentes durante el periodo anual indicado, sin perjuicio de su actualización según la variación correspondiente del IPC (2) el 1 de enero de cada año en que el contrato esté vigente. Asimismo, se repercutirá en cada momento las variaciones a la baja o al alza en las tarifas y peajes de acceso, cánones y demás valores regulados que puedan ser aprobados por la Administración para su aplicación durante la duración del contrato, tomando como base el RD 1164/2001 y la orden ET/843/2012.

PRECIO DE ALQUILER DEL CONTADOR

El precio mensual del alquiler del contador de electricidad será el fijado en cada momento por el Ministerio de Industria, Energía y Turismo para la tarifa de acceso correspondiente y que cobre la Empresa Distribuidora, al que se le incorporarán los impuestos indirectos no incluidos (1) y será indicado en las facturas que se emitan al Cliente. El Cliente podrá consultar en todo momento los precios vigentes en www.iberdrola.es.

ASISTENCIA PYMES IBERDROLA

Precio mensual: 6,59 € (Impuestos indirectos no incluidos) (1). Este precio se actualizará automáticamente el 1 de enero de cada año en que el contrato esté vigente, con la variación correspondiente al IPC (2), tal y como se aplica en el precio de electricidad.

SEGURO DE PROTECCIÓN DE PAGOS AUTÓNOMOS

Prima Mensual: 3,96€/mes (impuestos incluidos) por suministro contratado con el Grupo Iberdrola. Este precio así como el capital asegurado se actualizará automáticamente el 1 de enero de cada año en que el contrato esté vigente, con la variación correspondiente al IPC (2), tal y como se aplica en el precio de la electricidad.

(1) Se aplicará el Régimen Económico Fiscal de cada Comunidad Autónoma.

(2) IPC: Valor acumulado real, del periodo de noviembre a noviembre del año anterior a la aplicación de la variación, del Índice de Precios al Consumo, General, publicado por el Instituto Nacional de Estadística.

Oferta válida para nuevas contrataciones en Iberdrola Generación, S.A.U. hasta el 30 de Junio de 2013.

CONDICIONES ESPECIALES

PROMOCIÓN BIENVENIDA (*)

Para clientes con la Tarifa 2.1DHA descuento del 16% sobre el término de energía de electricidad durante 12 meses.

GRATIS los seis (6) primeros meses del Seguro de Protección de Pagos Autónomos Iberdrola en caso de contratar el servicio.

GRATIS los seis (6) primeros meses del Servicio de Asistencia Pymes Iberdrola en caso de contratar el servicio.

(*) Oferta aplicable exclusivamente a empresas de de BT con potencia contratada mayor de 10 kW y menor o igual a 15 kW y que no tengan más de tres suministros a los que les sea aplicable la oferta.

DURACIÓN DEL CONTRATO

La duración del presente contrato es de 12 meses desde la fecha de inicio del suministro.
 La fecha de inicio, condicionada a la existencia de un contrato de acceso con la distribuidora y a la actuación sobre las instalaciones cuando esto fuera necesario, será la del primer día del periodo de lectura establecido y que se indicará en la primera factura.
 El contrato se podrá prorrogar por anualidades sucesivas de acuerdo con las Condiciones Generales.

El precio de la electricidad se compone de dos tarifas, una fija que depende de la energía que se contrate, es decir, el término de potencia, y el término de energía, que depende de la cantidad de electricidad que consuman los equipos.

Se aplicará un complemento por discriminación horario y a la tarifa eléctrica que será la siguiente:

Tarifa de baja tensión	Término de potencia	Término de energía punta	Término de energía valle
	Tp: €/KW.mes	Te: €/KW.mes	Te: €/KW.mes
General 10KW<Potencia<105W	37,048593	0,209418	0,049451

Se considerarán como horas punta y horas valle en horario de invierno y horario de verano las siguientes:

Punta Invierno	Valle Invierno	Punta Verano	Valle Verano
12-22h	0-12	13-23	0-13
	22-24		23-24

Memoria Proyecto Ex MBA

El consumo dependerá de los días trabajados por cada maquinaria que se multiplicará por las horas dedicadas cada día que figuran en el cronograma de los procesos operativos:

Días trabajados	1º año	2 año	3 año	4 año	5 año
Limpiador	30	30	30	30	30
Bombas fijas	1	1	1	1	1
Bombas móviles	30	120	180	240	240
Bancada de filtración	0	60	120	120	120
Línea de embotellado	0	90	180	150	150

El primer año al no llevarse a cabo el proceso de filtración ni embotellado el consumo de electricidad será bastante bajo ya que no se tendrá que utilizar la principal maquinaria por consumo eléctrico.

CONSUMO ELECTRICIDAD 1º AÑO				
Equipo	Nº de unidades	Potencia (KW)	horas/año	Coste total
Bancada de filtración	1	1	0	37,05 €
Línea de embotellado	1	20	0	37,05 €
Bomba móvil	8	0,1	720	120,62 €
Bomba fijas	6	0,2	24	28,80 €
Equipo de frío climatización	2	6,26	720	1.887,78 €
COSTE TOTAL ANUAL				2.111,30 €

CONSUMO ELECTRICIDAD 2º AÑO				
Equipo	Nº de unidades	Potencia (KW)	horas/año	Coste total
Bancada de filtración	1	1	1440	301,56 €
Línea de embotellado	1	20	1440	6.031,24 €
Bomba móvil	10	0,1	2880	603,12 €
Bomba fijas	6	0,2	24	37,05 €
Equipo de frío climatización	2	6,26	2920	7.655,99 €
COSTE TOTAL ANUAL				14.628,96 €

CONSUMO ELECTRICIDAD 3º AÑO				
Equipo	Nº de unidades	Potencia (KW)	horas/año	Coste total
Bancada de filtración	1	1	2880	603,12 €
Línea de embotellado	1	20	4320	18.093,72 €
Bomba móvil	15	0,1	4320	1.357,03 €

Memoria Proyecto Ex MBA

CONSUMO ELECTRICIDAD 3º AÑO				
Bomba fijas	12	0,2	24	37,05 €
Equipo de frio climatización	2	6,26	2920	7.655,99 €
COSTE TOTAL ANUAL				27.746,90 €

CONSUMO ELECTRICIDAD 4º AÑO				
Equipo	Nº de unidades	Potencia (KW)	horas/año	Coste total
Bancada de filtración	1	1	2880	603,12 €
Línea de embotellado	1	20	3600	15.078,10 €
Bomba móvil	24	0,1	5760	2.928,77 €
Bomba fijas	12	0,2	24	37,05 €
Equipo de frio climatización	2	6,26	2920	7.655,99 €
COSTE TOTAL ANUAL				27.746,90 €

CONSUMO ELECTRICIDAD 5º AÑO				
Equipo	Nº de unidades	Potencia (KW)	horas/año	Coste total
Bancada de filtración	1	1	2880	603,12 €
Línea de embotellado	1	20	3600	15.078,10 €
Bomba móvil	36	0,1	5760	4.307,51 €
Bomba fijas	18	0,2	24	37,05 €
Equipo de frio climatización	2	6,26	2920	7.655,99 €
COSTE TOTAL ANUAL				27.681,77 €

Memoria Proyecto Ex MBA

El consumo total cada año será:

CONSUMO ELECTRICIDAD 1º AÑO	1.773 €
CONSUMO ELECTRICIDAD 2º AÑO	14.629 €
CONSUMO ELECTRICIDAD 3º AÑO	27.747 €
CONSUMO ELECTRICIDAD 4º AÑO	26.303 €
CONSUMO ELECTRICIDAD 5º AÑO	27.682 €

- **Coste de productos enológicos**

Los gastos en productos enológicos dependerán de la producción y se calcularán de acuerdo al volumen de vino que tengamos que adquirir. Lo que se presenta a continuación es una estimación en función de la previsión de ventas.

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Litros producidos	24000	37510	71040	99900	143500
Coste productos enológicos	524,15	819,21	1.551,49	2.181,79	3.134,00

- **Coste de productos auxiliares para el embotellado**

En función de la previsión de ventas se calculará el número de botellas a producir. Cada botella constará de los siguientes elementos:

- Botellas.
- Cápsulas.
- Corchos.
- Etiquetas.
- Contra-etiquetas.
- Empaquetado.

Ofreceremos a los clientes dos tipos de embotellado: el estándar y el deluxe. La diferencia se verá implementada en el precio y se calculará repartiendo el 30% y 70% respectivamente. A continuación se especifica el coste de adquisición por botella y elementos que la componen dependiendo de la opción seleccionada por el cliente:

Memoria Proyecto Ex MBA

COMPRAS MATERIALES AUXILIARES												
Opciones de embotellado			Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Producto	Coste tipo 1	Coste tipo 2	Coste tipo 1	Coste tipo 2	Coste tipo 1	Coste tipo 2	Coste tipo 1	Coste tipo 2	Coste tipo 1	Coste tipo 2	Coste tipo 1	Coste tipo 2
Botellas	0,15	0,25	1.440 €	5.600 €	2.250 €	8.752 €	4.262 €	16.576 €	5.994 €	23.310 €	8.610 €	33.483 €
Cápsulas	0,03	0,06	288 €	1.344 €	450 €	2.100 €	852 €	3.978 €	1.198 €	5.594 €	1.722 €	8.036 €
Corchos	0,08	0,1	768 €	2.240 €	1.200 €	3.500 €	2.273 €	6.630 €	3.196 €	9.324 €	4.592 €	13.393 €
Etiquetas	0,04	0,07	384 €	1.568 €	600 €	2.450 €	1.136 €	4.641 €	1.598 €	6.526 €	2.296 €	9.375 €
Contraetiquetas	0,11	0,3	1.056 €	6.720 €	1.650 €	10.502 €	3.125 €	19.891 €	4.395 €	27.972 €	6.314 €	40.180 €
Empaquetado	0,12	0,2	1.152 €	4.480 €	1.800 €	7.001 €	3.409 €	13.260 €	4.795 €	18.648 €	6.888 €	26.786 €
Total	0,53	0,78	5.088 €	21.952 €	7.952 €	27.307 €	15.060 €	64.977 €	21.178 €	91.375 €	30.422 €	131.254 €

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Coste total	27.040	35.259	80.038	112.554	161.677

Memoria Proyecto Ex MBA

- *Costes de personal*

Los costes de personal y los perfiles necesarios para cubrir los puestos son los que se muestran en las tablas a continuación, para los cinco primeros años de operación. Dentro de estos costes se detallan tanto los costes salariales como los asociados a los costes de seguridad social y tarifas por jornada contratada para el personal contratado a través de empresas de trabajo temporal.

AÑO 1								
Puesto	INFORMACIÓN POR EMPLEADO				TOTAL ANUAL			
	Núm	Fijo	Variable	Tipo cont.	SBA	SS	Coste	
Dirección								
Director General	1	27.000	20%	Fijo	32.400	10.368	42.768	
Director Comercial	1	27.000	15%	Fijo	31.050	9.936	40.986	
Mandos Intermedios								
Enólogo	1	27.000	0%	Fijo	27.000	8.640	35.640	
Agente Comercial	1	24.000	15%	Fijo	27.600	8.832	36.432	
Personal								
Operario Producción	1	18.000	0%	Fijo	18.000	5.760	23.760	
Administrativo	1	20.000	0%	Fijo	20.000	6.400	26.400	
Mozo Almacén	40	50	0%	ETT	3.200			
TOTAL					156.050	49.936	205.986	ETT
							3.200	

Coste empresa temporal: 3.200 €, incluyendo la comisión del 60% por jornada establecida por la empresa de trabajo temporal para las 40 jornadas necesarias.

AÑO 2								
Puesto	INFORMACIÓN POR EMPLEADO				TOTAL ANUAL			
	Núm	Fijo	Variable	Tipo cont.	SBA	SS	Coste	
Dirección								
Director General	1	27.000	20%	Fijo	32.400	10.368	42.768	
Director Comercial	1	27.000	15%	Fijo	31.050	9.936	40.986	
Mandos Intermedios								
Enólogo	1	27.000	0%	Fijo	27.000	8.640	35.640	
Agente Comercial	1	24.000	15%	Fijo	27.600	8.832	36.432	
Personal								
Operario Producción	1	18.000	0%	Fijo	18.000	5.760	23.760	
Administrativo	1	20.000	0%	Fijo	20.000	6.400	26.400	
Mozo Almacén	40	50	0%	ETT	3.200			
TOTAL					156.050	49.936	205.986	ETT
							3.200	

Coste empresa temporal: 3.200 €, incluyendo la comisión del 60% por jornada establecida por la empresa de trabajo temporal para las 40 jornadas necesarias.

Memoria Proyecto Ex MBA

AÑO 3								
Puesto	INFORMACIÓN POR EMPLEADO				TOTAL ANUAL			
	Núm	Fijo	Variable	Tipo cont.	SBA	SS	Coste	
Dirección								
Director General	1	27.000	20%	Fijo	32.400	10.368	42.768	
Director Comercial	1	27.000	15%	Fijo	31.050	9.936	40.986	
Mandos Intermedios								
Enólogo	1	27.000	0%	Fijo	27.000	8.640	35.640	
Agente Comercial	2	24.000	15%	Fijo	55.200	8.832	64.032	
Personal								
Operario Producción	2	18.000	0%	Fijo	36.000	5.760	41.760	
Administrativo	1	20.000	0%	Fijo	20.000	6.400	26.400	
Mozo Almacén	60	50	0%	ETT	4.800			
TOTAL					201.650	49.936	251.586	ETT 4.800

Coste empresa temporal: 4.800 €, incluyendo la comisión del 60% por jornada establecida por la empresa de trabajo temporal para las 60 jornadas necesarias.

AÑO 4								
Puesto	INFORMACIÓN POR EMPLEADO				TOTAL ANUAL			
	Núm	Fijo	Variable	Tipo cont.	SBA	SS	Coste	
Dirección								
Director General	1	27.000	20%	Fijo	32.400	10.368	42.768	
Director Comercial	1	27.000	15%	Fijo	31.050	9.936	40.986	
Mandos Intermedios								
Enólogo	1	27.000	0%	Fijo	27.000	8.640	35.640	
Agente Comercial	2	24.000	15%	Fijo	55.200	8.832	64.032	
Personal								
Operario Producción	2	18.000	0%	Fijo	36.000	5.760	41.760	
Administrativo	1	20.000	0%	Fijo	20.000	6.400	26.400	
Mozo Almacén	60	50	0%	ETT	4.800			
TOTAL					201.650	49.936	251.586	ETT 4.800

Coste empresa temporal: 4.800 €, incluyendo la comisión del 60% por jornada establecida por la empresa de trabajo temporal para las 60 jornadas necesarias.

AÑO 5								
Puesto	INFORMACIÓN POR EMPLEADO				TOTAL ANUAL			
	Núm	Fijo	Variable	Tipo cont.	SBA	SS	Coste	
Dirección								
Director General	1	27.000	20%	Fijo	32.400	10.368	42.768	
Director Comercial	1	27.000	15%	Fijo	31.050	9.936	40.986	
Mandos Intermedios								
Enólogo	1	27.000	0%	Fijo	27.000	8.640	35.640	
Agente Comercial	3	24.000	15%	Fijo	82.800	8.832	91.632	
Personal								
Operario Producción	2	27.000	0%	Fijo	54.000	8.640	62.640	
Administrativo	1	20.000	0%	Fijo	20.000	6.400	26.400	
Mozo Almacén	60	50	0%	ETT	4.800			
TOTAL					247.250	52.816	300.066	ETT 4.800

Coste empresa temporal: 4.800 €, incluyendo la comisión del 60% por jornada establecida por la empresa de trabajo temporal para las 60 jornadas necesarias.

Memoria Proyecto Ex MBA

- *Costes de mantenimiento*

Se han calculado los gastos de mantenimiento en función de la dimensión de las instalaciones y la previsión de coste de mantenimiento estimada por el fabricante por cada instalación:

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Mantenimiento instalaciones	842,51 €	942,51 €	1.142,51 €	1.342,51 €	1.742,51 €
Mantenimiento RFDI	630,00 €	630,00 €	630,00 €	630,00 €	630,00 €
Total gastos mantenimiento	1.472,51 €	1.572,51 €	1.772,51 €	1.972,51 €	2.372,51 €

- *Costes de distribución*

Los costes de distribución son variables 100% y dependen exclusivamente de las ventas que finalmente se realizan. Por esta razón, los costes se han calculado en base a las ventas proyectadas para cada año.

El producto mínimo que se vende a un cliente es una barrica, es decir, aproximadamente 300 botellas (si se embotella en botellas estándar de 75 ml).

Según los siguientes cálculos, un palet puede cargar hasta 720 botellas:

CAJAS POR PALET: 60 cajas	60	ud
BOTELLAS/ CAJA	12	ud
PESO POR CAJA: 17 kg	17	kgS
Botellas/palet	720	2 barricas
Peso por palet	1.020	Kgs

Los servicios de mensajería habitualmente se facturan por peso y/o volumen. Según las tarifas estándar de mensajería para entrega en 48h a nivel nacional y teniendo en cuenta los datos anteriores se ha calculado un coste medio de envío por barrica de 81 €.

Tal y como se ha comentado en epígrafes anteriores, nuestros productos tienen un tiempo de crianza dilatado hasta completar su maduración:

Crianzas: 6 meses en barrica + 18 meses en botella: 24 meses

Reservas: 18 meses en barrica + 24 meses en botella: 42 meses

Teniendo en cuenta por tanto estos períodos, se han estimado las siguientes entregas en los años proyectados, siendo la primera entrega de producto final a partir del año 3:

Calculo costes envíos	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Total BARRICAS entregadas	-	-	67	134	244
TOTAL €	-	-	5.458 €	10.870 €	19.812 €

Memoria Proyecto Ex MBA

- *Coste proceso RFDI*

Compra de tags:

El coste asociado al proceso de trazabilidad de las barricas vendrá determinado por el número de barricas que serán las que determinen cuantas TAGS comprar por el coste que será de 1,5 euro.

COMPRA TAGS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
€	151	130	237	245	329

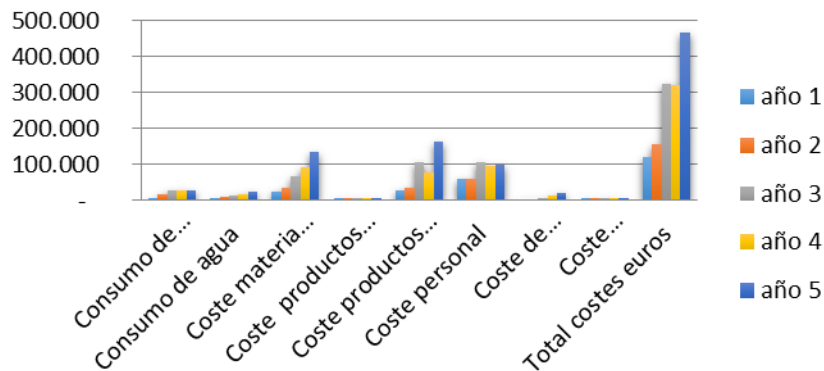
- *Costes totales del proceso operativo*

La suma de todos los costes asociados al proceso operativo desde que se realiza la compra de materia prima hasta que se entrega al cliente en su domicilio han sido especificados. A continuación se muestra en la tabla resumen el total de cada uno de los costes del proceso operativo.

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Consumo de electricidad	1.773	14.629	27.747	26.303	27.682
Consumo de agua	5.539	8.274	13.849	16.234	21.785
Coste materia prima	22.153	34.958	66.207	92.508	132.882
Coste productos enológicos	524	819	1.551	2.182	3.134
Coste productos embotellado	27.040	35.259	103.800	77.400	161.677
Coste personal	59.400	59.400	103.800	93.323	98.280
Coste de distribución	-	-	5.458	10.870	19.812
Coste mantenimiento	1.473	1.573	1.773	1.973	2.373
Total costes euros	117.901	154.912	324.185	320.792	467.624

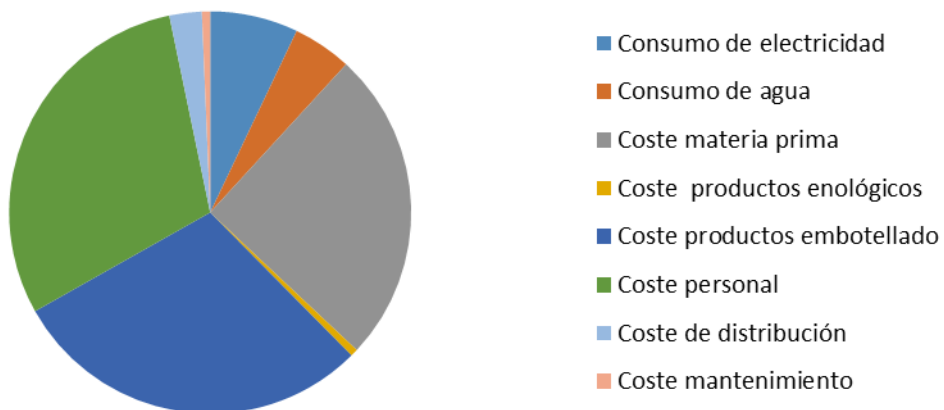
A continuación se describe mediante un gráfico el coste del proceso operativo:

Gráfico de costes del proceso operativo



- Total costes de los 5 años

Total de costes de los 5 años



- **Gastos Generales y de Mantenimiento.**

Para mantener en correcto funcionamiento nuestra oficina, hemos estimado los gastos anuales de mantenimiento y utilización de servicios básicos que estimamos una partida aproximada de 10.228€. Dentro de los mismos incluimos Luz, Agua, Gas y otros Gastos Administrativos como pueden ser Seguro; Alarma; Limpieza y telecomunicaciones.

Estos gastos crecerán acorde al aumento de trabajo, nuevas incorporaciones en plantilla, cantidad de clientes, IPC, etc hasta llegar al 5 año con un estimado de 13,644€.

Memoria Proyecto Ex MBA

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Total Costes
Gastos generales	10.228 €	10.739 €	11.813 €	12.404 €	13.644 €	47.151 €
Luz	2.030 €	2.132 €	2.345 €	2.462 €	2.709 €	1.712 €
Agua	298 €	312 €	344 €	361 €	397 €	0 €
Gas						45.439 €
G&A	7.900 €	8.295 €	9.125 €	9.581 €	10.539 €	0 €

6.4.2 Plan de inversiones

Como ya se ha explicado en el plan de acción se realizará un proceso de implantación gradual de las instalaciones y por tanto las inversiones se repartirán para cada año dependiendo de las necesidades del proceso de producción determinado por la previsión del departamento comercial. A continuación simplemente se muestra el presupuesto que es necesario para la implantación del negocio:

- **Acondicionamiento de las Instalaciones:**

A continuación se detalla una lista de los materiales que compraremos junto a los costes de instalación de los mismos.

Moviliario Oficina	€	Cantidad	Total
Sillas	45,00 €	7	315,00 €
Escritorio	90,95 €	5	454,75 €
Escritorio Director	180,00 €	2	360,00 €
Ordenador Comercial	511,57 €	4	2.046,28 €
Ordenador Admin	412,40 €	1	412,40 €
Ordenador Director	652,07 €	1	652,07 €
Impresora	205,79 €	1	205,79 €
Router	37,18 €	1	37,18 €
Material oficina	100,00 €	7	700,00 €
Mesa sala de reuniones	859,00 €	1	859,00 €
Telefonos	24,99 €	7	174,93 €
Cableado electrico	1,00 €	40	40,00 €
Iluminacion	43,22 €	10	432,23 €
Pintura Sala reuniones m^2	3,00 €	50	150,00 €
cafetera nespresso	39,58 €	1	39,58 €
menaje para poner café	2,00 €	12	24,00 €
nevera enfriadora de botella	314,05 €	1	314,05 €
copas	3,00 €	12	36,00 €
decantador	70,20 €	1	70,20 €
nevera normal para posible d	536,36 €	1	536,36 €
microondas profesional	123,14 €	1	123,14 €
lampara decorativa	150,00 €	1	150,00 €
Mano de Obra	35%	1	2.846,53 €
Varios	10%	1	1.097,95 €

12.077,43 €

Memoria Proyecto Ex MBA

- *Inversión en barricas*

Como ya se ha explicado en el apartado del plan de acción *VinoMio* ofrece a sus clientes la posibilidad de crianza en barricas de roble americano o francés. De acuerdo a la estimación para evaluar la inversión se ha determinado que en el caso de *VinoMio* las necesidades de barricas se repartirán del siguiente modo:

- 70% de barricas de roble francés
- 30% de barricas de roble americano.

El precio de las barricas de roble francés es aproximadamente el doble del precio de las barricas de roble americano, por lo que este reparto influye notoriamente en los costes finalmente incurridos. Igual que en el caso de las cantidades de barricas finalmente adquiridas, el tipo de barrica será asimismo función de las variables finalmente definidas por nuestros clientes una vez producida la venta.

Los precios medios de mercado actuales son los siguientes:

- Barrica de madera de roble americano: 205 €
- Barrica de madera de roble francés: 500 €

Finalmente, la previsión inicial de inversión es la siguiente:

AÑO	Ventas estimadas	Compra Anual	30% americano	70% frances	Coste (€)
año 1	96	101	30	71	41.479
año 2	150	90	27	63	35.793
año 3	284	160	48	112	64.955
año 4	400	168	50	118	67.264
año 5	574	224	67	156	90.318
TOTAL		743	223	520	299.808

Por último, es importante considerar que las barricas tienen una segunda vida útil como elemento decorativo tanto para bares, restaurantes y hoteles como para particulares en jardines y comedores.

Por esta razón, se puede considerar un pequeño ingreso extraordinario a partir del año 6 por la renovación del parque de barricas y su venta a empresas especializadas en la venta de barricas decorativas. El precio de mercado es de 12 € por barrica, por lo que los ingresos en el año 6 serían por ejemplo de 101 barricas x15€/ barrica= 1.515 €.

Por supuesto, en caso de que algún cliente estuviera interesado en adquirir alguna de las barricas que han sido utilizadas para la crianza de su vino, tendrán derecho de tanteo en cuanto a que se les ofrecerá la posibilidad de adquirirlas a precio de mercado (en función de la edad de la barrica en caso de que ésta no estuviera aún amortizada).

Memoria Proyecto Ex MBA

- *Inversión en Trazabilidad RFID*

Este proyecto ha sido adjudicado a la consultora AMIPEM (www.amipem.net), especializada en proyectos de RFID y con amplia experiencia tanto en la industria alimentaria como en la gestión de almacenes, incluidos los de temperatura controlada.

El presupuesto facilitado para este proyecto llave en mano es el siguiente:

1. Etiquetas o tags RFID, pasivas, en la frecuencia UHF (868MHz), encapsuladas y con sistema de fijación: 1,5€ por unidad
2. Un terminal para la grabación y lectura de los tags: PDA con Windows Mobile, pantalla táctil, con un lector RFID UHF pasivo integrado, escáner de Códigos de Barras, rugerizado, BT y con los accesorios correspondientes: cargador, 2 baterías de alta capacidad, conexión a un PC y cartuchera : 1.800€ por unidad
3. Un Software de gestión de las barricas, con las funcionalidades mencionadas en los puntos anteriores: 4.500€
4. Mantenimiento anual del Software y del Hardware de la PDA: 10% de su valor.

Total implantación: 4.500€+1.800€= 6.300 €

Total mantenimiento anual (10%): 630 €.

La adquisición de los TAGS se considera gasto y como tal ha sido incluido en el apartado anterior

Memoria Proyecto Ex MBA

• *Inversión maquinaria e instalaciones:*

Maquinaria e instalaciones	COD	Año 1			Año 2			Año 3			Año 4		
		Nº	Precio	Total	Nº	Precio	Total	Nº	Precio	Total	Nº	Precio	Total
Depositos ensamblaje-coupage 500 l	AE-001	2	1.100,00	2.200,00	1	1.100,00	1.127,50	1	1.1248,00	1.248,50	2	1.100,00	2.200,00
Depositos ensamblaje-coupage 1000 l	AE-002	5	1.680,00	8.400,00	3	1.680,00	5.040,00	7	1.680,00	13.129,20	6	1.680,00	10.332,00
Depósitos almacenaje Tempranillo 12.000 l	A-001A	1	5.203,00	5.203,00	-	5.203,00	-	-	5.203,00	-	-	5.203,00	-
Depósitos almacenaje Tempranillo 9000 l	A-002A	0	4.607,00	-	-	4.607,00	-	1	4.607,00	4.607,00	-	4.607,00	-
Depósitos almacenaje Tempranillo 6000 l	A-003A	0	3.713,00	-	-	3.713,00	-	-	3.713,00	-	-	3.713,00	-
Depósitos almacenaje Monastrel 5000 l	A-004A	1	3.415,00	3.415,00	-	3.415,00	-	-	3.415,00	-	-	3.415,00	-
Depósitos almacenaje Monastrel 4000 l	A-005B	0	3.117,00	-	-	3.117,00	-	1	3.117,00	3.117,00	-	3.117,00	-
Depósitos almacenaje Monastrel 3000 l	A-006B	0	2.521,00	-	-	2.521,00	-	-	2.521,00	-	-	2.521,00	-
Depósitos almacenaje Cabernet Sauvignon 8000 l	A-001B	1	4.309,00	4.309,00	-	4.309,00	-	-	4.309,00	-	-	4.309,00	-
Depósitos almacenaje Cabernet Sauvignon 6000 l	A-002B	0	3.713,00	-	-	3.713,00	-	1	3.713,00	3.713,00	-	3.713,00	-
Depósitos almacenaje Cabernet Sauvignon 5000 l	A-003B	0	3.415,00	-	-	3.415,00	-	-	3.415,00	-	-	3.415,00	-
Depósitos almacenaje Bobal 3000 l	A-004B	1	2.521,00	2.521,00	-	2.521,00	-	-	2.521,00	-	-	2.521,00	-
Depósitos almacenaje Bobal 2000 l	A-005B	0	1.918,00	-	-	1.918,00	-	1	1.918,00	1.918,00	-	1.918,00	-
Depósitos almacenaje Bobal 2500 l	A-006-B	0	2.216,00	-	-	2.216,00	-	-	2.216,00	-	-	2.216,00	-
Depósitos almacenaje Syrah 5000 l	A-001C	1	3.415,00	3.415,00	-	3.415,00	-	-	3.415,00	-	-	3.415,00	-
Depósitos almacenaje Syrah 3000 l	A-002C	0	2.521,00	-	-	2.521,00	-	1	2.521,00	2.521,00	-	2.521,00	-
Depósitos almacenaje Syrah 3000 l	A-003C	0	2.521,00	-	-	2.521,00	-	-	2.521,00	-	-	2.521,00	-
Depósitos almacenaje Merlot 2000 l	A-004C	1	1.918,00	1.918,00	-	1.918,00	-	-	1.918,00	-	-	1.918,00	-
Depósitos almacenaje Merlo 2000 l	A-005C	0	1.918,00	-	-	1.918,00	-	1	1.918,00	1.918,00	-	1.918,00	-
Depósitos almacenaje Merlot 1500 l	A-006C	0	1.605,00	-	-	1.605,00	-	-	1.605,00	-	-	1.605,00	-
Bombas móviles	BM-001	8	80,00	640,00	4	80,00	322,00	9	80,00	716,00	10	80,00	742,40
Bombas fijas	BF-001	6	100,00	600,00	-	100,00	-	6	100,00	600,00	-	100,00	-
Mangueras (M-001)	M-001	8	150,00	1.200,00	4	150,00	603,75	9	150,00	1.342,50	9	150,00	1.392,00
Depósitos nodriza 500 l	DN-001	1	400,00	400,00	-	400,00	-	-	400,00	-	-	400,00	-
Depósitos nodriza 1.000 l	DN-002	1	830,00	830,00	-	830,00	-	-	830,00	-	-	830,00	-
Depósitos coupage Tempranillo 2011	A-007A	1	2.216,00	2.216,00	-	2.216,00	-	1	2.216,00	2.216,00	-	2.216,00	-

Memoria Proyecto Ex MBA

- *Resumen Inversiones totales*

En la siguiente tabla se muestra el resumen de las inversiones necesarias para la implantación y puesta en marcha de VioMio.

RESUMEN INVERSIONES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
Estructura y otros (RFID)	14.546,95 €					
Barricas roble americano	6.199,20 €	5.349,39 €	9.707,69 €	10.052,78 €	13.498,24 €	44.807,30 €
Barricas roble frances	35.280,00 €	30.443,70 €	55.247,01 €	57.210,93 €	76.819,26 €	255.000,90 €
Instalaciones industriales	122.575,06 €	9.152,75 €	49.964,14 €	23.942,25 €	46.270,38 €	251.904,59 €
TOTAL	178.601,22 €	44.945,84 €	114.918,84 €	91.205,96 €	136.587,88 €	566.259,74 €

7 PLAN FINANCIERO

7.1 INVERSIONES

En las siguientes tablas se muestran las distintas inversiones que vamos a realizar para poner en funcionamiento *VinoMio* y para poder atender los distintos pedidos que se reciban de los clientes.

Las inversiones previstas contemplan toda la maquinaria necesaria para la operación de la bodega, las distintas instalaciones y el acondicionamiento de los espacios para poder llevar a cabo la actividad.

Las inversiones se muestran anualizadas, indicándose en el año en el que se llevan a cabo cada una de ellas.

Maquinaria e instalaciones	Año 1		
	Número	Precio	Total
Depositos ensamblaje-coupage 500 l	2	1.100 €	2.200 €
Depositos ensamblaje-coupage 1000 l	5	1.680 €	8.400 €
Depósitos almacenaje Tempranillo 12.000 l	1	5.203 €	5.203 €
Depósitos almacenaje Monastrel 5000 l	1	3.415 €	3.415 €
Depósitos almacenaje Cabernet Semillon 8000 l	1	4.309 €	4.309 €
Depósitos almacenaje Bobal 3000 l	1	2.521 €	2.521 €
Depósitos almacenaje Syrah 5000 l	1	3.415 €	3.415 €
Depósitos almacenaje Merlot 2000 l	1	1.918 €	1.918 €
Bombas móviles	8	80 €	640 €
Bombas fijas	6	100 €	600 €
Mangueras (M-001)	8	150 €	1.200 €
Depósitos nodriza 500 l	1	400 €	400 €
Depósitos nodriza 1.000 l	1	830 €	830 €
Depósitos coupage Tempranillo 2011	1	2.216 €	2.216 €
Depósitos coupage Tempranillo 2010	1	2.216 €	2.216 €
Tuberías (T-001)	6	90 €	540 €
Pistola kit de llenado de barricas (K-001)	4	756 €	3.024 €
Limpieza de barricas	1	151 €	151 €
Banco de filtrado final (BF-001)	1	9.000 €	9.000 €
Laboratorio de muestras LB-001	1	1.200 €	1.200 €
Unidad de embotellado (UE-001)	1	31.000 €	31.000 €
Traspaleta manual	1	800 €	800 €
Elevadora	1	2.000 €	2.000 €
Equipo de frío (EF-001) (EF-002)	2	7.000 €	14.000 €
Instrumentos	5	250 €	1.250 €
Varios *0,02	1	552 €	1.574 €
Instalación de equipos inversión*0,35	1	6.476 €	6.476 €
Total maquinaria e instalaciones			110.498 €
Acondicionamiento de las instalaciones	1	12.077 €	12.077 €
Total maquinaria, instalaciones y acondicionamiento			122.575 €

Memoria Proyecto Ex MBA

Maquinaria e instalaciones	Año 2		
	Número	Precio	Total
Depositos ensamblaje-coupage 500 l	1	1.100 €	1.128 €
Depositos ensamblaje-coupage 1000 l	3	1.680 €	5.040 €
Bombas móviles	4	80 €	322 €
Mangueras (M-001)	4	150 €	604 €
Instrumentos	1	250 €	250 €
Varios *0,02	1	46 €	576 €
Instalación de equipos inversión*0,35	1	1.234 €	1.234 €
Total maquinaria, instalaciones y acondicionamiento			9.153 €

Maquinaria e instalaciones	Año 3		
	Número	Precio	Total
Depositos ensamblaje-coupage 500 l	1	1.100 €	1.249 €
Depositos ensamblaje-coupage 1000 l	8	1.680 €	13.129 €
Depósitos almacenaje Tempranillo 9000 l	1	4.607 €	4.607 €
Depósitos almacenaje Monastrel 4000 l	1	3.117 €	3.117 €
Depósitos almacenaje Cabernet Semillon 6000 l	1	3.713 €	3.713 €
Depósitos almacenaje Bobal 2000 l	1	1.918 €	1.918 €
Depósitos almacenaje Syrah 3000 l	1	2.521 €	2.521 €
Depósitos almacenaje Merlo 2000 l	1	1.918 €	1.918 €
Bombas móviles	9	80 €	716 €
Bombas fijas	6	100 €	600 €
Mangueras (M-001)	9	150 €	1.343 €
Depósitos coupage Tempranillo 2011	1	2.216 €	2.216 €
Depósitos coupage Tempranillo 2010	1	2.216 €	2.216 €
Tuberías (T-001)	6	90 €	540 €
Pistola kit de llenado de barricas (K-001)	4	756 €	3.024 €
Limpieza de barricas	1	151 €	151 €
Instrumentos	5	250 €	1.250 €
Varios *0,02	1	250 €	1.867 €
Instalación de equipos inversión*0,35	1	3.870 €	3.870 €
Total maquinaria, instalaciones y acondicionamiento			49.964 €

Maquinaria e instalaciones	Año 4		
	Número	Precio	Total
Depositos ensamblaje-coupage 500 l	2	1.100 €	2.343 €
Depositos ensamblaje-coupage 1000 l	6	1.680 €	10.332 €
Bombas móviles	9	80 €	742 €
Mangueras (M-001)	9	150 €	1.392 €
Pistola kit de llenado de barricas (K-001)	4	756 €	3.024 €
Limpieza de barricas	1	151 €	151 €
Instrumentos	8	250 €	2.000 €
Varios *0,02	1	120 €	1.423 €
Instalación de equipos inversión*0,35	1	2.535 €	2.535 €
Total maquinaria, instalaciones y acondicionamiento			23.942 €

Memoria Proyecto Ex MBA

	Año 5		
	Número	Precio	Total
Maquinaria e instalaciones			
Depositos ensamblaje-coupage 500 l	1	1.100 €	1.166 €
Depositos ensamblaje-coupage 1000 l	10	1.680 €	17.422 €
Depósitos almacenaje Tempranillo 6000 l	1	3.713 €	3.713 €
Depósitos almacenaje Monastrel 3000 l	1	2.521 €	2.521 €
Depósitos almacenaje Cabernet Semillon 5000 l	1	3.415 €	3.415 €
Depósitos almacenaje Bobal 2500 l	1	2.216 €	2.216 €
Depósitos almacenaje Syrah 3000 l	1	2.521 €	2.521 €
Depósitos almacenaje Merlot 1500 l	1	1.605 €	1.605 €
Bombas móviles	11	80 €	914 €
Bombas fijas	6	100 €	600 €
Mangueras (M-001)	6	150 €	834 €
Tuberías (T-001)	6	90 €	540 €
Pistola kit de llenado de barricas (K-001)	4	756 €	3.024 €
Limpieza de barricas	1	151 €	151 €
Instrumentos	5	250 €	1.250 €
Varios *0,02	1	552 €	552 €
Instalación de equipos inversión*0,35	1	3.826 €	3.826 €
Total maquinaria, instalaciones y acondicionamiento			46.270 €

7.2 GASTOS

7.2.1 Gastos por ventas

Dentro de los gastos por ventas se incluyen todos aquellos costes relacionados directamente con la producción de cada uno de los productos que finalmente vamos a vender. Así, estos gastos contemplan básicamente el coste del mosto comprado para la elaboración de nuestros vinos, los elementos necesarios para el embotellado, tales como las botellas, corchos y etiquetas, y todos los productos enológicos necesarios para la buena composición del producto final.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Coste de ventas	49.717 €	71.037 €	147.797 €	207.244 €	297.693 €

7.2.2 Gastos de marketing

Como ya se ha explicado dentro del plan comercial, se realizarán acciones de marketing, tanto online como asistencia a ferias y realización de catas con el objeto de dar a conocer *VinoMio* dentro a los potenciales clientes en acceder a nuestros servicios y productos. Estas acciones se continuarán durante los cinco años presentados en este plan, pudiendo sufrir modificaciones en caso de que los objetivos previstos de ventas no sean alcanzados. Estos costes de marketing se ven incrementados con el valor del IPC.

A continuación presentamos un detalle de los costes a incurrir dentro del plan de marketing:

Memoria Proyecto Ex MBA

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Plataforma Web	6.000 €	1.080 €	1.080 €	1.080 €	1.080 €
Banners	20.000 €	18.000 €	16.000 €	16.000 €	16.000 €
Adwords	2.500 €	2.500 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €
Publicidad online	8.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €
Material Promocional	3.500 €	4.852 €	8.219 €	9.914 €	12.259 €
Asistencia Ferias	15.000 €	15.750 €	16.538 €	17.364 €	18.233 €
Mailing Personalizado	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €
Catas y Eventos	6.000 €	8.318 €	14.090 €	16.996 €	21.015 €
Publicidad prensa	36.000 €	36.000 €	18.000 €	18.000 €	18.000 €
IPC		1.433 €	1.274 €	1.355 €	1.464 €
Total Costes Marketing	100.000 €	96.933 €	84.927 €	90.355 €	97.586 €

7.2.3 Gastos de personal

Los costes salariales de los empleados de *VinoMio*, como se ha explicado en el epígrafe del plan de recursos humanos, vienen establecidos por las tablas salariales indicadas en el Convenio Colectivo de Actividades Agropecuarias.

Para realizar las operaciones de producción, comerciales y administrativas son necesarias las siguientes perfiles:

- Director general
- Director comercial
- Director de operaciones
- Agentes comerciales
- Administrativo
- Operarios de bodega
- Mozos de almacén contratados a través de Empresas de trabajo temporal

En base a los grupos profesionales definidos en el Convenio, estas tipologías de perfiles se engloban dentro de las siguientes categorías:

Grupo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Grupo 1	40 jornadas	40 jornadas	60 jornadas	60 jornadas	60 jornadas
Grupo 2	1	1	2	2	2
Grupo 3	1	1	1	1	1
Grupo 4	1	1	2	2	3
Grupo 5	3	3	3	3	3
Total	6	6	8	8	9

A partir de esta pirámide laboral, los costes asociados a los recursos humanos, tanto de plantilla como contratados a través de empresas de trabajo temporal son los siguientes, dependiendo de sus funciones dentro de *VinoMio*:

FTEs	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ESTRUCTURA	2	2	2	2	2
COMERCIAL	2	2	3	3	4
PRODUCCIÓN	2	2	3	3	3
TOTAL	6	6	8	8	9

COSTES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ESTRUCTURA	69.168 €	70.206 €	71.243 €	72.281 €	73.318 €
COMERCIAL	77.418 €	78.579 €	108.169 €	109.744 €	140.575 €
PRODUCCIÓN	59.400 €	60.291 €	79.722 €	80.883 €	104.177 €
TOTAL	205.986 €	209.076 €	259.134 €	262.907 €	318.070 €

7.2.4 Gastos financieros

Para poder desarrollar la actividad con normalidad y poder hacer frente a las inversiones necesarias al comienzo del primer año para comprar la maquinaria e instalaciones necesarias y hacer las adecuaciones de la bodega solicitamos un préstamo por un importe total de 108.886 € a un tipo de interés del 8,5%. El préstamo se solicitará durante los tres primeros años de operación a razón de 13.508 € el primer año, 80.992 € el segundo año y 14.387 € el tercero.

Esto supone unos gastos financieros de:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Deuda	13.508 €	94.499 €	108.886 €	108.886 €	108.886 €
Gastos Financieros	1.148 €	8.032 €	9.255 €	9.255 €	9.255 €

7.2.5 Amortizaciones

Las amortizaciones se realizarán a cinco años para todos aquellos elementos del inmovilizado. En este inmovilizado están incluidas la maquinaria, las instalaciones y las adecuaciones de la bodega. El cuadro de amortizaciones acumuladas durante los cinco primeros años del plan de negocio se pueden observar en el cuadro a continuación:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Amortizaciones	24.734 €	36.071 €	47.666 €	53.769 €	65.402 €

7.3 FINANCIACIÓN

Al inicio de la actividad, en *VinoMio* necesitamos una dotación total de fondos por valor de 508.886 €. Esta necesidad de fondos se verá cubierta tanto por la aportación de capital por parte de los socios como por la financiación realizada a través de un préstamo solicitado a una entidad bancaria.

7.3.1 Financiación propia

La sociedad se va a constituir con un Capital Social de 400.000 € aportados íntegramente por los socios fundadores de *VinoMio*.

7.3.2 Financiación ajena

El resto del capital necesario para poder arrancar la actividad proviene de un préstamo solicitado a una entidad financiera por un valor total de 108.886 €, a un tipo de interés de devolución del 8,5%. Durante los primeros cinco años se devolverán únicamente intereses devengados del préstamo, comenzando a devolver capital a partir del sexto año.

7.4 INGRESOS

7.4.1 Ingresos por ventas

Las ventas realizadas por *VinoMio* a lo largo de los cinco años del plan de negocio y sus consecuentes ingresos se han detallado dentro del plan comercial explicado con anterioridad en este documento.

Memoria Proyecto Ex MBA

Como ya se indicó, las ventas irán aumentando conforme se van incrementando las actividades comerciales realizadas por el equipo de ventas de la empresa, lo que conlleva a que progresivamente *VinoMio* vaya haciéndose un hueco dentro del sector vinícola español.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas	268.320 €	425.652 €	806.141 €	1.133.635 €	1.628.395 €

7.5 CUENTA DE RESULTADOS

El reflejo de los ingresos y gastos expresados anteriormente tiene su resultado en la cuenta de pérdidas y ganancias que presentamos a continuación. En ella se puede observar como pasamos de un resultado negativo durante los dos primeros años del plan de negocio a unos beneficios positivos obtenidos a partir del tercer año de operación, lo que da una rentabilidad al negocio que en epígrafes posteriores pasaremos a explicar.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Ingresos por ventas</i>	268.320	425.652	806.141	1.133.635	1.628.395
<i>Coste de ventas</i>	49.717	71.037	147.797	207.244	297.693
Margen operativo	218.603	354.615	658.344	926.391	1.330.702
Gastos de explotación	352.008	379.748	457.310	479.410	570.331
<i>Gastos distribución</i>	0	0	5.458	10.870	19.812
<i>Marketing</i>	100.000	96.933	86.201	91.710	99.050
<i>Estructura</i>	21.288	37.669	58.852	60.153	67.998
<i>Personal</i>	205.986	209.076	259.134	262.907	318.070
<i>Depreciaciones</i>	24.734	36.071	47.666	53.769	65.402
Beneficio operativo	-133.405	-25.133	201.034	446.982	760.371
<i>Ingresos financieros</i>	0	0	0	0	0
<i>Gastos financieros</i>	1.148	8.032	9.255	9.255	9.255
Beneficio Antes de Impuestos (BAI)	-134.553	-33.165	191.779	437.726	751.116
<i>Impuesto sociedades</i>	-32.293	-7.960	46.027	105.054	180.268
Beneficio Después de Impuestos (BDI)	-102.260	-25.205	145.752	332.672	570.848

El crecimiento del negocio a partir de que entramos en resultado positivo es de un 58% entre los años tercero y quinto, obteniendo al final de los cinco años un beneficio neto de 921.806 €.

7.6 BALANCE

7.6.1 Activo

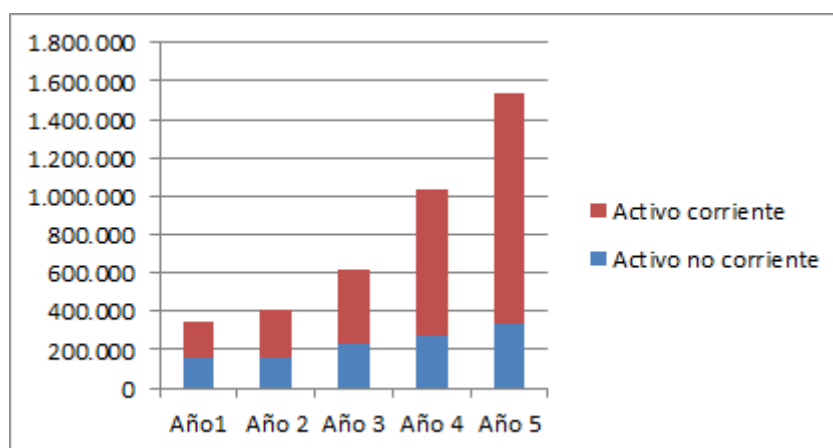
Dentro del activo fijo están incluidos todos aquellos elementos que forman parte de *VinoMio* y que son utilizados para nuestra actividad principal. Así, principalmente, incluimos toda la maquinaria utilizada en la producción de vino, el material de oficina y las barricas para el almacenamiento del vino durante su proceso de maduración.

En cuanto al activo circulante, éste está compuesto básicamente por las cuentas pendientes de pagar por los clientes, el remanente de vino producido que permanece en nuestra bodega y el crédito fiscal de los primeros años de actividad.

Memoria Proyecto Ex MBA

PREVISIÓN DE BALANCE					
ACTIVO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo no corriente	153.867	162.742	229.996	267.433	338.618
Activo fijo	178.601	223.547	338.466	429.672	566.260
Depreciación acumulada	-24.734	-60.805	-108.470	-162.239	-227.641
Activo corriente	192.580	247.194	390.959	764.180	1.193.768
Clientes	105.999	168.418	323.097	453.196	655.425
Existencias Producto Terminado	5.966	8.524	17.736	24.869	35.723
Crédito fiscal	32.293	40.252	20.126	10.063	5.032
IVA a compensar	18.323	0	0	0	0
Caja	30.000	30.000	30.000	276.052	497.588
TOTAL ACTIVO	346.447	409.937	620.954	1.031.613	1.532.386

La composición del activo, distinguiendo entre activo no corriente y corriente se puede observar en el gráfico a continuación:



7.6.2 Patrimonio neto

El patrimonio neto de *VinoMio* se compone del capital social aportado inicialmente por los socios fundadores y los resultados de cada uno de los ejercicios, incluyendo las pérdidas acumuladas de periodos anteriores.

PATRIMONIO NETO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital Social	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
Reserva Legal	0	0	0	1.829	33.267
Reserva Voluntaria	0	0	0	6.583	119.762
Resultado del Ejercicio	-102.260	-25.205	145.752	332.672	579.260
Pérdidas de ejercicios anteriores		-102.260	-127.466	0	0
TOTAL PATRIMONIO NETO	297.740	272.534	418.286	741.084	1.132.289

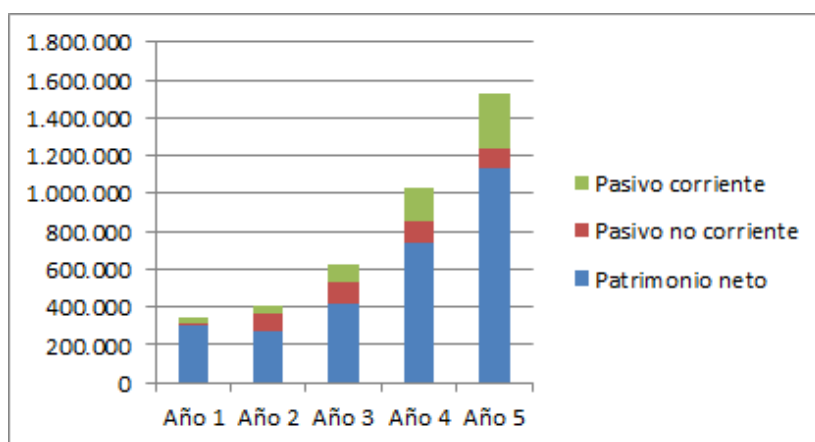
7.6.3 Pasivo

Para el funcionamiento de *VinoMio* es necesario solicitar financiación ajena por medio de un préstamo, el cual figura dentro del pasivo no corriente; figurando en el pasivo corriente las deudas comprometidas con los distintos proveedores, así como el IVA a pagar y el impuesto de sociedades.

Memoria Proyecto Ex MBA

PASIVO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pasivo no corriente	13.508	94.499	108.886	108.886	108.886
Deuda largo plazo	13.508	94.499	108.886	108.886	108.886
Pasivo corriente	35.200	42.903	93.782	181.643	291.212
Proveedores	35.200	41.411	61.167	75.009	98.538
IVA a pagar	0	1.492	6.715	11.643	17.437
Deuda por impuesto de sociedades	0	0	25.901	94.991	175.236
TOTAL PASIVO	48.708	137.402	202.668	290.529	400.098
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO NETO	346.447	409.937	620.954	1.031.613	1.532.386

A continuación se muestra la composición global del pasivo de *VinoMio*:



7.7 TESORERÍA

En el siguiente gráfico mostramos las entradas y salidas de fondos de la compañía. Hemos considerado tener un mínimo de 30.000 € al comienzo de la actividad en el primer año para poder hacer frente a posibles salidas de fondos que nos hicieran no poder hacer frente a pagos durante estos primeros años.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Entradas	632.176	533.612	835.138	1.241.599	1.768.129
Principal del préstamo	13.508	80.992	14.387	0	0
Desembolso Capital Social	400.000				
Cobros de clientes	218.669	452.620	820.751	1.241.599	1.768.129
Salidas	602.176	533.612	835.138	995.548	1.546.593
Intereses financieros (pagos)	1.148	8.032	9.255	9.255	9.255
Pago dividendos	0	0	0	9.874	179.643
Pago de inversiones	216.107	54.384	139.052	110.359	165.271
Pago a proveedores	178.934	245.707	352.342	442.462	575.911
Pago salarios	205.986	209.076	259.134	262.907	318.070
IVA pagado	0	16.412	75.355	134.789	203.450
Impuesto sociedades	0	0	0	25.901	94.991
Neto movimientos Tesorería	30.000	0	0	246.052	221.536
Saldo Tesorería	30.000	30.000	30.000	276.052	497.588

7.8 ANÁLISIS DE RATIOS ECONÓMICO-FINANCIEROS

7.8.1 Ratios de equilibrio

VinoMio presenta un correcto ratio de fondo de maniobra y de solidez, lo que muestra la buena composición de balance, teniendo margen de mejora en cuanto a la relación entre periodos de cobro y pago, ya que están descompensado los días que se tarda en cobrar de los cliente en relación con los pagos que se han de realizar a los proveedores.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
RATIOS DE EQUILIBRIO					
Fondo de maniobra (euro)	157.380	204.291	297.177	582.537	902.556
Ratio fondo de maniobra	0,45	0,50	0,48	0,56	0,59
Ratio de solidez	1,94	1,67	1,82	2,77	3,34
Periodo Medio de Cobro (días)	142	142	144	144	145
Periodo Medio de Pago (días)	36	39	48	56	62

7.8.2 Ratios de endeudamiento

Debido al préstamo que se ha de solicitar al inicio de la actividad para poder hacer frente a los pagos iniciales de las inversiones necesarias para poner en funcionamiento la bodega se observa que el nivel de endeudamiento inicial es bastante elevado, ratio que mejora según va avanzando el desarrollo de nuestra actividad y empiezan a crecer los ingresos producidos por las ventas de nuestros servicios.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
RATIOS DE ENDEUDAMIENTO					
Porcentaje de endeudamiento (%)	3,90	23,05	17,54	10,55	7,11
Coste Medio de Financiación Externa	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09
Cobertura de Intereses	-116,19	-3,13	21,72	48,29	82,16

7.8.3 Break even y Payback

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Break even					
Precio medio venta:	2.795 €	2.837 €	2.837 €	2.837 €	2.837 €
Costes fijos:	327.274 €	343.677 €	404.186 €	414.771 €	485.117 €
Costes variables unitarios:	518 €	473 €	539 €	546 €	553 €
Break even (barricas)	144	145	176	181	212

Payback	
Inversión	508.866 €
Ingresos	268.320 €
Costes	376.991 €
Payback	4,68

7.8.4 Ratios de resultados

Los resultados de *VinoMio* alcanzan unos ratios muy positivos a partir del tercer año de ventas, lo que implica que el funcionamiento de la empresa se demuestre positivo.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
RATIOS DE RESULTADOS					
Rentabilidad Económica (ROA) (%)	-38,51	-6,13	32,37	43,33	49,62
Rentabilidad de Explotación (%)	45,65	14,93	40,05	48,54	53,89
Rentabilidad Inversión (%)	-45,19	-12,17	45,85	59,07	66,34

Memoria Proyecto Ex MBA

7.9 VALORACIÓN DE VINOMIO

El cálculo del valor de *VinoMio* se ha realizado teniendo en cuenta las siguientes hipótesis:

- Consideramos una rentabilidad sin riesgo de 4,67%, que se corresponde con la rentabilidad del bono español a 10 años a fecha 19 de Julio de 2013
- La prima de riesgo se establece en un 7%
- Según estimaciones de crecimiento del producto interior bruto de España para los próximos años establecemos un crecimiento del 1%
- Por último, y debido al tamaño de *VinoMio* y a no ser empresa cotizada en bolsa, incrementamos el interés en un 3%

Con estos supuestos obtenemos una tasa de descuento del 15,67%, que aplicándola sobre los flujos libres de caja nos lleva a los siguientes valores de VAN y TIR:

- **VAN: 351.672 €**
- **TIR: 19,07 %**

Al ser el VAN superior a cero, y representar la TIR un tipo de interés superior a la tasa de descuento aplicada para la obtención del VAN, hacen de *VinoMio* una buena oportunidad de inversión.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBIT	-134.553	-33.165	191.779	437.726	751.116
NOPAT	-134.553	-33.165	191.779	437.726	751.116
Amortizaciones	24.734	36.071	47.666	53.769	65.402
Inversiones	178.601	44.946	114.919	91.206	136.588
Flujo de Caja	-134.553	-33.165	191.779	437.726	751.116

7.10 ANALISIS DE SENSIBILIDAD

Es necesario estudiar la influencia de las variaciones de los parámetros más significativos, con el fin de analizar la viabilidad económica del proyecto, y para ello se realizan los siguientes análisis:

1. Incremento del precio de nuestra materia prima (vino monovarietal sin vinificación complementaria).
2. Cambio en la composición del mix de nuestros productos en cuanto a la venta de las diferentes Opciones (Básica, avanzada y Premium)
3. Una modificación de la composición estimada de ventas entre Crianza y Reserva.

7.10.1 Incremento del precio del vino monovarietal

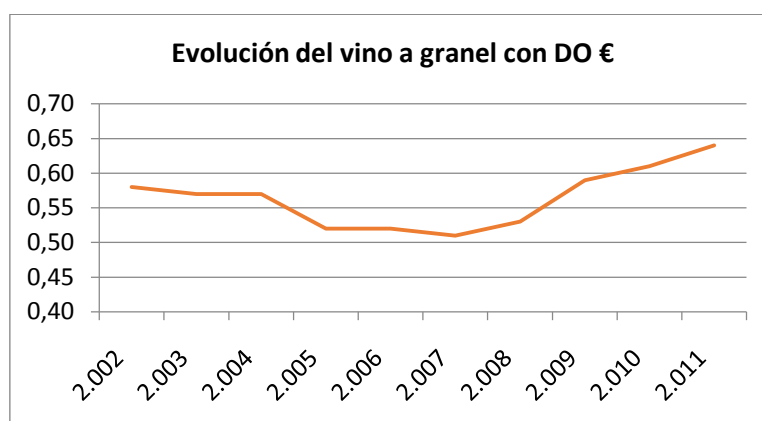
Para realizar este análisis se ha hecho un estudio del mercado del vino a granel, analizando la evolución de los precios del vino a granel con Denominación de Origen (DO) por ser los vinos con más calidad, los que *VinoMio* va a adquirir para ofrecer a sus clientes.

Memoria Proyecto Ex MBA

La información se ha obtenido del Informe *Principales Estadísticas del Sector*, publicado por el Observatorio Español del Mercado del Vino, en el que se publican precios medios de venta de vino a granel.

La evolución de los precios de vino con DO a granel en los últimos 10 años ha sido la siguiente:

AÑO	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
€	0,58	0,57	0,57	0,52	0,52	0,51	0,53	0,59	0,61	0,64
DIF €	-0,08	-0,01	0,00	-0,05	0,00	-0,01	0,02	0,06	0,02	0,03
%	-12%	-2%	0%	-9%	0%	-2%	4%	11%	3%	5%



Como se puede comprobar en la tabla y en el gráfico, y como ya se ha comentado en capítulos anteriores, las fluctuaciones en el precio de la materia prima dependen de la cantidad y calidad de la cosecha, y por tanto, no podemos considerar que haya una tendencia en el precio, sino que las fluctuaciones son aleatorias en función de las condiciones meteorológicas de ese año.

Los peores escenarios en estos 10 años han sido los siguientes:

- El mayor incremento del precio se ha producido en el año 2009 con un 11%.
- La variación promedio de los últimos cuatro años ha sido de un 6%.
- La variación acumulada en los últimos 5 años (2007 a 2011) es de un 20%.

Dado que no podemos establecer una tendencia vamos a realizar un análisis teniendo en cuenta los peores escenarios posibles:

1.1 Un incremento del precio del vino de un 15% sobre el precio proyectado (precio actual de mercado más el IPC anual) para cada año.

Un incremento un 4% superior al mayor incremento que se ha producido en los últimos 10 años.

En este caso, los indicadores de rentabilidad serían los siguientes:

VAN	317.216 €
TIR	16,75%

Memoria Proyecto Ex MBA

Con este análisis el TIR continúa siendo aceptable para el negocio, por lo que *VinoMio* podría absorber estos incrementos constantes sin tener que repercutir la subida en el precio de venta al cliente y por tanto sin que las ventas estimadas se vean afectadas.

No obstante, este escenario es bastante improbable, puesto que como ya se ha expuesto, las fluctuaciones son tanto hacia el alta de los precios como a la baja y no hay en la evolución histórica analizada una serie de 5 años seguidos de incremento sostenido del precio.

1.2 Un incremento anual del 6% con un incremento acumulado en el quinto año de un 24%.

En este caso, los indicadores de rentabilidad quedarían como se muestra en la tabla siguiente:

VAN	318.627 €
TIR	17,25%

También en este escenario el TIR se mantiene dentro de un margen de rentabilidad admisible.

Ambos análisis de sensibilidad dan una idea de lo estable que es la inversión, ya que el precio de la materia prima tiene una baja incidencia sobre la rentabilidad del proyecto. Es importante que el plan de negocio sea consistente ante este tipo de subidas puesto que como hemos comentado son aleatorias y habituales en el mercado de la uva del vino a granel.

No obstante, no es probable que se den estos escenarios que hemos planteado, más bien, lo más probable es que dentro de estos cinco años se produzcan bajadas en el precio de alguna de las cosechas y se repercuta en una mejora de nuestro margen operativo y de nuestros beneficios.

7.11 VARIACION EN EL % DE REPARTO DE LAS VENTAS ESTIMADAS ENTRE VINOS CRIANZA Y RESERVA

Dada la sensibilidad que tiene el plan de negocio con respecto al reparto de ventas de nuestros dos productos: Crianza y Reserva, desde *VinoMio* ya hemos sido bastante conservadores a la hora de estimar las ventas de uno y otro producto, estimando un 70% de nuestras ventas de vinos Crianza (el producto más económico) y un 30% de las ventas del vino Reserva.

No obstante, se ha realizado el ejercicio de análisis de una situación aún más negativa considerando el siguiente escenario:

- Ventas de Crianza 80%
- Ventas de Reserva 20%

En este caso, el TIR del negocio continuaría siendo positiva, pero bajaría a un 8%.

Como medida de contingencia se ha decidido aumentar los precios de ambos productos según lo siguiente:

- Aumento del precio de los Vinos Crianza en un 3%.

Memoria Proyecto Ex MBA

- Aumento del precio de los Vinos Reserva en un 13%.

Pricing A2	OPCIÓN BÁSICA	OPCIÓN AVANZADA	OPCIÓN PREMIUM
Crianza	2.163 €	2.379 €	2.487 €
Reserva	4.170 €	4.587 €	4.796 €

Por los análisis de mercado realizados estimamos que los precios de *VinoMio* son competitivos si los comparamos con precios de mercado actuales, especialmente los vinos Reserva. En estos vinos de mayor calidad existe un mayor margen para absorber aumentos de precio sin que esto repercuta sobre sus ventas ya que, en los productos de alta calidad y especialmente en los productos personalizados, incluso precios altos se identifican con productos que tienen un mayor valor y por tanto puede incluso influir de forma positiva en las ventas.

No obstante, dado que se está en este epígrafe analizando los peores escenarios posibles se ha hecho el ejercicio considerando una bajada de los ventas del vino Reserva de un 6%.

Unidades vendidas	95	148	281	395	567
Ingresos por ventas	263.497 €	418.002 €	791.651 €	1.113.259 €	1.599.126 €

Con estas tres variables:

- Reparto de las ventas entre Crianza y Reserva de un 80%/20% respectivamente.
- Incremento de los precios de Crianza: 3% y Reserva: 13%
- Descenso de las ventas de vinos Reserva en un 6%

Los indicadores de rentabilidad quedarían como se indica a continuación:

VAN	312.589 €
TIR	16,33%

7.11.1 Cambio en la composición del mix de productos en cuanto a la venta de las diferentes opciones (básica, avanzada y premium)

El plan de personalización de *VinoMio* se ofrece a través de tres opciones que dan distintas alternativas a la hora de personalizar el vino, tanto para los vinos Crianza como para los vinos Reserva. La estimación de reparto de las ventas para la proyección del plan Comercial ha sido la siguiente:

- Opción Básica: 33,3%
- Opción Avanzada: 33,3%
- Opción Premium: 33,3%

Memoria Proyecto Ex MBA

Y los precios los que se muestran a continuación:

Pricing	OPCIÓN BÁSICA	OPCIÓN AVANZADA	OPCIÓN PREMIUM
Crianza	2.100 €	2.310 €	2.415 €
Reserva	3.700 €	4.070 €	4.255 €

No obstante, dado que el precio de cada Opción se incrementa sobre la anterior, la composición de este mix de ventas influye sobre los ingresos proyectados. Se plantea por tanto el análisis de Sensibilidad en caso de que las mayores ventas se produjeran para la Opción más económica, según los siguientes % de reparto:

- Opción Básica: 65%
- Opción Avanzada: 25%
- Opción Premium: 10%

Con este escenario tan negativo, en el cuál el 65% de los clientes adquirirían la opción Básica y sólo un 10% la opción Premium, el plan de negocio aún seguiría siendo rentable puesto que el TIR continúa siendo mayor a la tasa de descuento.

VAN	241.870 €
TIR	12,26%

8 PLAN RECURSOS HUMANOS

El objetivo de este capítulo es la presentación de la estructura de Recursos Humanos, cuáles son los puestos claves de la organización, definir sus principales funciones, así como establecer cómo se va a medir la consecución de sus objetivos.

La pirámide de la organización de *VinoMio* estará liderada por la figura del Director General, al cual reportarán las dos unidades principales del negocio, el departamento comercial y el de operaciones.

El departamento comercial estará gestionado por el Director Comercial, bajo el cual se situarán los distintos Agentes Comerciales que se irán sumando a la empresa siguiendo el crecimiento y éxito de ventas esperado.

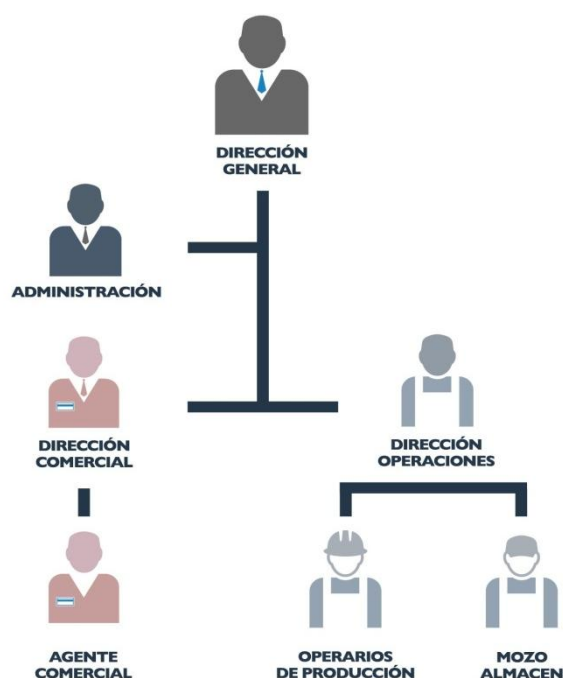
Por otro lado, el departamento de operaciones estará comandado por el Enólogo, quien será el responsable a su vez de coordinar las labores de los distintos operarios de la bodega, contratados directamente por *VinoMio*, y de los empleados de empresas temporales que serán necesarios en las épocas de mayor producción y trabajo.

8.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Hasta hace unos años no estaba definida una estructura organizativa estándar para bodegas de vino. La mayoría de ésta eran pequeñas empresas familiares con una estructura mínima que era completada en determinados periodos del año con personal discontinuo.

Sin embargo, en la actualidad el organigrama de las bodegas se ha profesionalizado y ha aumentado su tamaño hasta convertirse en importantes grupos.

De este modo, en *VinoMio* hemos adaptado nuestra estructura de recursos humanos a las nuevas condiciones del entorno, aplicando la siguiente pirámide de perfiles profesionales, los cuales se describen en el epígrafe siguiente:



8.2 RECURSOS HUMANOS

8.2.1 Dirección general

El Director General de *VinoMio* es el representante legal de *VinoMio* y es el encargado de establecer las políticas operativas, administrativas y de calidad. Es el responsable de planificar, dirigir y controlar las actividades de *VinoMio*, actuando como soporte de la organización a nivel general, es decir a nivel conceptual y de manejo de cada área funcional, así como con conocimientos del área técnica y de aplicación de nuestros productos y servicios.

Es la imagen de *VinoMio* en el ámbito externo, provee de contactos y relaciones empresariales a la organización con el objetivo de establecer nuevos negocios.

Su objetivo principal es el de crear un valor añadido en base a los productos y servicios que ofrecemos.

Sus principales funciones son:

- Liderar el proceso de planificación estratégica de *VinoMio*, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.
- Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- Desarrollar de planes de acción a corto, mediano y largo plazo.
- Implementar una estructura que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.

FUNCIONES DEL DIRECTOR GENERAL

- Preparar descripciones de tareas y objetivos individuales para cada área funcional.
- Seleccionar personal competente.
- Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución.
- Supervisar los principales indicadores de la actividad de la empresa con el fin de tomar decisiones adecuadas, encaminadas a lograr un mejor desempeño de *VinoMio*.
- Contratación y despido de personal.

8.2.2 Dirección financiera

El director general, adicionalmente a las funciones desarrolladas en el punto anterior, desarrollará también las funciones y tareas relacionadas con la dirección financiera de *VinoMio*.

Dentro de las actividades a realizar en el área financiera de la organización se encuentran la optimización del proceso administrativo y el inventario, y todo el proceso de administración financiera de la empresa.

Sus principales responsabilidades son:

- Análisis de los aspectos financieros de todas las decisiones.
- Análisis de la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas estimadas.

Memoria Proyecto Ex MBA

- Ayudar a elaborar las decisiones específicas que se deban tomar y a elegir las fuentes y formas alternativas de fondos para financiar dichas inversiones. Las variables de decisión incluyen fondos internos vs. externos y/o decisiones de financiación a largo plazo vs. corto plazo.
- La forma de obtener los fondos y de proporcionar el financiamiento de los activos que requiere la empresa para elaborar los productos cuyas ventas generarán ingresos.
- Análisis de las cuentas específicas e individuales del balance general con el objeto de obtener información valiosa de la posición financiera de la compañía.
- Análisis de las cuentas individuales del estado de resultados: pérdidas y ganancias.
- Control de costes para dotar a *VinoMio* de unos márgenes competitivos y rentables.
- Análisis de los flujos de caja producidos en la operación del negocio.
- Proyectar, obtener y utilizar fondos para financiar las operaciones de la organización y maximizar el valor de la misma.

FUNCIONES DEL DIRECTOR FINANCIERO

- Elaboración de presupuestos que muestren la situación económica y financiera de la empresa, así como los resultados y beneficios a alcanzarse en los períodos siguientes.
- Encargado de los aspectos financieros de todas las compras que se realizan en la empresa.
- Gestión y supervisión de la contabilidad y responsabilidades tributarias.
- Aseguramiento de la existencia de información financiera y contable.
- Gestión de la relación con auditores.
- Encargado de todos los temas administrativos relacionados con recursos humanos, nómina, préstamos, vacaciones, etc.
- Gestión del archivo administrativo y contable.
- Aprobación de la facturación realizada por ventas.
- Supervisión de la facturación realizada según lo establecido en los contratos firmados con los clientes.

8.2.3 Dirección de operaciones

La Dirección de Operaciones, realizada y gestionada por el enólogo de *VinoMio*, tiene bajo su responsabilidad la gestión del departamento técnico, bajo el que se incluye la elaboración y supervisión de los distintos vinos, así como también la prestación del servicio de soporte técnico a los clientes en las posibles dudas o consultas que tengan, planificando cualquier cambio, modificación o mejora.

Se encarga de dirigir la elaboración de los distintos tipos de vinos, siendo responsable técnico de todo el proceso desde la elección del tipo de viña hasta la puesta en el mercado y comercialización de los vinos y demás productos, derivados y afines.

Tiene total autoridad en la dirección del personal a su cargo, estando autorizado para la contratación de personal temporal para determinados momentos puntuales.

FUNCIONES DEL DIRECTOR DE OPERACIONES

Memoria Proyecto Ex MBA

- Determinación de los distintos elementos y materias primas que se van a utilizar en un determinado vino solicitado por un cliente.
- Realización de la planificación de materias primas, tareas y tiempo de entrega de todos los productos.
- Asignación de tareas al personal que va a llevar a cabo la ejecución.
- Supervisión del proyecto y de la entrega del mismo al cliente.
- Atender al cliente cuando requiere servicio técnico.
- Contratación de transportistas para los envíos.
- Mantener contacto continuo con proveedores, en busca de nuevas tecnologías o materias primas, insumos y productos más adecuados.
- Control y monitorización completa de la operación de *VinoMio*
- Gestión y autorización de las compras necesarias para la producción.
- Gestión del inventario, optimizando sus niveles para mantenerlos lo más bajo posibles.
- Negociación con proveedores para las compras de material necesario para la producción.

8.2.4 Dirección comercial

La dirección comercial de *VinoMio*, a través de la figura del Director Comercial, tiene bajo su responsabilidad a todas las personas y recursos necesarios para tanto para la ejecución del plan de ventas de la compañía como la definición y puesta en marcha de los planes de comunicación y marketing. Será responsabilidad de este equipo realizar la toma de decisiones necesarias, y su posterior ejecución, con el objetivo último de cumplir con las previsiones de ventas realizadas.

FUNCIONES DEL DIRECTOR DE COMERCIAL

- Gestión de los recursos humanos y físicos disponibles.
- Establecer el contacto con los clientes con el objetivo de detectar sus necesidades.
- Envío de presupuestos a clientes.
- Atención a los clientes que visitan la bodega o llaman solicitando información.
- Preparación de planes y presupuestos de ventas.
- Elaboración de informes sobre ventas.
- Negociación con los clientes.
- Establecimiento de metas y objetivos de ventas.
- Previsión de demanda.
- Establecer cuota de ventas entre los agentes comerciales del equipo.
- Análisis de los costes comerciales de ventas.

8.2.5 Mantenimiento de bodega

Dentro del ámbito de la dirección de operaciones es necesario contar dentro de la plantilla de *VinoMio* con personas que den soporte en todas las tareas productivas de la bodega. Estas personas estarán bajo la responsabilidad del director de operaciones, quien será el encargado tanto de supervisar su trabajo como de asignarles las tareas a realizar diariamente.

Memoria Proyecto Ex MBA

Para los momentos de mayor carga de trabajo productivo se contratará, a través de empresas de trabajo temporal, las personas necesarias para cubrir las fases productivas con eficiencia.

Los operarios de la bodega tendrán a su cargo la asistencia en las tareas de vinificación y guarda de mostos y vinos, manteniendo la asepsia en todo el circuito. Asimismo, tendrán como tarea el mantenimiento operativo y acondicionamiento de maquinarias, equipos, elementos y espacios de trabajo.

FUNCIONES DEL OPERARIO DE BODEGA

- Asistir en la recepción de los mostos, realizando el registro en los sistemas de *VinoMio*
- Mantener la asepsia en todo el circuito de vinificación y guarda de vinos y mostos.
- Utilizar la indumentaria de protección adecuada según tarea a realizar en la jornada.
- Preparar, acondicionar y mantener operativos maquinarias y equipos.
- Controlar periódicamente temperatura de las piletas, según indicaciones.
- Trasegar mostos y vinos según plan de trabajo.
- Extraer muestras de mostos y vino para análisis en laboratorio, según indicaciones del director de operaciones.

8.2.6 Administración

Con el objetivo de gestionar todos los recursos existentes en la empresa así como llevar a cabo todas aquellas tareas relacionadas con la buena gestión de la actividad de *VinoMio*, se hace necesaria la figura de un administrativo, el cual sea capaz de desempeñar las atribuciones que se detallan a continuación.

FUNCIONES DEL ADMINISTRATIVO

- Provisión de los recursos necesarios para implementar y mantener la operación.
- Provisión de personal, servicios, maquinaria, instalaciones y equipos, informática, material de oficina, etc...
- Coordinar la gestión y formación del personal.
- Recursos necesarios para mantener el ambiente de trabajo.
- Selección de personal con nivel de formación y conocimientos adecuados.

8.3 POLÍTICA SALARIAL

En materia laboral, la actividad de *VinoMio* se va a regir por el Convenio Colectivo de la Actividad Agropecuaria. Este convenio es de utilización en todas las empresas que se dediquen a la actividad agraria y pecuaria, y se regirán por él todos los trabajadores que realicen funciones relacionadas con este sector, sea cual sea el carácter profesional y el tiempo de vigencia de su contrato laboral.

Las categorías o grupos profesionales en que se divide el personal en este Convenio son las siguientes:

- **Grupo profesional I:** Peón y guarda
- **Grupo profesional II:** Oficiales y auxiliares administrativos, encargados de cuadrilla, oficiales de primera y segunda, tractoristas y conductores tractoristas.
- **Grupo profesional III:** Jefes administrativos, capataces y encargados generales.
- **Grupo profesional IV:** Titulados de grado medio o equivalentes.
- **Grupo profesional V:** Titulados de grado superior o equivalentes.

El convenio colectivo también establece que no es necesario contar con todas las categorías en las empresas agropecuarias, sino con aquellas que la bodega requiera.

El salario de los trabajadores de *VinoMio* está compuesto por los siguientes conceptos:

1. Salario base
2. Antigüedad

Memoria Proyecto Ex MBA

3. Pagas extraordinarias
4. Suplementos
 - a. Plus por trabajo nocturno
 - b. Plus de desplazamiento
 - c. Plus de peligrosidad
5. Horas extras
6. Jubilaciones

El coste anual en salarios es uno de los elementos de mayor importancia dentro de los gastos de *VinoMio*.

El personal en nómina de *VinoMio* se va a ajustar al máximo, sin perjuicio en los procesos comerciales y de operación, con objeto de maximizar la eficiencia en el desarrollo de la actividad.

Así, los perfiles existentes dentro de la organización se encuadran dentro de las siguientes tablas salariales:

GRUPO 5

- Director General
- Director Comercial
- Director de Operaciones

GRUPO 4

- Agentes Comerciales

GRUPO 3

- Administrativo

GRUPO 2

- Operarios de bodega

GRUPO 1

- **Trabajadores eventuales**, contratados durante el periodo de máxima actividad de *VinoMio*.

Los salarios base anuales (teniendo en cuenta las 15 pagas, con las 3 extraordinarias de verano, Navidad y San Isidro) por grupo se establecen de la siguiente manera:

Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5
50 €/día	18.000 €	20.000 €	24.000 €	27.000 €

Los trabajadores eventuales serán contratados por jornada de trabajo, lo que daría un resultante anual mucho más elevado que los correspondientes a un trabajador de plantilla, sin embargo, su contratación se realizará única y exclusivamente en las jornadas en las que sea necesaria su participación.

En estos importes no se ven reflejados otros conceptos variables, como pueden ser los trienios acumulados, pluses de peligrosidad o nocturnidad, etc...

A modo de resumen, se presenta la siguiente tabla donde figuran por cada categoría salarial los trabajadores correspondientes a cada uno de los grupos a lo largo de los primeros cinco años de funcionamiento:

Memoria Proyecto Ex MBA

Grupo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Grupo 1	40 jornadas	40 jornadas	60 jornadas	60 jornadas	60 jornadas
Grupo 2	1	1	2	2	2
Grupo 3	1	1	1	1	1
Grupo 4	1	1	2	2	3
Grupo 5	3	3	3	3	3
Total	6	6	8	8	9

De este modo los costes en salarios, sin tener en cuenta los pluses mencionados anteriormente, pero sí teniendo en cuenta los variables que les corresponden por cumplimiento de objetivos a las personas a cargo de las labores comerciales son los siguientes:

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
205.986 €	209.076 €	255.360 €	255.360 €	304.567 €

Resaltar en este punto que la remuneración de nuestros comerciales estará basada en un salario fijo más un variable, que vendrá determinado por el éxito de sus campañas comerciales. Con el objeto de que los comerciales centren sus esfuerzos en todas las categorías de clientes profesionales definidas, y no sólo en aquellas en las que estimamos una mayor probabilidad de éxito, exigiremos un mínimo proporcional de clientes obtenidos en cada categoría para poder conseguir el objetivo de variable establecido. Es decir, para poder recibir el variable establecido por logro de ventas, los comerciales tendrán que conseguir, al menos, el mínimo de clientes establecido en el ratio de éxito definido en su tabla de objetivos, tal como viene detallado en el plan comercial.

8.4 PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

El Plan de Prevención de Riesgos Laborales es un documento que describe la estructura organizativa, las responsabilidades, las funciones, las prácticas y procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para desarrollar la prevención de riesgos laborales en la empresa.

La organización de los recursos de una empresa para la actividad preventiva puede realizarse en varias modalidades, las más frecuentes son las siguientes:

- Asunción por parte del empresario de la actividad preventiva.
- Designación de uno o varios trabajadores.
- Concierto con un Servicio de Prevención Ajeno.

En el caso *VinoMio* lo más apropiado será que dicha responsabilidad se encuentre bajo la responsabilidad del director de operaciones.

POSIBLES RIESGOS LABORALES

Los riesgos más importantes que pueden darse en la operación de *VinoMio* pueden resumirse en los siguientes:

- Caída de objetos por desplome o derrumbamiento
- Caída de objetos en manipulación

Memoria Proyecto Ex MBA

- Pisadas sobre objetos
- Golpes contra objetos inmóviles
- Golpes o cortes con objetos o herramientas
- Pinchazos
- Proyección de fragmentos o partículas
- Atrapamiento por o entre objetos
- Contactos térmicos
- Exposición a contactos eléctricos
- Incendios
- Exposición a altas o bajas temperaturas
- Iluminación insuficiente
- Sobreesfuerzos
- Carga mental

FORMAS DE EVITAR RIESGOS LABORALES

Las maneras de evitar la práctica totalidad de los riesgos laborales mencionados anteriormente se detallan en los puntos siguientes:

- **Orden y limpieza**
 - o Clasificar los materiales según su utilidad, eliminando lo inútil en innecesario.
 - o Colocar los materiales y las herramientas de trabajo en el lugar indicado, no dejándolas en lugares de tránsito o donde pueden caerse.
 - o No apilar materiales en las zonas de paso, manteniéndolas libres de obstáculos.
 - o Mantener limpios los espacios comunes (vestuarios, armarios, duchas, etc.)
 - o Limpiar, lo antes posible, cualquier derrame que se produzca.
 - o Eliminar diariamente los residuos que se generen y, si fuera necesario por la acumulación excesiva de residuos, se retirarán con mayor frecuencia.
 - o Respetar el espacio libre alrededor de la maquinaria, en particular el acceso a los elementos de control y el paso para el abastecimiento o retirada de materiales.
- **Uso de maquinaria**
 - o Cumplir con las normas de utilización, manejo y conservación de la máquina especificadas por el fabricante. A partir de éstas se pueden establecer procedimientos de trabajo seguros que reduzcan el riesgo de accidente.
 - o Conocer todos los puntos peligrosos de las máquinas y no acercarse a ellos cuando la máquina está en funcionamiento.
 - o Comprobar que los puntos de engranaje de la maquinaria que puedan entrar en contacto con cualquier parte del cuerpo del trabajador, incluido el pelo o la ropa de trabajo, estén convenientemente protegidos, para evitar atrapamientos con los mismos.
 - o En caso de intervención en cualquier tipo de máquina (limpieza, lubricación, alimentación o carga de una tolva), especialmente en operaciones de desatascado, se debe siempre parar el sistema de engranaje, detener el motor y esperar que los dispositivos estén completamente inmovilizados.
 - o Evitar colocarse dentro de la línea de acción de cualquier máquina mientras ésta esté en funcionamiento.

Memoria Proyecto Ex MBA

- Para evitar riesgos de aplastamientos hay que evitar todas las zonas y situaciones posibles de riesgo, y alejarse de las zonas peligrosas.
- Asegurarse que los objetos estén estables cuando se trabaje debajo de ellos cuando se está en sus proximidades. Bloquear las ruedas de máquinas que corran el riesgo de rodar libremente.
- Como norma general es conveniente utilizar equipos de protección individual adecuados al trabajo realizado: guantes, gafas de protección, calzado de seguridad, etc...

La **formación y la prevención** de los trabajadores dentro de *VinoMio* han de ser una constante. Los trabajadores que realizan sus trabajos en condiciones de seguridad lo hacen con una mayor motivación y eso a la larga repercutirá en la **imagen** de nuestra bodega.

9 PROYECTOS DE FUTURO

En VinoMio ya hemos empezado a proyectar nuestro futuro una vez hayamos consolidado el negocio.

PROYECTOS AD HOC

Planteamos llevar a cabo proyectos ad hoc, bajo demanda de un mínimo de 4 barricas, para aquellos clientes que deseen algo distinto a nuestro catálogo, como por ejemplo:

- Vinos Gran Reserva. (5 años).
- Otras variedades de uva.
- Varietales de cepa vieja (más de 70 años)
- Producción personalizada, con especificaciones para los procesos de vinificación en nuestras bodegas colaboradoras.

INTERNACIONALIZACIÓN

Nuestro proyecto tiene una gran proyección internacional ya que el vino español es cada vez más valorado internacionalmente, siendo Alemania uno de los principales importadores.

Con los medios de comunicación actuales el proyecto de VinoMio es posible llevarlo a cabo desde la distancia, el cliente podrá contactar con nuestro equipo por email o skype, recibir los informes periódicos en su idioma y chequear las condiciones de la bodega con una webcam.

ECOLOGÍA

Los vinos ecológicos o “naturales” son aquellos que se producen a partir de cultivos ecológicos y que además se producen sin ninguna intervención humana. Esta tendencia está comenzando a despuntar y comienza a tener muchos adeptos. En VinoMio estaremos muy atentos a la evolución del mercado y sin duda apostaremos por ello si alguno de nuestros clientes lo requiere.

10 CONCLUSIONES

La elaboración de este plan de negocio nos ha llevado a realizar una inmersión en el mundo del vino. En España, particularmente, este sector está muy maduro, con actores muy establecidos, y donde se hace muy difícil encontrar la manera de hacer las cosas de una manera diferente.

Este es el reto que nos ha llevado a crear Vinomio. Pensar y estar seguros desde el inicio de esta aventura de que era posible ofrecer a nuestros clientes un producto innovador.

La investigación realizada, el análisis del mercado y tendencias a nivel nacional e internacional, así como las entrevistas con expertos en la materia, nos hace reafirmarnos en que nuestra bodega será capaz de diferenciarse y ofrecer un valor único a nuestros clientes.

Nacemos con la misión de ofrecer la posibilidad a nuestros clientes de hacerles partícipes en la creación de su propio vino, desde la elección de las uvas que lo van a componer, pasando por los procesos de elaboración, hasta el embotellado y el etiquetado, sin la necesidad de tener ninguna experiencia ni conocimientos sobre la elaboración de caldos, simplemente apoyándose en nuestro equipo técnico y productivo.

Con esta objetivo en la mente, planificamos estratégicamente cómo lo conseguiremos, definiendo las estrategias de marketing, elaborando un plan comercial y finalmente detallando desde la perspectiva de las operaciones el cómo. El fruto de este plan es VinoMio, vinos personalizados.

Queremos destacar como puntos importantes de nuestro proyecto de negocio que:

- *VinoMio* es un proyecto rentable. En un mercado maduro, abre la puerta a un nuevo sector donde la competencia es reducida.
- *VinoMio* se basa en dos tendencias actuales con gran auge en todo tipo de mercados, la *Experiencia* y la *Personalización*, ambas orientadas a que el cliente participe activamente en la creación del producto que al final va a disfrutar.
- Nuestro producto está orientado a clientes profesionales, debido a que el pedido mínimo es una barrica, aproximadamente unas 300 botellas, aunque esperamos que haya particulares, amantes del vino que quieran realizar un proyecto de Vino Propio con nosotros.
- Al tratarse de un negocio con una estrecha relación y vinculación con el cliente, una de las actividades más importantes es la actividad comercial, ya que para lograr una venta, es necesaria una relación cercana que facilite la recurrencia año tras año.
- Al tratarse de un producto de alta calidad, la materia prima es el elemento más importante, por lo que la selección de las bodegas colaboradoras y de los vinos sin vinificación complementaria que vamos a adquirir es una actividad clave.
- La ayuda Bancaria en forma de crédito es imprescindible para poder emprender el proyecto. A pesar de que formaremos un capital social propio de 400.000€, con lo que podemos cubrir las inversiones, necesitaremos un préstamo para poder comenzar con la producción y superar los primeros años hasta que logramos generar caja.

Memoria Proyecto Ex MBA

- Se trata de un negocio con un importante potencial de internacionalización, ya que los vinos españoles son cada vez más valorados en todo el mundo, y con los medios actuales es posible realizar un seguimiento del Vino desde la distancia.

11 BIBLIOGRAFÍA

11.1 Artículos

- ✓ *Mercados de producción de España por regiones. "Semana Vitivinícola"* - SeVi nº 3.402. Junio 2013.
- ✓ Nielsen: *Las ventas en valor de Vinos tranquilos crecen más que las de cualquier otra bebida*, "Informe Market Trends de Nielsen sobre ventas en libre Servicio". Observatorio Español del Mercado del VINO. 16 Diciembre de 2012.
- ✓ *¿Cómo vender Vino en España?*, "MARKETING & VENTAS", 3 Diciembre de 2012. <http://www.vinetur.com/2012120310698/como-vender-Vino-en-espana.html>
- ✓ Nielsen: *Las ventas de Vino en valor siguen creciendo por encima de la media de bebidas en libre servicio*, "Informe Market Trends de Nielsen sobre ventas en libre Servicio", Observatorio Español del Mercado del VINO. 16 Noviembre de 2012.
- ✓ Rafael del Rey: *La distribución del Vino en España*, "Distribución y Consumo" nº 60, Noviembre- Diciembre 2011.
- ✓ Deloitte: *El sector del Vino en España*, "ConsumoValor". 2011.
- ✓ Victor J. Martín Cerdeño: *Demanda de Vino en España*, "Distribución y Consumo" nº 40, Noviembre- Diciembre 2010.
- ✓ Ángel Antonio MENDOZA: *El buen Vino nace desde el consumidor*, Revista "Enología" Nº 2 Año VII, Marzo-Abril 2010.

11.2 Informes

- ✓ Rafael del Rey: *Situación y perspectivas de los mercados del Vino*, Observatorio Español del Mercado del Vino y Federación Española del Vino, Abril 2012.
- ✓ Dades.es Datos y Estadísticas: *Análisis económico-financiero (2001-2010) del Sector Vitivinícola en España*. Observatorio Español del Mercado del Vino, 2012
- ✓ *Balance del Vino, Campaña 2011—2012 (Resultados Provisionales)*. Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, Diciembre 2012.
- ✓ *Existencias de Vino y mosto en castilla la mancha a 31 de julio 2012*. Observatorio Español del Mercado del Vino, 2012
- ✓ Frederick E. Artesani EAFI: *Análisis de Bodegas Riojanas*, In Research (Informes financieros de empresas cotizadas), Octubre de 2012.
- ✓ Observatorio Español del Mercado del Vino: *El Vino en cifras*. ICEX, España, Exportación e Inversiones y Vinos de España, 2012.
- ✓ *Principales Estadísticas del Sector*. Observatorio Español del Mercado del Vino. 2012.
- ✓ Rafael del Rey: *Situación actual del enoturismo en España*, Observatorio Español del Mercado del Vino y Aliter Escuela de Negocios, Noviembre de 2011.
- ✓ Rosario Martín de Mulas: *Estudio de mercado el mercado del Vino en Estados Unidos*, Comunidad de Madrid, 2009
- ✓ Antonio M^a Soriano Ibarra, Price Waterhouse Coopers.: *Análisis del Consumo del Vino en HORECA*. Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino. 28 Mayo 2009.
- ✓ Telecyl S.A: *Análisis del consumo de Vino en hostelería y restauración*, Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, 2008.

Memoria Proyecto Ex MBA

- ✓ *Diagnóstico y Análisis Estratégico del Sector Agroalimentario Español*, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2003
- ✓

11.3 Proyectos

- ✓ Noelia Todolí Núñez: *Proyecto de ejecución de una bodega de Vinos acogida a la D.O. Ribera de Duero, en Quintanilla de Onésimo, Valladolid*. Proyecto Fin de Carrera, Universidad de Valladolid, E.T.S de Ingenierías Agrarias (Campus de Palencia), Mayo 2009.
- ✓ Alejandro García Concejal: *Plan de Negocio e implantación de una Bodega en la Denominación de Origen Ribera del Duero*, Proyecto Fin de Carrera, Universidad Carlos III de Madrid, Departamento de Ingeniería Mecánica, Área de Ingeniería de Organización.
- ✓ Cooperativas Agro- alimentarias: *Manual de ahorro y eficiencia energética en el Sector Bodegas*, “Proyecto CO2OP”, Proyecto Fundación Biodiversidad.
- ✓ *Estructura de costes de las bodegas de la D.O Tacoronte-Acentejo*, “Proyecto COSTVINOS”. <http://jggomez.eu>
- ✓ *Impactos Ambientales en Bodega*. Proyecto Life SINERGIA. 2005.

11.4 Otros

- ✓ *The World Wine and Spirits Market with a Look Forward to 2016*, VinExpo 2013 Bordeaux, 16- 20 2013.
- ✓ *Etiquetado y Presentación de Productos Vitícolas*. Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, 2012.
- ✓ VII Foro del Marketing del Vino: *Ponencia Modelos de distribución del Vino en España*. Observatorio Español del Mercado del Vino, Logroño, 11 de Mayo de 2012.
- ✓ Jornada sobre la comercialización del Vino en la restauración Española. Resumen de Ponencias. Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino, 28 de Mayo de 2009.

VinoMio

VINOS PERSONALIZADOS





VinoMio es una bodega que se crea con el objetivo de elaborar vino personalizado para todas aquellas personas interesadas en obtener un vino producido bajo su elección, tanto en las uvas seleccionadas, como en el proceso de crianza, embotellado y etiquetado.

VinoMio pone a disposición todo lo necesario para la creación de un vino personalizado: distintas variedades de uvas, instalaciones, enólogos.

Todas aquellas personas o grupos que deseen tener su propio vino, no tendrán que meterse en este complejo mundo ni asumir las fuertes inversiones que supone crear una bodega desde el inicio, ya que **VinoMio** ya cuenta con todo ello.

VinoMio se encarga de poner todo lo necesario a tu disposición para que tú solo tengas que tomar decisiones para que tu vino sea como tú quieras que sea.

EBITDA

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
-102.260 €	-25.205 €	145.752 €	332.672 €	570.848 €

INVERSIÓN

508.886 €

RENTABILIDAD

ROI:	22,78%
VAN (15,67%):	351.672 € (a 5 años)
TIR:	19,07%
PAYBACK:	4 años y 8 meses
BREAK EVEN:	144 barricas (año 2)

NUESTRA MISIÓN

VinoMio nace con el deseo de convertir el consumo del vino en una experiencia, personal o compartida, más allá de descorchar una botella, mucho antes de elegirla por una etiqueta, eligiendo los matices desde sus raíces.

NUESTRA VISIÓN

Porque el disfrutar de un buen vino y conocer sus orígenes, su elaboración y sus matices no debe estar reservado para unos pocos entendidos, sino que estos conocimientos deben ser abiertos y cercanos.

NUESTRO VALOR

Nuestro valor diferencial y beneficio para nuestro cliente reside en una inversión limitada con la que poder acceder a las mejores uvas del mercado y aprovechar el conocimiento de nuestros profesionales, así como nuestras instalaciones.



*“La vocación de **VinoMio** es dar un servicio completo y de calidad a nuestros clientes, ofreciendo todos aquellos servicios que pueda precisar para llevar a cabo su proyecto de tener un vino propio, sea cuál sea su objetivo final”*



MERCADO DEL VINO EN ESPAÑA

A pesar de que en términos de consumo (litros), el mercado del vino ha disminuido un 40% en los últimos 12 años, la mayor caída ha sido en los vinos de mesa, los vinos de menor calidad. Sin embargo, en términos económicos (€), los vinos con Denominación de Origen han aumentado un 7%.

Así mismo, se está produciendo un cambio de hábitos, trasladándose el consumo desde el consumo en HORECA al consumo en Hogares, muy relacionado también con el abandono del vino de mesa consumido a diario en los restaurantes, hacia un consumo más social de vinos de alta calidad en eventos sociales.

“Hay un cambio de tendencia hacia un menor consumo de vino pero de vinos de mayor calidad.”



CANALES DE VENTA

Los canales de venta principales han sido dos casi al 50% durante mucho tiempo:

- Distribución
- HORECA

Sin embargo, algo está cambiando, según estudios del OEMV ¹, hay una tendencia clara hacia un nuevo canal: la venta directa al consumidor, a través de diversos canales ahora incipientes pero que presentan altos % de crecimiento:

- Venta directa Bodega- consumidor (física y on- line).
- Venta on line multimarca.
- Clubs de vinos multimarca y vinotecas.

DOS TENDENCIAS

Personalización

Experiencia

¹ Observatorio Español del Mercado del Vino

NUESTRA PROPUESTA

LA PERSONALIDAD DE UN VINO... ELIGE EL TUYO.

El vino es un producto elaborado a través del procesado de distintas variedades de uva. En función de las variedades y el proceso al que se le someta, el vino obtiene características de textura, color, aroma y sabor diferentes.

La combinación de estas variables hace que cada vino tenga una personalidad diferente. Desde VinoMio damos la oportunidad de que cada cliente pueda configurar su propio vino en base a sus preferencias de modo que obtenga un producto adaptado a sus gustos.



NUESTROS PRODUCTOS

Desde VinoMio apostamos por los vinos de calidad, de ahí nuestra elección en cuanto a los productos que ofrecemos:

- Vinos tintos Crianza
- Vinos tintos Reserva

Los vinos tintos son los que son percibidos como de mayor calidad. Son los más consumidos y además admiten un mayor tiempo de almacenamiento hasta su consumo.

A partir de aquí, las decisiones son tuyas!

ASÍ FUNCIONA VINOMIO

ÚNETE A VINOMIO

Comienza tu experiencia como bodeguero.

SELECCIÓN VARIETALES

Selecciona los que más te gustan de nuestro catálogo.

DISEÑO DEL PLAN

Selecciona las opciones de personalización.

ELABORACIÓN DEL VINO

Participa en las etapas clave

MONITORIZACIÓN

Recibe información puntual sobre cada proceso por el que pasa tu vino.

DISEÑO DEL ENVASE

Ponle nombre a tu vino, diseña tu etiqueta y elige su imagen.

CREA TU MARCA

Podrás registrar TU MARCA para vender tu vino.

CATÁLOGO DE VARIETALES



TEMPRANILLO

Uva más consumida en España. Produce vinos completos, redondos, equilibrados y estructurados muy característicos y especialmente aptos para la crianza.

CABERNET SAUVIGNON

Uva originaria de Burdeos. Es una de las variedades de mayor calidad y fama mundial. Produce vinos de mucho cuerpo, ácidos y astringentes, muy aptos para la crianza.

MONASTRELL

Necesita clima continental y gran insolación. Es muy dulce y productiva. Sus vinos son de color rubí intenso con tonos violetas en los jóvenes que se van difuminando con el tiempo a colores más sepia y ocre.

BOBAL

Uva de bajo grado alcohólico y elevada acidez. Es ideal para el ensamblaje con otras variedades.

MERLOT

Procede de la región de Burdeos. La piel es espesa y la pulpa jugosa y de sabor agradable. Produce vinos muy aromáticos y suaves de envejecimiento rápido.

SYRAH

Está especialmente adaptada a zonas cálidas, produciendo unos vinos oscuros con aromas a violetas, casís y especiados. Dotados de una gran estructura tánica, con buena capacidad de envejecimiento.

PLAN DE PERSONALIZACIÓN

Tanto la selección de los varietales y su ensamblaje (en caso de elegir la mezcla de más de una variedad) como el plan de personalización serán realizados con el asesoramiento puntual de nuestro Enólogo.

Nuestros clientes contarán con asesoramiento siempre que lo precisen

VARIETALES

Selección del varietal o varietales que se desean ensamblar en la proporción deseada.

TIPO DE BARRICA

- Combinación de Roble francés y/o americano.
- Intensidad de Tostado: suave, medio, intenso.

TIEMPO DE CRIANZA

- Tiempo de crianza en Barrica.
- Tiempo de crianza en Botella.

PACKAGING

- Tipo, tamaño y calidad de botella.
- Tipo de corcho, cápsula.
- Diseño de etiqueta.

ELABORACIÓN DEL VINO Y MONITORIZACIÓN

La elaboración del vino implica entre otros el ensamblaje, la crianza, los trasiegos, los análisis de control, las catas intermedias, el embotellado y la crianza en botella. Nuestros clientes serán avisados en los momentos clave para que si lo desean puedan participar.

Además, recibirán informes periódicos con los movimientos y procesos por los que su vino va pasando, así como los resultados de los análisis de control de calidad que se harán puntualmente para garantizar la buena evolución de los caldos.

PACKAGING

En ocasiones el continente es casi tan importante o incluso más que el contenido. Por esta razón, desde VinoMio ofrecemos un amplio abanico de posibilidades en la elección del envase del vino, tanto de la botella, corcho y etiquetas, elementos que sin duda contribuirán a imprimir un sello personal en el producto final.

Cabe destacar el diseño de la etiqueta y el nombre del vino que el cliente podrá registrar a través de nuestro servicio adicional de creación de marca.



ESTIMACIÓN DE MERCADO

Para la estimación del mercado potencial nos basamos en los siguientes datos:

- El alto consumo de vino en España.
- La buena proyección de los vinos de mayor precio.
- La buena penetración que ha tenido la cerveza artesanal, principal competidor del vino que también es posible realizar de forma personalizada. La estimación del mercado potencial nos ofrece una cifra de 20 M €.



800 ML Consumo de vino en España



4% Consumo de botellas entre 8 y 20 €



7% Consumo de productos artesanales

NUESTROS CLIENTES

VinoMio va a apostar en primer término por los clientes profesionales, ya que estimamos que tendrán un mayor potencial de compra, no obstante, contamos con que habrá un % de particulares que se interesen por los servicios que ofrecemos. Dentro de los clientes profesionales diferenciamos tres grupos:

Grandes Empresas

Su principal interés en VinoMio será la adquisición de botellas para la realización de regalos promocionales tanto a clientes internos como externos.

Restaurantes, hoteles y empresas de Catering

Ya es habitual en los establecimientos de restauración que dispongan de un vino con etiqueta personalizada, VinoMio les ofrece además la opción de personalizar el taste del mismo, como elemento diferenciador ante cualquier otro establecimiento

Otros colectivos

Asociaciones, colegios profesionales, clubes gastronómicos, cualquier colectivo interesado en la adquisición de un vino para ofrecer a sus socios como regalo o a buen precio.

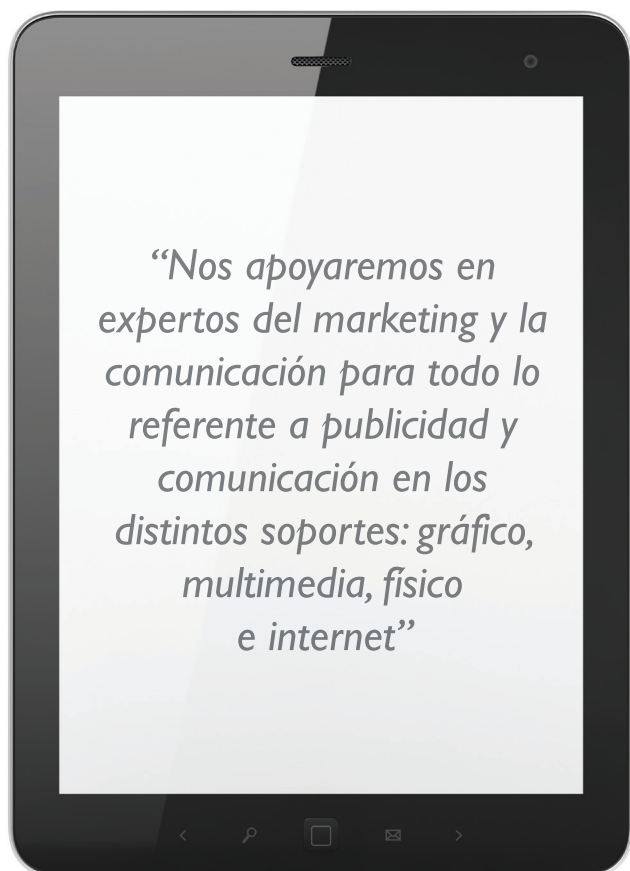


**1.136.688 Litros de vino
4.547 Barricas
Valor estimado de 20 M€**

NUESTRO OBJETIVO

Estimamos llegar en los primeros 5 años de existencia a contactar con los siguientes posibles clientes:

- **3.794 Empresas en España** de más de 250 empleados
- **1.843 Hoteles en España** de 4 o 5 estrellas
- **2.910 Restaurantes gourmet** en España
- **Más de 1.050 de otras tipologías** (Ferias, tarjeta regalo, compra de comercial, etc.)



PROMOCIÓN

1

A partir de nuestra **página web**, donde los clientes podrán conocer quiénes somos y cuáles son nuestros servicios.

2

Con **publicidad**, tanto en medios online como físicos.

3

Realizando **campañas de mailing** personalizados para nuestros clientes objetivo.

4

Impresión de catálogos y tarjetas de presentación.

5

Asistencia a ferias, contemplando acudir a Fenavin (feria internacional del vino), Salón del Gourmet y Feria del Regalo Promocional.

6

Realización de catas donde ofrecemos a nuestros clientes vinos comerciales producidos con uvas de nuestro catálogo, con el objetivo de que los usuarios puedan hacerse una idea del tipo de vino que finalmente podrán elaborar y poder elegir con mayor conocimiento cual puede ser la mejor combinación de materia prima para obtener sus caldos.

EL EQUIPO COMERCIAL

AÑO 1: DOS COMERCIALES.

para cubrir la Comunidad de Madrid.

AÑO 2: DOS COMERCIALES.

Expandiremos nuestra actividad comercial al norte de España, principalmente País Vasco, Navarra y La Rioja.

Desplazaremos uno de los dos comerciales a esta zona.

AÑOS 3 y 4: TRES COMERCIALES.

Se une un nuevo comercial a la plantilla para gestionar la zona del Levante español.

AÑO 5: CUATRO COMERCIALES.

Se completará la plantilla con un último comercial para gestionar eficientemente nuestra cartera de clientes.

LABOR COMERCIAL

Cada comercial podrá realizar, al menos, tres llamadas/contactos con clientes al día.

Estimamos que cada comercial podrá realizar 660 llamadas al año, obteniendo el siguiente ratio de éxito, según el mercado:

	NUM. LLAMADAS	VISITAS	CLIENTES	RATIO
EMPRESAS	100	10	1	1%
HOTELES:	100	10	2	2%
RESTAURANTES:	100	20	2	1%
OTROS:	100	30	3	1%

COSTE COMERCIAL

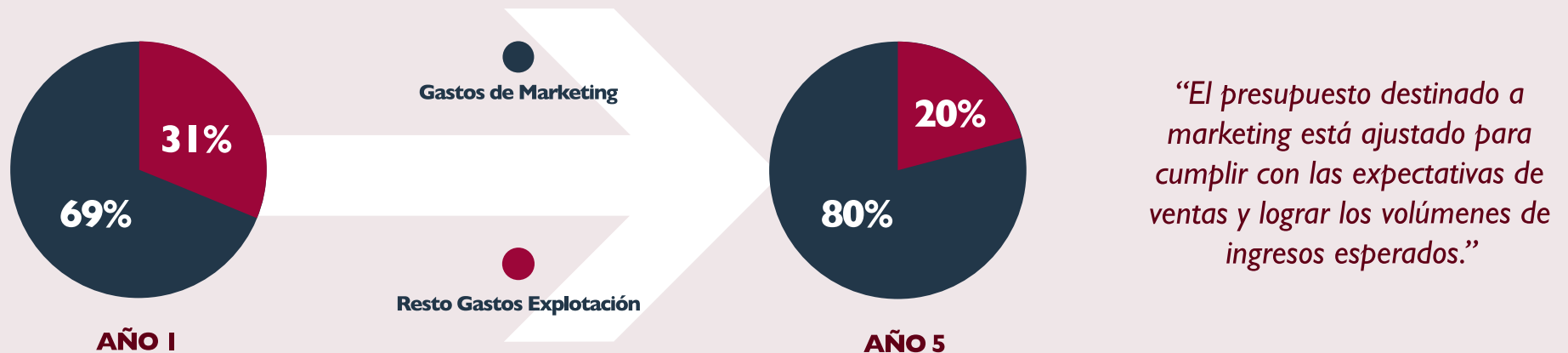
Los costes asociados a las labores comerciales a desarrollar durante los cinco años del plan de negocio son los siguientes:

Definimos una retribución variable de un 15% para los nuevos clientes, y de un 5% para clientes recurrentes.

Para obtener este variable, los comerciales deben alcanzar los ratios de éxito definidos.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTES COMERCIALES	77.418 €	79.741 €	109.744 €	111.319 €	142.564 €

¿CUÁNTO NOS GASTAMOS?



“El presupuesto destinado a marketing está ajustado para cumplir con las expectativas de ventas y lograr los volúmenes de ingresos esperados.”

¿EN QUÉ NOS LO GASTAMOS?

Los costes de marketing suponen el primer año un total de 100.000 euros, lo que representa un 69 por ciento del total de los costes de explotación. Estos costes se van reduciendo según avanza la actividad debido a que la marca VinoMio ya empieza a ser conocida en el mercado, lo que disminuye estos costes a un 20 por ciento del total de los costes de explotación en el quinto año de actividad.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Plataforma Web	€ 6.000	€ 1.080	€ 1.080	€ 1.080	€ 1.080
Banners	€ 20.000	€ 18.000	€ 16.000	€ 16.000	€ 16.000
Adwords	€ 2.500	€ 2.500	€ 2.000	€ 2.000	€ 2.000
Publicidad online	€ 8.000	€ 6.000	€ 6.000	€ 6.000	€ 6.000
Material Promocional	€ 3.500	€ 4.852	€ 8.219	€ 9.914	€ 12.259
Asistencia Ferias	€ 15.000	€ 15.750	€ 16.538	€ 17.364	€ 18.233
Mailing Personalizado	€ 3.000	€ 3.000	€ 3.000	€ 3.000	€ 3.000
Catas y Eventos	€ 6.000	€ 8.318	€ 14.090	€ 16.996	€ 21.015
Publicidad prensa	€ 36.000	€ 36.000	€ 18.000	€ 18.000	€ 18.000
IPC		€ 1.433	€ 1.274	€ 1.355	€ 1.464
Total Costes Marketing	€ 100.000	€ 96.933	€ 84.927	€ 90.355	€ 97.586

COMPETENCIA

En la actualidad, ya hay algunas iniciativas que tratan de involucrar al cliente en la elaboración del vino:

- **Club de Cosecheros de la Rioja Alta Alavesa:** compra de una barrica de la bodega y posibilidad de etiquetar la botella.
- **Compre una viña:** iniciativa de Ferrán Adriá más centrada en la viña y las labores agrícolas.
- **Winetunning y Singular Wine,** iniciativas que surgen de bodegas concretas que producen vinos comerciales propios.
- **TheWineFoundry:** empresa americana con sede en San Francisco, con 8 años de experiencia y 150 clientes fijos.

NUESTRA DIFERENCIA

Nuestra bodega de crianza es la bodega de nuestros clientes, no tenemos marca propia, tan solo produciremos los proyectos de nuestros clientes, por lo que nos centraremos en ellos como si fueran propios, sin tener otras prioridades.

La inversión se ajusta a nuestro éxito de ventas.

PRECIOS

Una vez selecciones si deseas un vino crianza o reserva, tendrás tres opciones para la personalización del vino: opción Básica, Avanzada y Premium cuya diferencia fundamental está en el ensamblaje seleccionado (variedades de uvas) el tiempo de crianza, el tipo de madera de la barrica y la personalización del packaging.

El pedido mínimo es de una barrica, que son unas 300 botellas de 75cl.

Los precios por botella son orientativos para formato estándar de 75 cl, el precio oficial es el de una barrica, ya que el formato de la botella puede variar según lo elegido por el cliente.

BARRICA	BÁSICA	AVANZADA	PREMIUM
Crianza	2.100 €	2.310 €	2.415 €
Reserva	3.700 €	4.070 €	4.255 €

€/ Botella			
Crianza	7,00 €	7,70 €	8,05 €
Reserva	12,33 €	13,57 €	14,18 €



¿CUÁL ES NUESTRA ESTIMACIÓN DE VENTAS?

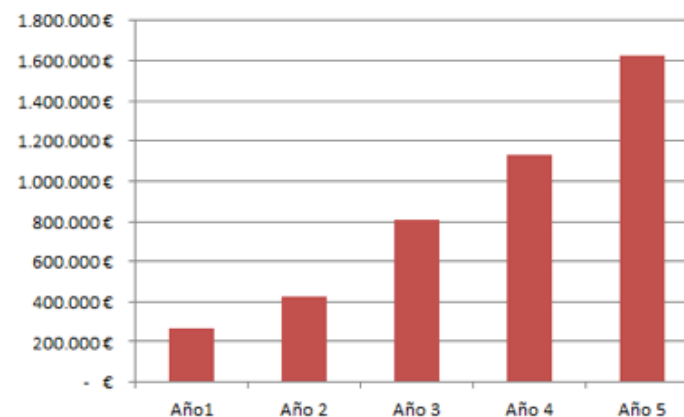
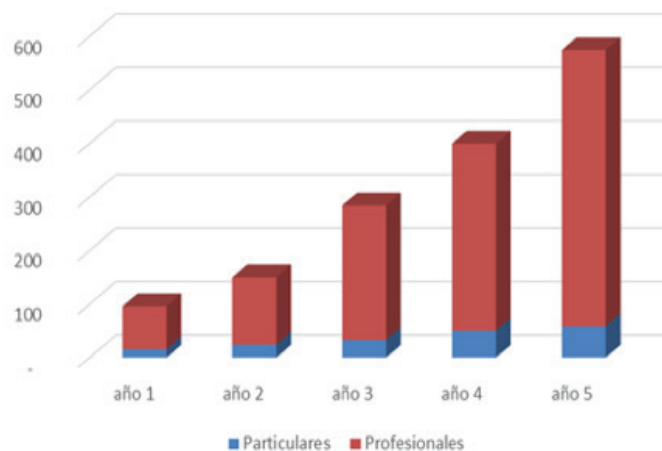
En base a la fuerza comercial dedicada a los clientes profesionales, y a las ventas a particulares que obtendremos de manera directa a través de nuestro sitio web, hemos calculado la siguiente previsión de ventas para los primeros 5 años de vida de VinoMio:

AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
Pedidos (barricas)	Recurrente	Pedidos (barricas)	Recurrente	Pedidos (barricas)	Recurrente	Pedidos (barricas)	Recurrente	Pedidos (barricas)	Recurrente
16	0	20	4	26	7	34	16	42	17
80	0	104	22	196	55	236	113	368	147

Las ventas realizadas a lo largo de los cinco años del plan de negocio dejan los siguientes ingresos para VinoMio:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por ventas	268.320 €	425.652 €	806.141 €	1.133.635 €	1.628.395 €

Esta estimación de ventas se corresponde con el crecimiento mostrado a continuación:



“Las estimaciones de ventas previstas y sus consecuentes ingresos percibidos se corresponden con un CAGR del 43%”

PROCESO OPERATIVO

La actividad operativa de VinoMio se caracteriza por los siguientes aspectos:

- Comienza con el aprovisionamiento de mosto de uva alcoholizado y finaliza con la entrega del vino personalizado a los clientes.
- Todas las actividades intermedias serán las propias de una bodega pero adaptadas a las necesidades de producción del vino adaptado al gusto del cliente.

CADENA DE PRODUCCIÓN DEL PROCESO DE BODEGA TRADICIONAL:



“Seguir el modelo de integración vertical a lo largo de toda la cadena de producción tradicional de vino limita demasiado el proceso operativo”

Siguiendo el esquema tradicional establecemos los puntos críticos de rotura en la cadena de valor y nos desprendemos de aquellos procesos con alto valor de inversión y costes y con escasa incidencia en las decisiones del cliente.

Partiremos desde el producto semi-terminado que constituye mosto de uva alcoholizado que proviene del proceso de vinificación base.

VINIFICACIÓN COMPLEMENTARIA



“En la Vinificación Complementaria comenzarán nuestras operaciones y será donde comience la toma de decisiones del cliente para dar a su producto las características determinadas”

LOGÍSTICA DE OPERACIONES

La secuencia de las operaciones clave seguidas por VinoMio es la siguiente:

1. La compra del catálogo de vino bajo demanda ajustada del cliente.
2. Aprovechamiento de otros materiales auxiliares para el tratamiento del vino y de los componentes específicos para el proceso de producción en función de la compra del catálogo de vino.
3. Recepción y el almacenamiento en las instalaciones específicamente diseñadas para el proceso productivo particular.
4. Almacenado de barricas y botellas. Almacenado de barricas se realiza mediante la ayuda de tecnología RFID que permite la escritura/lectura rápida y fiable de datos contenidos en las barricas.
5. Distribución del producto a cada cliente través de una agencia de mensajería y transporte.



PROCESO PRODUCTIVO

La definición del proceso productivo requiere la reestructuración del proceso tradicional de las bodegas industriales.

Dicha adaptación se realiza a través de la desagregación del proceso de producción en pequeñas cadenas productivas para caracterizar el vino de cada cliente.

Desde el proceso de ensamblaje de las variedades el vino de cada cliente pasará por una pequeña cadena de producción propia para la elaboración de su producto.

“La necesidad de una producción multi-producto requiere la adaptación de la producción tradicional de las bodegas centradas sólo en tres productos”



INSTALACIONES

Para estructurar la bodega se realizarán una serie de inversiones para la adecuación al proceso comercial y operativo:

Alquiler de nave industrial acondicionada interiormente.

- Oficinas comerciales y administrativas.
- Bodega con la maquinaria para el proceso productivo.
- Estancias experiencia de cliente.

MAQUINARIA:

Se adecuará la compra de maquinaria e instalaciones de acuerdo a la capacidad productiva:

- Depósitos de almacenamiento del catálogo de variedades de vino:

Nº DEPÓSITOS	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PARTICULARES	1	1	2	1
PROFESIONALES	3	8	6	10
TOTAL	4	9	8	11

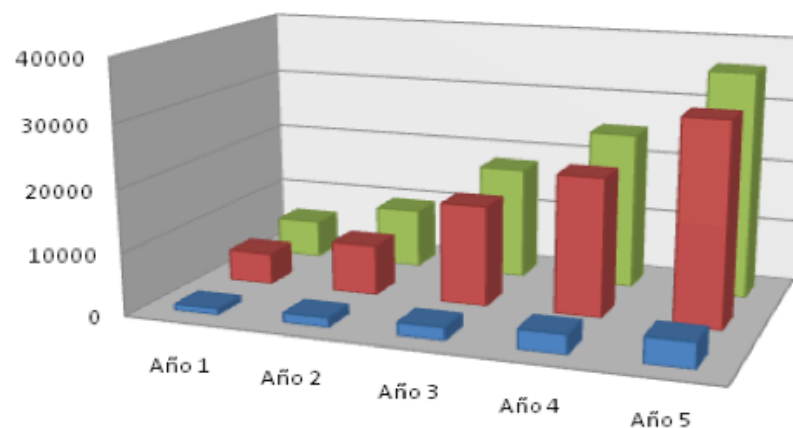
- Depósitos para el ensamblaje y coupage de vino:

Nº DEPÓSITOS	AÑO 1	AÑO 3	AÑO 5
DEPÓSITOS ALMACENAJE VARIEDADES	8	16	22

RESTO DE INSTALACIONES:

- Depósitos nodriza.
- Banco de filtrado.
- Unidad de embotellado y etiquetado.
- Equipos de frío.
- Elementos auxiliares: tuberías, mangueras, bombas etc

EVOLUCIÓN DE LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN



	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
■ Particulares litros	1000	1500	2000	3000	4000
■ Profesionales litros	5000	8000	16000	22000	32000
■ Total litros	6000	9500	18000	25000	36000

BARRICAS

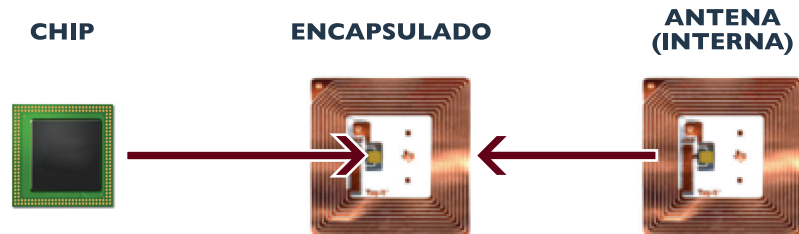
En función de las ventas estimadas por el equipo comercial se ha hecho una previsión del consumo de barricas.

Se ha determinado según el tiempo estimado de crianza en función del tipo de vino 6 o 18 meses en crianza o reserva la rotación de las barricas para minimizar el coste de inversión.

COMPRA DE BARRICAS				
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
101	90	160	168	224

La localización de las barricas de cada cliente dentro de la bodega como la trazabilidad individual por cada uno de los proyectos que se encuentran en crianza en ese momento son alcanzados mediante la identificación de barricas con radiofrecuencia (RFID).

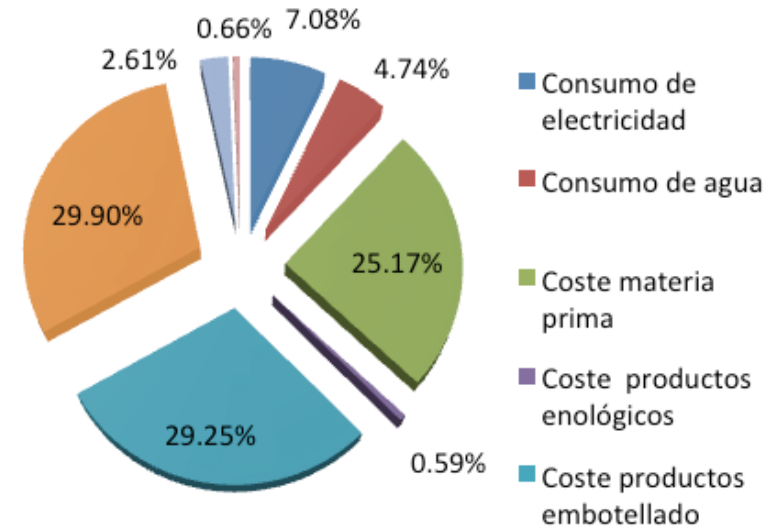
“El RFID es una herramienta ideal para el control de activos móviles, como es el caso de las barricas en una bodega de Crianza como la de VinoMio”



COSTES

Los costes del proceso operativo se distribuyen en el total de los cinco años de la siguiente manera:

DISTRIBUCIÓN COSTES EN LOS CINCO AÑOS



	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL COSTES	117.901 €	154.911 €	324.185 €	320.792 €	467.624 €

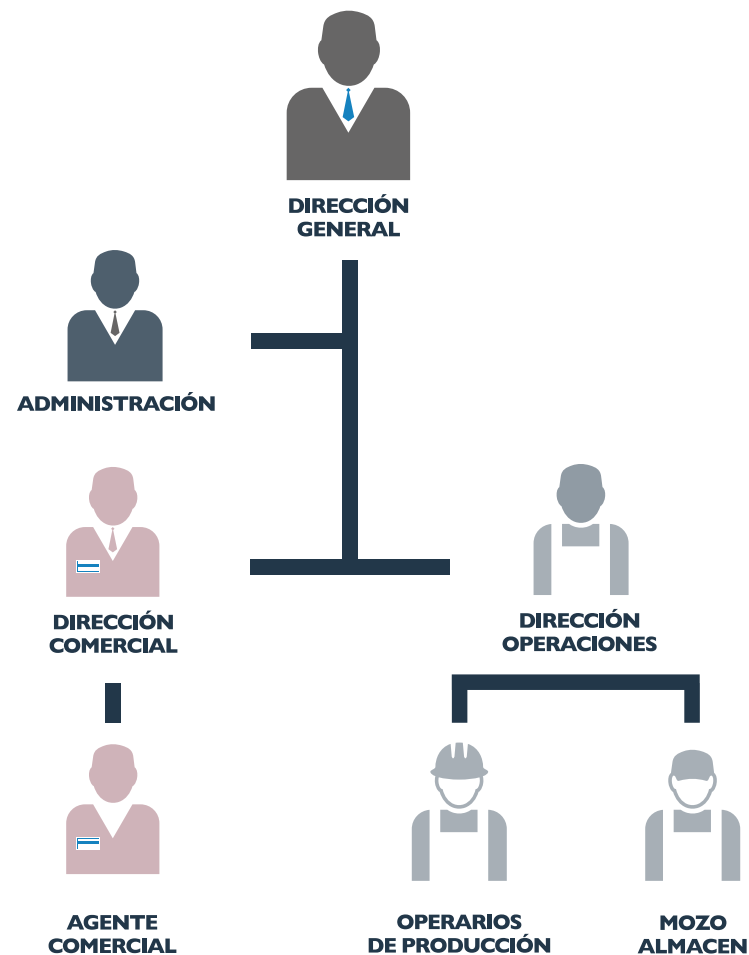
RECURSOS HUMANOS

La pirámide de la organización de VinoMio estará liderada por la figura del Director General, al cual reportarán las dos unidades principales del negocio, el departamento comercial y el de operaciones.

El departamento comercial estará gestionado por el Director Comercial, bajo el cual se situarán los distintos Agentes Comerciales que se irán sumando a la empresa siguiendo el crecimiento y éxito de ventas esperado.

Por otro lado, el departamento de operaciones estará comandado por el enólogo, quien será el responsable a su vez de coordinar las labores de los distintos operarios de la bodega, contratados directamente por VinoMio, y de los empleados de empresas temporales que serán necesarios en las épocas de mayor producción y trabajo.

A lo largo de los 5 años del plan de negocio, y distinguiendo entre costes laborales producidos por coste de estructura (director general y administración), costes comerciales (correspondientes a la fuerza comercial) y costes de producción (enólogo, operarios y ETTs), tenemos los siguientes costes laborales, actualizados con las subidas salariales anuales:



COSTES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ESTRUCTURA	69.168 €	71.243 €	72.281 €	73.318 €	74.356 €
COMERCIAL	77.418 €	79.741 €	109.744 €	111.319 €	142.564 €
PRODUCCIÓN	62.600 €	64.478 €	85.899 €	87.132 €	110.811 €
TOTAL	209.186 €	215.462 €	267.923 €	271.769 €	327.731 €

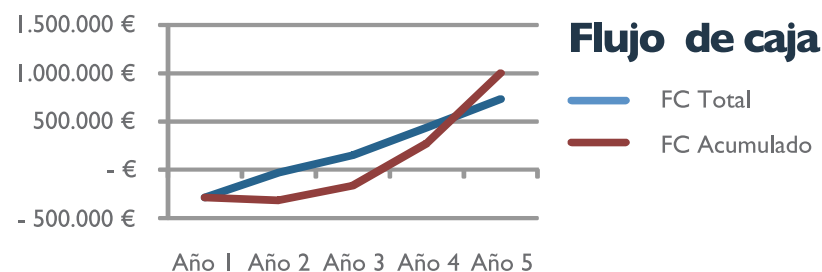
FTEs	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ESTRUCTURA	2	2	2	2	2
COMERCIAL	2	2	3	3	4
PRODUCCIÓN	2	2	3	3	3
TOTAL	6	6	8	8	9

MODELO FINANCIERO

VinoMio es un proyecto rentable, requiriendo una fuerte inversión el primer año, logramos obtener resultados positivos de caja en el tercero y un Payback en cuatro años y medio. Nuestra estructura de costes nos permite tener un margen bruto medio del 69% en el periodo esperado, este principalmente se utiliza en el primer año en gastos comerciales y gastos de marketing para dar a conocer nuestra empresa, logrando al quinto año, un margen comercial del 60%.

La estructura de RRHH, es elevada el primer periodo, pero conforme la empresa crece en ventas, esta se transforma en un 8%.

Si analizamos los Flujo de caja que obtendremos, podemos apreciar como la fuerte inversión en equipamiento genera una gran salida de caja el primer año, esta, fácilmente se recupera en el segundo año donde tenemos nuestro break even, y a finales del tercero donde dejamos de necesitar inyectar capital.



	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
Ventas	268.320 €	100%	425.652 €	100%	806.141 €	100%	1.133.635 €	100%	1.628.395 €	100%
Particulares	44.720	17%	68.654	16%	94.413	12%	142.754	13%	166.811	10%
Profesionales	223.600	83%	356.999	84%	711.728	88%	990.881	87%	1.461.584	90%
Produccion	109.117	41%	131.328	31%	231.816	29%	296.675	26%	417.259	26%
Margen Bruto	159.203 €	59%	294.324 €	69%	574.325 €	71%	836.961 €	74%	1.211.136 €	74%
Red Comercial	104.918	39%	110.500	26%	148.440	18%	153.868	14%	189.113	12%
Acciones soporte	72.500	27%	65.013	15%	44.354	6%	44.435	4%	44.544	3%
Margen Comercial	-18.215 €	-7%	118.812 €	28%	381.531 €	47%	638.657 €	56%	977.479 €	60%
Estructura	90.456	34%	107.874	25%	129.057	16%	130.359	11%	138.203	8%
EBITDA	-108.671 €	-41%	10.938 €	3%	252.473 €	31%	508.298 €	45%	839.276 €	52%

MODELO FINANCIERO

Para cubrir nuestras necesidades y cumplir con la legislación actual de mantener el patrimonio neto por encima del 50% de nuestro capital social, nos financiamos con 400.000€ que aportan los socios y 83.675€ que solicitaremos a las entidades financieras en dos paquetes.

El Balance presenta un correcto fondo de maniobra y solidez, lo que muestra la buena composición de balance, teniendo margen de mejora en cuanto a la relación entre periodos de cobro y pago, ya que están descompensado los días que se tarda en cobrar de los cliente en relación con los pagos que se han de realizar a los proveedores.



		Activo	346.447 €	409.937 €	620.954 €	1.031.613 €	1.532.386 €
Activo fijo	AF	Activo fijo	178.601	223.547	338.466	429.672	566.260
	AF	Depreciación acumulada	- 24.734	- 60.805	- 108.470	- 162.239	- 227.641
Activo circulante	AC	Clientes	105.999	168.418	323.097	453.196	655.425
	AC	Existencias Prod terminad	5.966	8.524	17.736	24.869	35.723
	AC	Crédito fiscal	32.293	40.252	20.126	10.063	5.032
	AC	IVA a compensar	18.323	-	-	-	-
	AC	Caja	30.000	30.000	30.000	276.052	497.588
		Pasivo	346.447 €	409.937 €	620.954 €	1.031.613 €	1.532.386 €
Recursos perm.	FP	Capital Social	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
	FP	Reserva Legal	-	-	-	1.829	33.267
	FP	Reserva Voluntaria	-	-	-	6.583	119.762
	FP	Resultado del Ejercicio (B° Neto)	- 102.260	- 25.205	145.752	332.672	579.260
	FP	Pérdidas de ejercicios anteriores	-	- 102.260	- 127.466	-	-
Pasivo circul.	PF	Deuda largo plazo	13.508	94.499	108.886	108.886	108.886
	PC	Proveedores	35.200	41.411	61.167	75.009	98.538
	PC	IVA a pagar	-	1.492	6.715	11.643	17.437
	PC	Deuda por impuesto de sociedades	-	-	25.901	94.991	175.236

CUENTA DE RESULTADOS

El reflejo de los ingresos y gastos expresados anteriormente tiene su resultado en la cuenta de pérdidas y ganancias que presentamos a continuación.

En ella se puede observar como pasamos de un resultado negativo durante los dos primeros años del plan de negocio a unos beneficios positivos obtenidos a partir del tercer año de operación aprovechando el crédito fiscal que generamos.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	268.320 €	425.652 €	806.141 €	1.133.635 €	1.628.395 €
Margen Bruto	218.603 €	354.615 €	658.344 €	926.391 €	1.330.702 €
EBITDA	- 108.671 €	10.938 €	248.699 €	500.751 €	825.773 €
Amortizaciones	24.734	36.071	47.666	53.769	65.402
EBIT	- 133.405 €	- 25.133 €	201.034 €	446.982 €	760.371 €
Financieros	1.148	8.032	9.255	9.255	9.255
BAI	- 134.553 €	- 33.165 €	191.779 €	437.726 €	751.116 €
Impuesto sociedades	- 32.293	- 7.960	46.027	105.054	180.268
Credito fiscal	32.293	40.252	20.126	10.063	5.032
BDI	- 102.260 €	- 25.205 €	145.752 €	332.672 €	570.848 €

VAN (15,67%)

351.672 € (a 5 años)

TIR

19,07%

ROI

22,78%

Payback

4,68 Años

Break even

2 Años (144 barricas)

RATIOS

Si analizamos los ratios principales podemos ver que todos son positivos. Seremos capaces de pagar la inversión pasada la mitad del cuarto año y de generar flujos caja al finalizar el segundo año.

La tasa interna de retorno a final del periodo se situará en 19,07% mientras que la rentabilidad media de la inversión será de 22,78%.

El valor neto de VinoMio al cierre del quinto año será de 351.672€, utilizando una tasa de descuento de 15,67%.

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

INCREMENTO DEL PRECIO DEL VINO MONOVARIETAL

	15%	6%
VAN	317.216 €	318.627 €
TIR	16,75%	17,25%
VARIACIÓN	-10%	-9%

2. Para el caso hemos estimado un 33% para cada producto, en el caso de un cambio en el MIX de producto, considerando que la situación macro económica actual es de crisis, los clientes pueden tender a requerir más fuertemente el producto Básico, por lo que analizamos si el reparto fuera 65% Básico, 25% Avanzado y 10% Premium.

VARIACION EN EL % DE REPARTO

VAN	312.589 €
TIR	16,33%

1. Las fluctuaciones en el precio de la materia prima dependen de la cantidad y calidad de la cosecha, y por tanto, no podemos considerar que haya una tendencia en el precio, sino que las fluctuaciones son aleatorias en función de las condiciones meteorológicas de ese año.

Los peores escenarios en estos 10 años han sido los siguientes:

- El mayor incremento del precio se ha producido en el año 2009 con un 11%.
- La variación promedio de los últimos cuatro años ha sido de un 6%.

CAMBIO EN LA COMPOSICIÓN DEL MIX

VAN	241.870 €
TIR	12,26%

3. Analizando la variación en el % de reparto de las ventas de vinos crianza y reserva y las acciones correctivas que realizaríamos en este caso y asimismo, consideramos un descenso de ventas en los vinos de reserva.

- Reparto de las ventas entre Crianza y Reserva de un 80%/20% respectivamente.
- Incremento de los precios de Crianza: 3% y Reserva: 13%
- Descenso de las ventas de vinos Reserva en un 6%

Una vez analizados los anteriores casos, podemos concluir que el proyecto de VinoMio es rentable en todos los casos.

ESTO ES SOLO EL PRINCIPIO...

En VinoMio ya hemos empezado a proyectar nuestro futuro una vez hayamos consolidado el negocio.

PROYECTOS AD HOC

Planteamos llevar a cabo proyectos ad hoc, bajo demanda de un mínimo de 4 barricas, para aquellos clientes que deseen algo distinto a nuestro catálogo, como por ejemplo:

- Vinos Gran Reserva. (5 años).
- Otras variedades de uva.
- Varietales de cepa vieja (más de 70 años)
- Producción personalizada, con especificaciones para los procesos de vinificación en nuestras bodegas colaboradoras.

INTERNACIONALIZACIÓN

Nuestro proyecto tiene una gran proyección internacional ya que el vino español es cada vez más valorado internacionalmente, siendo Alemania uno de los principales importadores. Con los medios de comunicación actuales el proyecto de VinoMio es posible llevarlo a cabo desde la distancia, el cliente podrá contactar con nuestro equipo por email o skype, recibir los informes periódicos en su idioma y chequear las condiciones de la bodega con una webcam.

ECOLOGÍA

Los vinos ecológicos o “naturales” son aquellos que se producen a partir de cultivos ecológicos y que además se producen sin ninguna intervención humana. Esta tendencia está comenzando a despuntar y comienza a tener muchos adeptos. En VinoMio estaremos muy atentos a la evolución del mercado y sin duda apostaremos por ello si alguno de nuestros clientes lo requiere.



EN DEFINITIVA

Apostar por VinoMio es apostar por un proyecto innovador, que tiene el reto de revolucionar el tradicional mundo del Vino.

VinoMio es un proyecto diseñado para crecer con sus clientes, para hacer clientes fieles que al final son nuestro Core Business ya que lo que diseñamos es su bodega.

Ofrecemos una rentabilidad mayor que la de cualquier bodega, permitiendo a los amantes del vino tener un vino propio sin la necesidad de realizar una inversión desde el inicio.

VinoMio

¿QUIÉNES SOMOS?

VinoMio se crea por cuatro apasionados del mundo del vino que comparten la ilusión de acercar la magia de la elaboración del vino a las personas. Con un único objetivo en nuestras mentes: que nuestros clientes hagan, sientan y compartan su propio vino.



Jose Antonio Antón Pineda

Ingeniero Técnico Informática de Gestión por la Universidad Carlos III de Madrid.
Executive MBA por la Escuela de Organización Industrial.



Eduardo Jiménez

Ingeniero en Geodesia y Cartografía por la Universidad de Alcalá de Henares.
Licenciado en Geografía por la Universidad de Cantabria.
Executive MBA por la Escuela de Organización Industrial.



Martín de Ninnis

Ingeniero de Telecomunicaciones por la Universidad Católica Argentina, Buenos Aires.
Executive MBA por la Escuela de Organización Industrial.



Patricia Sánchez Aedo

Licenciada en Ciencias Ambientales por la Universidad Autónoma de Madrid.
Executive MBA por la Escuela de Organización Industrial.