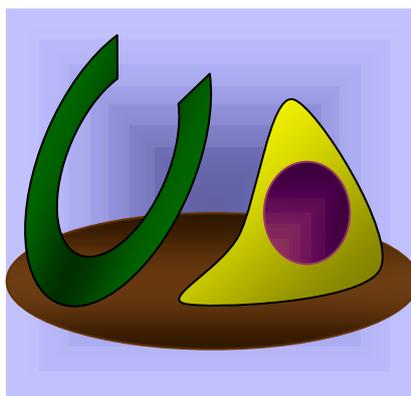


MASTER MBA-CÁCERES
Febrero 2007



VINOS DE BADAJOZ, S.A.



MULOZA

Fernando Cotano Barragán
Ismael Dueñas Gómez
Juan B. Parra Amaya
Marco A. Grajera Jariego
Marcos E. Encinas Bejarano

INDICE

Etapa 1 Definición de la misión de la empresa	4
-Descripción General del Producto o servicio.....	4
-Necesidades del mercado	4
-Clientes o segmentos del mercado objetivo	5
Etapa 2 Análisis Externo.....	6
-Datos del Sector.....	6
*Consideraciones políticas.....	6
*Consideraciones legales.....	6
*Consideraciones económicas.....	7
*Factores tecnológicos.....	7
*Influencia de otros sectores	7
*Factores socio-culturales.....	7
*Mercado.....	8
*Competidores.....	8
*Canales de distribución.....	9
*Proveedores.....	9
-Análisis del sector.....	10
*Barreras de entrada.....	10
*Barreras de salida.....	11
*Posibles nuevos competidores.....	11
*Poder de negociación de los clientes.....	11
*Posibles estrategias de respuesta de los competidores.....	11
*Poder de negociación de los proveedores.....	12
*Productos o servicios sustitutivos.....	12
Etapa 3 Análisis interno.....	13
-Capacidades personales.....	13
-Capacidades técnicas.....	13
-Capacidades de gestión.....	14
-Capacidades financieras.....	14
Etapa 4 Análisis DAFO.....	15
-Debilidades.....	15
-Amenazas.....	16
-Fortalezas.....	16
-Oportunidades.....	17
-Acciones a acometer.....	17
-Matriz DAFO.....	17
-Objetivos estratégicos.....	18

Etapa 5 Plan de Operaciones.....	19
-Descripción del producto.....	19
-Localización.....	20
-Proceso de Negocio.....	21
-Políticas de Producción.....	28
-Infraestructura.....	28
-Personal.....	42
-Control de calidad.....	42
-Prevención de Riesgos Laborales.....	44
-Medidas Medioambientales.....	45
-Responsabilidad Social Corporativa.....	45
-Análisis de Costes.....	47
Etapa 6 Plan Comercial.....	49
-Descripción del mercado.....	49
-Encuestas y Estudios de Mercado.....	50
-Posicionamiento en el mercado y carta de producto.....	50
-Estrategia comercial.....	51
-Fijación de precios.....	54
-Publicidad, Relaciones Públicas y promoción.....	55
-Estrategias futuras.....	58
-Previsión Inversión para publicidad y marketing.....	58
-Estimación de ventas.....	59
-Período de cobro.....	61
Etapa 7 Plan de Organización y RRHH.....	62
-Clientes internos y externos.....	62
-Organigrama.....	63
-Políticas de Personal.....	63
-Perfil de puestos.....	64
-Plan de Formación.....	70
-Política Retributiva.....	72
Etapa 8 Plan de Financiación.....	78
-Principios previos.....	78
-Cuentas de explotación provisionales.....	79
-Cash Flow provisionales.....	84
-Balances de situación provisionales.....	85
-Escenario Pesimista y Optimista. Planes de Contingencia.....	87
Etapa 9 Plan de Implantación.....	94
BIBLIOGRAFIA.....

Etapa 1.- DEFINICIÓN DE LA MISION DE LA EMPRESA

DESCRIPCION GENERAL DEL PRODUCTO.

El consumo de vino en todo el mundo está alcanzando unos niveles de consumo realmente interesantes, siendo de especial interés en líneas generales el mercado europeo.

Actualmente el mercado del vino está cambiando a un ritmo vertiginoso, tanto en forma como en concepto. Hoy día no solo vende un vino de calidad, sino que los productores están rodeando el mundo del vino de un marketing que no para en el diseño de etiquetas, o en la mezcla de variedades sino que están extendiendo incluso al diseño de sus bodegas.

Dentro de este mundo de cambios, queremos ofrecer un producto que, si no es totalmente nuevo en el mercado, si creemos que en particular con uno de ellos no se ha apostado realmente por él. Nos estamos refiriendo a introducir de manera real unos nuevos formatos para el envasado del vino como son los envases de plástico y el bag in box.

NECESIDADES DEL MERCADO

El hecho de querer introducir estos formatos para el envasado del vino no viene exclusivamente marcado por este mundo innovador que se está produciendo actualmente, sino que también viene porque se quiere, en cierto modo, solventar unas necesidades que se han detectado, igual no tanto a nivel nacional pero sí a nivel regional.

Estas necesidades vienen dadas por tres motivos fundamentales.

1.- Salida al exceso de producción del vino.

En los últimos años se ha llevado a cabo en el sector vinícola una reestructuración agraria que ha traído consigo, aparte de un rejuvenecimiento de los viñedos, un aumento de producción significativo de los mismos (en contra de los que se pretendía), lo que ha llevado tanto a bodegas como cooperativas de la región a acumular unos excedentes de producción que no son capaces de comercializar en los formatos que actualmente comercializan en sus canales de distribución, por lo que mucho de este vino lo están vendiendo al por mayor con la consiguiente pérdida de valor añadido del producto. Ante este hecho, con la puesta en marcha de este proyecto, tendríamos la oportunidad de dar salida a gran parte de este exceso de producción con el envasado del vino en estos nuevos formatos, tanto envasándolo con nuestra propia marca o bien ofreciendo la oportunidad a los propios productores de envasarle vino bajo la denominación que ellos consideren oportuna.

2.- Fomento del consumo del vino.

En la actualidad, con la normativa que hay actualmente en vigor penalizando el consumo de alcohol, se producirá un cambio en la sociedad actual, creciendo la individualidad frente a lo colectivo. Los productos empiezan a ser monodosis, por lo que este tipo de envases nuevos y revolucionarios será el propio para el consumo individual o pareja. En la

actualidad, al envasarse solamente en vidrio y en gran parte con medidas estándar, obliga en ocasiones a desaprovechar gran parte de su producto.

3.- El cliente potencial europeo demanda este tipo de envases.

En consultas realizadas a profesionales del sector, nos han indicado que en los países anglosajones y escandinavos existe un canal de distribución con una amplia cuota de mercado como es el canal “vending” donde iría destinado principalmente el vino blanco y rosado en envases de plástico. Igualmente hemos recogido información que nos indica que actualmente existe una fuerte demanda en los países del centro y norte de Europa de vino en envases de gran tamaño como es el bag in box, principalmente en vinos tintos.

Por estas tres necesidades de manera general es por lo que nos hemos decantado a la realización de este proyecto de inversión, primero y más importante para dar salida a los excedentes de producción y que este producto no se venda de una manera en la que se pierda el valor añadido, en segundo lugar para que no descienda de manera general el consumo del vino y por último para satisfacer las necesidades que se están produciendo principalmente en Europa.

CLIENTES O SEGMENTOS DEL MERCADO OBJETIVO

Como se ha mencionado anteriormente, este tipo de envase irá destinado a la exportación en un amplio porcentaje, debido a que ya tienen iniciados canales de distribución, sobre todo en el mercado del envase de plástico. Sin embargo no queremos olvidar el mercado doméstico.

Para el mercado doméstico irá principalmente dirigido el bag in box, y el objetivo principal es el potenciar significativamente su cuota de mercado en el mercado HORECA, sin olvidar a los grandes consumidores como pudieran ser residencias de mayores, instituciones, tiendas del sector y lógicamente el potenciar el consumo individual.

Etapas 2.- ANALISIS EXTERNO

A. DATOS DEL SECTOR

-Consideraciones políticas

En la actualidad, en la región extremeña que es el entorno donde vamos a basar el proyecto de inversión y donde se encuentra la materia prima del producto, encontramos tendencias políticas de carácter europeo. La Unión Europea en su intención de regular los excedentes de vino, realizó hace unos años y mantiene en la actualidad, una política basada en la reestructuración del viñedo ofreciendo ayudas a los agricultores, en particular del 80% del proyecto, para reconvertir sus plantas en productoras de vino de mayor calidad y disminuyendo su producción. En la actualidad dicha política sigue en vigor, siempre coordinada y regulada por la Junta de Extremadura.

-Consideraciones legales

La legislación vigente al respecto al sector de vino y a su comercialización es muy amplia, recogiendo tres ámbitos de aplicación:

***LEGISLACION DE LA UE**

Se establecen Reglamentos para regular la distribución del vino a través de los diferentes países. (Ver anexo 1).

*** OCM. DEL VINO**

Los objetivos de la nueva organización común de mercado (OCM) del vino creada por el Reglamento (CE) nº 1493/1999, de 17 de mayo de 1999 son lograr un mayor equilibrio entre la oferta y la demanda en el mercado comunitario, dando al mismo tiempo a los productores la posibilidad de explotar los mercados en expansión, y ayudar al sector a alcanzar una competitividad duradera.

Asimismo, tiene como finalidad eliminar el recurso a la intervención como salida artificial de la producción excedente, mantener el conjunto de salidas comerciales tradicionales de alcohol de beber y de los productos de la vid, amparar la diversidad regional y reconocer el papel de las organizaciones de productores e interprofesionales.

Además, simplifica considerablemente la normativa de este sector, en línea con el ejercicio general de la clarificación de la política agrícola común iniciado en 1995 y ratificado en la Agenda 2000. (Ver Anexo 2)

***LEGISLACIÓN ESPAÑOLA**

Regula el sector del vino en toda su amplitud, y sobre todo a las Denominaciones de Origen. (Ver Anexo 3)

-Consideraciones económicas.

Desde el año 2001, la Junta de Extremadura con su Real Decreto 142/2001 establece ayudas sobre proyectos industriales. Estos consisten en otorgar un porcentaje de la financiación y subvencionan el tipo de interés de las operaciones crediticias que se establezcan con Entidades Financieras.

El sector del vino englobado dentro del sector primario, y a su vez de la economía española, ha sufrido las reformas promovidas por la UE. En la actualidad este sector se encuentra en la Región con la misma problemática que el resto del país: la desaparición de pequeños agricultores, pasando la propiedad de la tierra a grandes propietarios; la escasez de la mano de obra, subsanada por los inmigrantes; la incertidumbre del fin de las ayudas que establece la UE para el año 2013 y además de las últimas noticias en la que pueden obligar a que desaparezcan 450.000 Has de viñedo en toda España.

-Factores tecnológicos.

La tecnología a utilizar está muy madura y presente en cualquier región de España. Tanto las máquinas como la materia prima están en una fase de desarrollo muy alta. En cuanto a la elaboración de la uva, desde su recogida en el campo, hasta su tratamiento preliminar en la bodega, la región cuenta con la tecnología más avanzada según el tipo de vino que se quiere producir. Respecto a la fabricación de los envases, España se encuentra entre los países punteros de la UE.

-Influencia de otros sectores

La materia prima a utilizar (el vino) como ya hemos indicado anteriormente, se encuentra en una situación excedentaria en la región. Las bodegas, cooperativas principalmente encuentran la dificultad de no poder comercializar el vino por sus canales de distribución habituales. Por tanto se ven en la necesidad de vender, pero en grandes cantidades y no botella a botella. Por lo tanto las existencias de vino que podemos requerir en cualquier momento del año pueden ser abastecidas.

En lo que respecta a los diferentes tipos de envases que queremos utilizar como son las botellas de plástico y el bag in box, también tenemos facilidad de acceso a ellos, ya que las industrias que pueden abastecer dicha necesidad están en una situación geográfica cercana (incluso en el ámbito de la propia localidad en el caso de los envases de plástico). En cuanto a la maquinaria a utilizar en el proceso industrial, los fabricantes nacionales nos pueden surtir de ellas sin ningún tipo de inconvenientes.

-Factores socio-cultural

En la actualidad estamos viviendo como hemos comentado anteriormente un “boom” en la denominada nueva “cultura del vino” donde se está potenciando el consumo del mismo por parte de los productores y las diversas Denominaciones de Origen. Si bien como contradicción las campañas publicitarias de la Dirección General de Tráfico han hecho disminuir en general el consumo de alcohol y por lo tanto de este tipo de bebida.

-Mercado

Europa es el mayor productor mundial de vino, con una cuota de mercado del 67,90% y con gran diferencia si lo comparamos con el segundo continente en niveles de producción, que es el americano con un 18,7%. El restante 13,4% lo componen Asia, Oceanía y África. Dentro de Europa, los principales países consumidores son Francia, Italia, Alemania y España respectivamente.

El sector vitivinícola español soporta un grave déficit de comercialización, como consecuencia de la falta de estructuras comerciales fuertes y la ausencia de organización interna, capaces de hacer frente a la competitividad creciente de otros países.

Para corregir el desequilibrio existente entre la oferta y la demanda es necesario reorganizar la producción en función de la demanda y contar con estructuras comerciales potentes y capaces de integrar la producción, la elaboración y comercialización.

El mercado a considerar en este proyecto es muy amplio. Principalmente va dirigido a un segmento de la población europea. Este nicho de mercado se caracteriza por ser consumidores habituales de vino, de cualquier tipo de clase económica y de una edad entre los 30 y 65 años de edad. En cuanto al mercado nacional, el perfil se ajusta también al europeo, estando el consumo del vino estabilizado. Sin embargo, este mercado nacional sigue teniendo un nicho marcado importante como es el de los usuarios potenciales del producto que no beben vino, puesto que lo consumen en unas cantidades tan pequeñas que le supone un despilfarro el abrir una botella por el tiempo que le dura abierta con el consiguiente riesgo de que el vino se le estropee. (Ver anexo 4)

-Competidores

En lo referente a competidores directos tanto a nivel nacional como regional, podríamos decir que en la actualidad no existe ninguno. De forma indirecta puede ser cualquier productor de vino de la región o cualquier empresario que decida hacer lo mismo. El empresario que decida acometer un proyecto industrial de las mismas características se va a encontrar con el handicap de que no va a contar con tantas ayudas directas por parte de la Junta de Extremadura, puesto que esta premia en cierto modo la innovación empresarial. En cuanto a los productores, llámese cooperativas agrarias principalmente, actualmente están inmersas en unos años de renovación de maquinaria de su sistema productivo, con unas inversiones realmente importantes en algunos casos, por lo que, en cierto modo se ven en la obligación de vender su producto de una forma generalizada y en grandes cantidades para proporcionar unos ingresos “estables” a los agricultores. Son pocos los casos en los que tienen definidas partidas para plantas de embotellado o están en la actualidad embotellando y comercializando el vino. El alcance de sus canales de distribución es regional en la mayoría de los casos y nacional e internacional en casos perfectamente localizados.

Otro competidor directo es una gran empresa de la región que actualmente ocupa uno de los primeros puestos a nivel nacional en la comercialización de vinos en tetra-break (en la actualidad son la segunda empresa de España que más vende este tipo de productos). Si se decidiese a hacerlo, cuenta con recursos suficientes como para poder afrontarlo. Puesto en contacto con ellos (Bodegas López-Morenas) nos comentan que su plan estratégico de los próximos años no está enfocado en esta línea de negocio, sino que están inmersos sectores para así diversificar riesgos (energías renovables).

Extremadura cuenta en la actualidad con 325 bodegas, de las cuales el 86% están localizadas en Badajoz y el 14% en Cáceres. Se puede afirmar que los últimos años ha existido una disminución paulatina en el número de bodegas, aunque la capacidad total de elaboración de las mismas ha aumentado un 13% en el mismo periodo de tiempo.

-Canales de distribución

Teniendo en consideración como se encuentra actualmente la distribución de los vinos y haciendo un análisis de la misma, la primera cuestión a tener en cuenta es el enorme peso del consumo de Hoteles, Restaurantes, etc. Por otra parte si se realiza un análisis respecto a los lugares de compra, el dominio corresponde a la gran distribución es casi del 75%, donde están representados los grandes supermercados y grandes superficies, y en el caso de la tienda tradicional, supone alrededor del 12% del total de las compras.

Es destacable, por otra parte, la importancia de tiendas especializadas en temas alimenticios (Gourmet) que están desarrollando un papel importante a la hora de comercializar y distribuir los vinos, y que en la actualidad representa el 13% del total de las ventas en el sector en España.

Pero la gran distribución en el sector del vino está sufriendo algunos cambios relevantes en los últimos años, de forma que en la actualidad ha crecido el espacio dedicado a los vinos en cualquier tipo de establecimiento comercial, con una mejor localización, y una dedicación más elaborada en la presentación.

En cuanto al mercado nacional los canales de distribución vienen determinados principalmente por los representantes de vinos, que tienen dentro de su catálogo varias marcas de vino de diferentes bodegas o cooperativas y las promociona entre los diferentes distribuidores de bebidas en general. Por ejemplo nuestro producto podría incluirse paralelamente dentro de la cartera de un distribuidor que llevase de igual forma la distribución de cervezas a nivel nacional. (Ver Anexo 5)

En el mercado internacional, los canales de distribución son más complicados, sobre todo si no tienes experiencia en el negocio. Por tanto se intenta entablar relaciones comerciales con distribuidores en las ferias y muestras que se organizan en el extranjero o a través de los contactos que tienen establecidos las Denominaciones de Origen. También pueden utilizarse misiones comerciales fomentadas por las Cámaras de Comercio y agrupaciones de empresarios. Son varias las empresas que comercializan su producto al extranjero, aunque sus ventas son prácticamente testimoniales.

-Proveedores

Los proveedores en lo referente al vino, están situados todos en la provincia de Badajoz, aunque puede accederse a otras provincias, pero de forma muy casual. Todos los productores de vino están enumerados y recogidos por el Consejo Regulador de la Denominación de Origen Ribera del Guadiana. Dicho organismo engloba cuarenta y cinco bodegas de diferentes zonas (Tierra de Barros, Montánchez, Ribera Alta, Ribera baja, Montanegra y Montánchez) y una Cooperativa de segundo grado, que a su vez comercializan una o varias marcas propias. También existen otras cuarenta y seis bodegas que son solamente productoras de vino. Debido al gran número de bodegas, la cuota de mercado de cada una está muy repartida y atomizada, no existiendo ningún líder de ventas, y siendo las producciones de todas muy similares. Destacar que existen varias empresas de otras comunidades autónomas que se han instalado en la región, para una vez elaborado el producto, comercializarlo desde su domicilio social.

B. ANÁLISIS DEL SECTOR

- Barreras de entrada

En referencia a las barreras que podemos encontrar en la puesta en marcha de las inversiones, estas pueden ser las siguientes:

1º.-Requisitos de capital.

Los requisitos de aportación inicial de capital no serían altos. Esto sería así gracias a las subvenciones que podemos obtener por las distintas líneas, tanto a fondo perdido como de subsidiación de intereses que tiene en marcha la Junta de Extremadura para la creación de nuevas empresas. En caso de que se necesitase más capital para cubrir las inversiones, se podría ir a financiación privada.

2º.- Accesos a materias primas.

El acceso a las materias primas es realmente fácil por la que esta barrera sería muy baja. En 50 kilómetros a la redonda entorno a la empresa podemos encontrar la misma materia prima a diferentes precios y en una cantidad suficiente.

3º.- Tecnologías de proceso.

La barrera sería baja. Se cuenta la experiencia de profesionales del sector y con los propios proveedores de la maquinaria a la hora de estudiar la optimización de las mismas y aconsejar y estudiar la mejor alternativa.

4º.- Tecnología de producto.

El tratamiento del producto es perfecto. Para conseguir un nivel de calidad alto se utilizan máquinas con los últimos avances del sector, al igual que unas instalaciones que garantizan una elaboración y conservación óptima.

5º.- Tecnología de marketing.

Esta barrera de entrada es alta. Se necesitará de una empresa especializada y con experiencia tanto en el mercado doméstico como en el internacional para el lanzamiento del producto y su introducción en los canales de distribución más adecuados. Si se contrata una empresa de estas características también habría, lógicamente que destinar recursos.

6º.- Regulaciones gubernamentales.

Otra barrera de entrada con la que podemos tener problemas debido a la legislación europea y nacional de cada uno de los países donde queremos introducir el producto y las posibles modificaciones que pueda sufrir la OCM del vino.

- Barreras de salida

1º.- Elevados costes a asumir hasta la salida del producto al mercado.

No cabe la menor duda que la inversión inicial del Proyecto de Inversión es elevada. Existe la posibilidad, en caso de que la empresa no funcionara tal y como esperamos, de vender la maquinaria e instalaciones en el mercado, pero parte de la maquinaria tendría una demanda muy pequeña. Como activos fijos que son, su conversión en liquidez resultaría compleja.

2º.- Funcionamiento de la empresa ligada a la distribución.

Se trata de una estructura y un funcionamiento de empresa que está muy ligada a la distribución. En el caso de cese de la actividad, gran parte del stock producido se encontraría en los canales de distribución.

-Posibles nuevos competidores

Desde las instituciones regionales a los propios productores se está buscando la forma de dar salida al exceso de vino. La idea principal va enfocada en crear una marca única para la comercialización y distribución del vino, ahorrando a los productores los costes de los intermediarios en la comercialización del vino a granel e intentar buscar entre todos los implicados una unión para ganar en fuerza. Los competidores por lo tanto ya existen, pero no los consideramos como tal, puesto que son muchas las bodegas regionales y nacionales que comercializan vino, pero ninguna lo envasa y lo hace llegar a los clientes como se pretendemos hacerlo con el presente Proyecto de Inversión.

-Poder de negociación de los clientes

En el mercado nacional, los clientes se encontrarán con el producto expuesto para su consumo o compra en los distintos canales de distribución. Si analizamos el canal HORECA, el producto se le ofrece al cliente y éste decide si quiere adquirirlo/consumirlo o no. La negociación vendrá determinada con los distribuidores en forma de precio.

En el mercado internacional, como hemos comentado anteriormente, gran parte de producto está destinado para el canal vending. El cliente lo escogerá cuando éste quiera satisfacer su necesidad.

-Posibles estrategias de respuesta de los competidores.

En el caso de que cualquiera de los productores de vino a nivel regional o nacional, decidiese envasar su vino en cualquiera de los dos tipos de envases que estamos comentando, se encontraría el problema de que actualmente no tiene una cuota de mercado tal que necesite estar continuamente envasando por lo que la rentabilidad de la inversión a realizar sería por lo menos dudosa.

La necesidad del mercado que va a satisfacer esta empresa no es más que la de intentar envasar de una forma continua (24 horas del día). Ninguna empresa del sector en la actualidad tiene suficientes ventas o cuota de mercado para estar continuamente embotellando, por ello, esta empresa además de comercializar vinos bajo su propia marca puede satisfacer las pequeñas necesidades de los demás productores o bodegas.

Independientemente de que podamos envasar para externos, puede crearse y aparecer una marca similar, con el mismo tipo de producto, envase y forma de comercializarlo. Ante este hecho, es primordial el ganar cuanto antes la aceptación de los consumidores e intentar la consolidación del producto en los distintos canales de distribución.

-Poder de negociación de los proveedores

La negociación con los proveedores no es que vaya a resultar un camino de rosas, pero si que en la actualidad es fácil que en épocas pasadas. La razón es sencilla: las bodegas mantienen en stock los vinos durante mas de dos años en los depósitos de almacenamientos (y no porque vallan a producir vinos de reserva exactamente). Actualmente no hay forma de darle salida a toda la producción que se obtiene. Además las bodegas y productores venden hoy y cobran a 180 y 240 días con el riesgo de que el precio del vino pueda fluctuar enormemente.

Con este panorama, y al existir una oferta de producto inmensa las negociaciones pueden ser más llevaderas.

-Productos o servicios sustitutivos

Desde que España ingresó en la UE, el consumo de vinos ha caído un 28%, existiendo desde entonces una cierta estabilidad con fluctuaciones. Esta caída se debe principalmente al consumo de vino de mesa, ya que en el mismo período los vinos con Denominación de Origen han subido casi un 30%. En esos años el consumo de productos sustitutivos como la cerveza, ha caído un 12%, mientras los zumos han subido un 188%, los refrescos un 19% y las aguas minerales un 168%.

Si por cualquier normativa legal, que pudiera incidir en una disminución en el consumo de vino, o bien, por una serie de malas cosechas de uva que repercutiera en una disminución significativa de los excedentes actuales de vino y llevara consigo un aumento significativo del precio de la materia prima, la empresa se encontraría con la maquinaria e infraestructura suficiente y perfectamente adaptable para envasar como producto alternativo cualquier clase de zumo concentrado o mosto aprovechando la existencia de una fábrica concentradora de mosto que existe en la misma población donde se pretende ubicar la industria.

Etapa 3.- ANALISIS INTERNO

El estudio de las capacidades de cada uno de los promotores de una forma individualizada carece de valor por sí mismo. Las cualidades de todos se hacen más palpables cuando se trabaja en equipo. Por ello en este análisis no se resaltan las cualidades individuales de cada uno, sino el grado de capacidad que tiene dentro del equipo.

CAPACIDADES PERSONALES

Dentro de las capacidades personales podemos destacar:

1º.- La perseverancia viene determinada por todos los miembros del grupo, que creen de una forma constante por el proyecto.

2º.- La energía viene suministrada por la juventud del grupo y por la creencia del buen fin del proyecto.

3º.- El entusiasmo aparece cuando de una sola idea se están aplicando todos los conocimientos adquiridos.

4º.- Todos los miembros del grupo tienen desarrolladas sus habilidades de dotes de mando, debido en gran medida a que todos en sus puestos de trabajo están situados en niveles de dirección con personal directamente a su cargo.

5º.- Como tres de los miembros del grupo proceden de Almendralejo, impregnan el carácter emprendedor que tiene la gente de esta localidad.

6º.- Aunque el grupo presume de juventud, de la carrera profesional de algunos de sus miembros, podríamos decir que se ha asimilado la experiencia necesaria para reducir entereza en sus decisiones.

7º.- La inteligencia se presupone, encubriendo la carencia de la misma con el esfuerzo y el trabajo.

CAPACIDADES TÉCNICAS

En lo que respecta a las capacidades técnicas podemos señalar:

1º.- Dos de los miembros ejercen su actividad diaria en el mundo de la banca en tareas comerciales. Aún así los otros miembros del grupo, aunque ejercen puestos mas técnicos también gozan de esta habilidad comercial.

2º.- Los promotores que proceden de Almendralejo tienen un profundo conocimiento del sector, aunque siempre se puede contar con las aportaciones de los consultores externos.

3º.- Los procedimientos a emplear han sido asimilados a lo largo de este master.

4º.- Dos de los miembros del grupo son ingenieros y con una larga relación con todo relacionado con la implantación de proyectos industriales. En el estudio de la maquinaria e instalaciones deben de contar con su supervisión para alcanzar el mayor grado de optimización.

CAPACIDADES DE GESTION

En referencia a la capacidad de gestión de los miembros del grupo tenemos:

1º.- Capacidad de dirección.

Todos los miembros del proyecto, en sus trabajos actuales tienen gente trabajando a sus órdenes, estando entonces capacitadas para ello.

2.- Criterio empresarial.

Exceptuando a los dos miembros que trabajan como trabajadores por cuenta ajena, los demás son copropietarios de las empresas en las que trabajan, estando algunas de ellas premiadas por ser emprendedoras en su sector.

3º.- Todos los miembros del grupo tienen formación universitaria, aunque en verdad algunos de los miembros del grupo no han recibido una formación para un trato diario con el mundo empresarial. Dichas carencias se están supliendo con este master.

4º.- Todos los implicados en este proyecto están inmersos en el mercado laboral, estando sensibilizados con los problemas que actualmente tienen las empresas en general.

CAPACIDADES FINANCIERAS

Por último, en relación con las capacidades financieras podemos incidir en:

1º.- Cualquier promotor tiene la capacidad económica suficiente para la creación de una sociedad, pudiendo en cualquier momento desembolsar el capital social. La suma del patrimonio total de cada uno de los miembros asegura la inversión que se va a acometer.

2º.- Nivel de crédito es alto debido a que son muchas las instituciones y Entidades que apoyan este tipo de iniciativas.

3º.- Se reconoce la honorabilidad de cada uno de los miembros del proyecto.

Etapa 4.- ANALISIS DAFO

Analizando la inversión utilizando la matriz DAFO obtenemos el siguiente resultado:

MATRIZ DAFO

MATRIZ D.A.F.O.		OPORTUNIDADES						AMENAZAS						SUMA	
		Mejora productos con I+D+i	Cambios en la distribución	Cualificación trabajadores	Diversificación productos	Mejora entorno económico-financiero	Potenciar el consumo Denominaciones de Origen establecen alianzas	Catástrofes naturales	Disminución de la calidad	Publicidad negativa	Empobrecimiento del tejido empresarial	Bajo presupuesto I+D+i	Escasa mano de obra e Información		
FORTALEZAS	Alta experiencia directivos				1	2					2	1		1	7
	Clara financiación externa	1				2		1		1	2	1			8
	Producto revolucionario	2	1				2					1			6
	Apoyo dinamización del sector		1	1		1	2	1	1				2		10
	Tasa crecimiento superior europea					1	1								2
DEBILIDADES	Precio no diferenciador		1						-1	-1	-1	-1			-3
	Insuficiente proyección exterior		1			1	1			-1	-1				1
	Difícil comercialización		2		1	1		1	-1	-1	-1	-2			0
	Ignorancia cultura del vino		1				2			-1	-2			-2	-2
	Marcas poco conocidas	1	2								-1	-1			1
Escasa formación empresarial	1		2			1			-1	-2	-1		-2	-2	
Suma	5	9	3	2	8	9	2	1	-4	-7	-1	2	2	-3	28

Procediendo al estudio de los resultados obtenidos en la matriz obtenemos las siguientes conclusiones:

DEBILIDADES

1º.- Existe actualmente una insuficiente proyección hacia el exterior. El vino español no se da a conocer o no se promociona todo lo necesario fuera de nuestras fronteras.

2º.- Existe una alta competencia en el sector. Se trata de un mercado muy atomizado y cualquier empresa puede imitar las innovaciones introducidas en este proyecto. Pero vamos a partir de una base: fabricar hoy en día lo hace cualquiera, lo difícil es comercializarlo.

3º.- La mayoría de los clientes no están inmersos en la “cultura del vino”; por lo que no saben apreciar todas las características organolépticas de los caldos.

4º.- El precio no se utiliza como elemento diferenciador del producto. Si es verdad que es un arma muy utilizada por otros competidores, pero el factor principal que marca el precio es la calidad de la cosecha de ese año.

5º.- A nivel doméstico, las marcas en líneas generales, son poco conocidas para el gran público. El consumidor final en la actualidad está tomando como referencias las Denominaciones de Origen.

6º.- Existe un nivel escaso de formación empresarial. Muchos productores son agrupaciones de agricultores (SAT, Cooperativas) que no tienen ni formación ni mentalidad necesaria, estando más preocupados de los beneficios del año que de la proyección futura de la sociedad. Esto conlleva también a que exista una escasa gestión integral de la empresa.

AMENAZAS

1º.- La principal amenaza está referida a las inclemencias meteorológicas y las plagas y enfermedades del viñedo. Este sector se puede ver mermado tanto la cantidad como la calidad de la cosecha por diferentes factores externos.

2º.- Si hoy en día un signo de distinción de este producto es la calidad, ésta no debe de empeorar nunca debiendo estar siempre en unos niveles adecuados.

3º.- Tanto este producto como otros similares están sometidos a una publicidad negativa. Se aconseja su consumo, pero con moderación. En los últimos años han aumentado el número de asociaciones contra el alcoholismo. Del mismo modo la Dirección General de Tráfico ha tratado de castigar duramente a los conductores que sobrepasen la tasa de alcoholemia permitida.

4º.- Existe un empobrecimiento del tejido empresarial en este sector productivo, debido a la existencia de una agricultura especulativa. Las superficies de cultivo están pasando a manos de grandes latifundistas que tratan de sacar el mayor provecho posible a sus explotaciones cobrando subvenciones en algunos casos millonarias.

5º.- Las empresas gozan de una insuficiente capacidad de incorporación a los procesos productivos y aplicaciones de las nuevas tecnologías. El presupuesto del sector en la región en I+D+i es muy bajo o prácticamente nulo. Las nuevas tecnologías utilizadas se están importando desde otros países.

6º.- La mano de obra para la cosecha del producto escasea. Se está supliendo con los inmigrantes y con la incorporación paulatina de vendimiadoras automáticas, lo que provoca por una parte desajustes entre cualificación y demanda de trabajo y por otra una bajada de la calidad del producto desde el mismo momento de la recolección.

7º.- Por último, resaltar el escaso conocimiento de la Sociedad de la Información.

FORTALEZAS

1º.- El equipo de fundadores de la empresa cuenta con una alta experiencia en este tipo de mercados.

2º.- La capacidad de financiación externa es alta, gracias a las instituciones financieras y a la Administración Pública con ayudas a fondo perdido por su apuesta en el proyecto.

3º.- El producto es toda una revelación positiva en el mercado nacional y una consolidación en el internacional.

4º.- A través de los Organismos Públicos (Unión Europea, Ministerio y Junta de Extremadura) se avoca por un fuerte desarrollo de planes específicos para la dinamización del sector dentro de la economía.

5º.- Existe en España una tasa de crecimiento económico superiores a la media europea.

OPORTUNIDADES

1º.- Tanto el envase como al vino están vinculados en el desarrollo de este proyecto debido a los avances tecnológicos previstos, tras la inversión en I+D+i.

2º.- Desde este proyecto se intenta, sino cambiar, si modificar o ampliar el esquema en la distribución existente en el mercado del vino.

3º.- Con cursos de formación se producirá un avance en la cualificación de los trabajadores lo que hará en cierta medida tener una posición competitiva.

4º.- En cualquier momento existen oportunidades de diversificación en el producto a vender (se pueden vender zumos, mostos, etc.) y con ello ampliar la cuota de mercado.

5º.- Hay una mejora generalizada en el entorno económico-financiero de las empresas del sector vinícola al poder sacar al mercados los excedentes de vino que produzcan.

6º.- Las Denominaciones de Origen establecen alianzas estratégicas en los canales de distribución.

7º.- Se intenta potenciar el consumo con formación e información al consumidor final.

ACCIONES A ACOMETER

En conjunto se recomienda este paquete de medidas encaminadas a dar a conocer el producto y a conseguir una introducción y consolidación en el mercado nacional, así como en el internacional.

1º.- En todo lo relativo al producto en sí, se intentará controlar y no disminuir la calidad del vino, aunque el envase no sea el que la mayor parte del público está acostumbrado a adquirir. Para ello sería conveniente el asesoramiento de un enólogo que controlará la calidad del producto.

2º.- Respecto a la distribución, la idea inicial es no conceder la distribución del producto en el territorio nacional a una empresa en exclusiva por varios motivos:

- Mientras más distribuidores utilicemos en el sector de la hostelería, a mayores clientes llegaremos debido al trato directo de propietario con el distribuidor.

- Se concentrarían riesgos y una posible pérdida de control.

3º.- Los esfuerzos empresariales se deben centrar en la promoción del producto. Para ello las principales actividades en la línea de actuación serían las siguientes:

- Acciones de patrocinio de determinados eventos.
- Participación en ferias y promociones del sector tanto nacionales como internacionales.
- Publicidad en prensa general y especializada.

En el mercado internacional en un principio se dejará la distribución y promoción del producto en exclusiva a cargo de empresas distribuidoras del propio país, con el apoyo y la colaboración que estimemos conveniente en cada caso.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

*Objetivos de posicionamiento

A continuación se detallan los objetivos estratégicos de la empresa definidos para los próximos cinco ejercicios. El posicionamiento geográfico durante los dos primeros años se limita al mercado nacional con intento de incursiones en el mercado portugués por la cercanía geográfica y en los mercados del norte de Europa por la previsión de aumento del consumo de vino en este tipo de envases. A partir del tercer ejercicio según el Plan de Crecimiento previsto se empezará con la introducción del producto en el resto de los mercados europeos hasta poder alcanzar una facturación en el quinto año de funcionamiento de aproximadamente 1.850.000,00 €. Las rentabilidades ofrecidas guardan relación con el futuro beneficio neto de la empresa y las ventas que obtenga.

Los gustos y prioridades del cliente objetivo cambiarán dependiendo del mercado donde nos encontremos, pero el objetivo es el llegar al mayor número de consumidores habituales de vinos.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Objetivos en ventas	1.300.000,00	1.430.000,00	1.658.500,00	1.774.595,00	1.845.578,80
Objetivo rentabilidad	3,87%	11,53%	15,67%	10,82%	8,67%

Etapa 5.-PLAN DE OPERACIONES

DESCRIPCION DEL PRODUCTO.

El fin comercial de la empresa consiste en introducirse en el mercado del vino con la comercialización de éste en dos tipos de envases, como poco novedosos, como son el bag in box, para la comercialización de vinos tintos, blancos y rosados, y las botellas de plástico (pet) destinada a la comercialización de vinos blancos y rosados que irán principalmente destinadas al canal vending, si bien en el periodo de estudio analizado en el presente proyecto, nos centraremos en la comercialización del bag in box, dejando la comercialización del pet para cuando hayamos consolidado en el mercado tanto nacional como el internacional el bag in box.

La oferta de la empresa incluye dos productos distintos:

- Envasado y comercialización de vino de marca propia en diferentes formatos respecto al bag-in box.
- Envasado de vino en los formatos anteriores a otros productores bajo su marca, ofreciéndoles además de forma opcional la introducción de su marca en los canales de distribución.

Los envases en bag-in-box los comercializaremos en diferentes formatos de 3, 5, 10 y 15 litros. La particularidad de este envase es que el vino se introduce dentro de una bolsa cerrada de aluminio que contiene una válvula para su dosificación. A su vez dicha bolsa va dentro de una caja cerrada o tambor. Una de las principales características de este envase es que permite conservar el producto envasado con todos sus atributos de calidad durante un periodo largo de tiempo por dos motivos:

- A medida que se va consumiendo el vino la bolsa se va contrayendo, impidiendo el contacto del producto con el aire.
- Además, aísla y protege el vino envasado de la luz solar.

Estas dos características del envase hacen que el vino se conserve durante un periodo largo de tiempo sin la pérdida de sus propiedades organolépticas.



LOCALIZACIÓN.

La empresa tiene como nombre comercial para sus vinos el de MULOZA, y su denominación social es la de VIBA, S.A. (Vinos de Badajoz, Sociedad Anónima). Las instalaciones de la empresa se ubicarían en un solar de 3.150 m² en el Polígono Industrial de Almendralejo (Badajoz).

Nos hemos decantados en ubicar la empresa en esta localidad por las siguientes cuestiones:

- Está situada en el centro de la comarca de Tierra de Barros, siendo esta comarca la zona dentro de la denominación Ribera del Guadiana con una mayor producción de vinos y por consiguiente la que mayor concentración de bodegas y Cooperativas Agrícolas tiene.

- Dispone de un polígono industrial con todos los servicios e instalaciones necesarias para el correcto funcionamiento de la empresa.

- Actualmente FEISA, Sociedad dependiente de la Junta de Extremadura, está llevando a cabo la ampliación de dicho polígono, con una oferta de parcelas con un precio metro cuadrado altamente competitivo.

- En cuanto a las comunicaciones, está dentro de un núcleo de carreteras y autovías que conecta la localidad con cualquier punto de España. De esta forma, la Autovía de la Plata se encuentra aproximadamente a 1 km. de la futura ubicación de la empresa, estando la A-5 a 25 km. aproximadamente.

- En lo que respecta a los planes de exportación, en caso de que sea necesario, además del transporte por carretera, podemos disponer de dos puertos de embarque a una distancia no superior a 200 km. como son los puertos de Sevilla y Huelva.

- Por último, a una distancia de 8 km., se encuentra situada una fábrica de envases de pet, con las ventajas que ello supone (menor coste del transporte, prácticamente inexistencia de stocks, etc.), para la provisión de este tipo de envases en el momento en que deseemos poner en funcionamiento esta línea de producto.

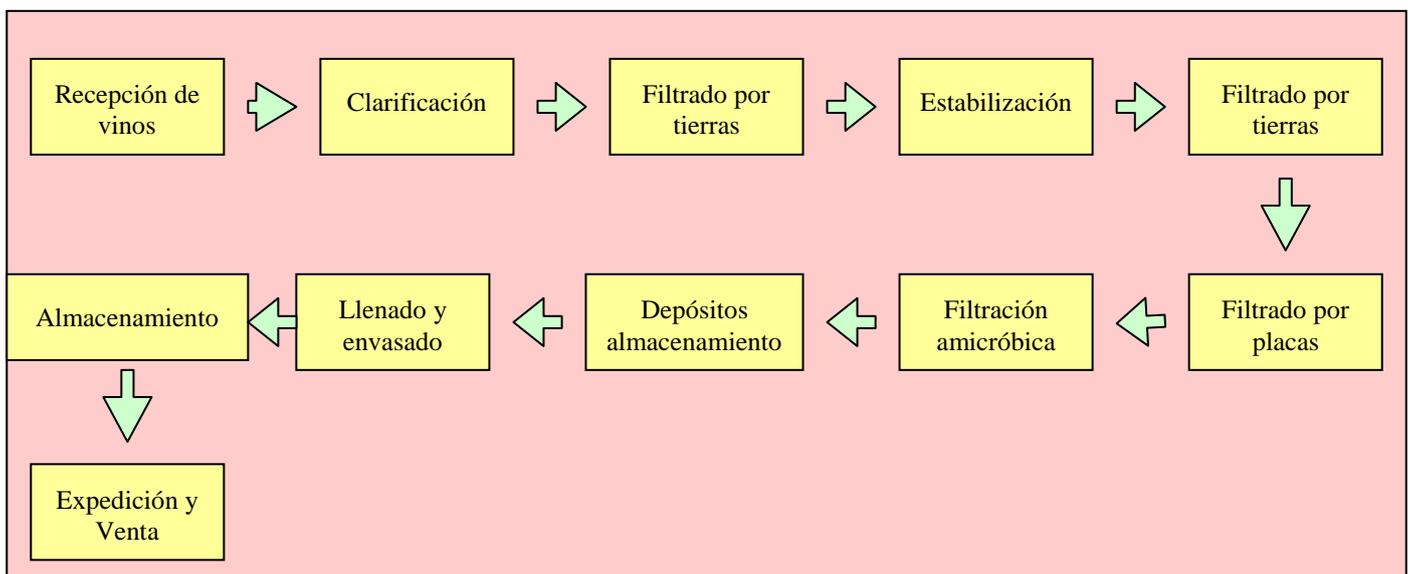
PROCESO DE NEGOCIO.

El proceso de negocio será implantado acorde con la cadena de valor, intentando siempre crear valor añadido en cada una de las actividades que se realizan, tratando de satisfacer a clientes, proveedores, empleados y accionistas. De esta forma esquematizamos la cadena de valor deseada para la empresa Vinos de Badajoz, S.A.



Mediante la estrategia general de la empresa, intentaremos llegar al margen que genera la empresa, añadiendo valor en cada uno de los procesos. La compra de materia prima, RRHH, Infraestructura, logística, operaciones y marketing de ventas, se explicarán a continuación.

Dentro del proceso de negocio nos encontramos con el Proceso Productivo. Este se puede desglosar en los siguientes pasos:



1º.- Recepción del vino.

En un primer momento la empresa no tiene intención alguna en funcionar como una bodega y dedicarse a la producción del vino, ya que como hemos mencionado anteriormente existe un amplio excedente del mismo. Por otra parte la elaboración del vino es un proceso que provocaría una fuerte inversión inicial, sobre todo en lo referente a maquinaria. Por tanto, ya que el vino es un excedente hoy día con previsión de que esta excedencia aumente con el paso de los años, dejaremos que la elaboración del vino como tal, la realicen las bodegas y cooperativas como hasta ahora lo han estado haciendo, y dedicarnos exclusivamente a su compra en el mercado.

La política o procedimiento que seguirá la empresa en la compra del vino será la siguiente:

- En primer lugar se comprará una cantidad de vino suficiente para comenzar a producir. Esta cantidad será aquella que comience a garantizar un nivel mínimo de stock de seguridad.

- Se intentará dentro de lo posible comprar vino en función de las expectativas y de los pedidos que se tenga, lo que supondrá que el nivel de stock de vino en la empresa será siempre mínimo. Con ello conseguiremos dos objetivos fundamentales; por una parte ahorramos en inversión inicial en bienes de equipo reduciendo los depósitos isoterms y por otra se reducirán los costes generales de almacenamiento.

Este procedimiento de compra lo podemos implantar debido fundamentalmente que podemos tener a nuestros proveedores (bodegas y cooperativas) a una distancia máxima de dos horas, ya que las instalaciones de estos se encuentran relativamente cerca de las instalaciones de nuestra empresa.

- Los contratos de suministro que se establezcan con proveedores serán contratos de corta duración (al menos seis meses). Del porqué de este tipo de contrato es la de poder negociar los precios campaña a campaña ya que el precio del vino tiene unas oscilaciones pequeñas a corto plazo, pero muy variable a largo. Por ejemplo, el precio del vino en los dos últimos años ha disminuido un 50%.

- Sin embargo en estos contratos de suministro se excluirá el precio que se pagará por el vino ya que este se negociará en cada pedido o mensualmente. De esta manera el vino no se pagará hasta que no se retire de las instalaciones nuestros proveedores. En el precio de compra fijado se incluirán los gastos del transporte del vino desde las instalaciones de nuestros proveedores a las instalaciones de la empresa.

Por tanto una vez adquirido el vino comienza el proceso productivo propiamente dicho con la recepción del mismo y su almacenamiento en los depósitos de acero inoxidable que la empresa dispone en el patio de sus instalaciones. De la utilización de los depósitos de acero inoxidable para el almacenamiento del vino y no de otro tipo de material, viene dado por:

- Su elevado grado de higiene, su fácil limpieza y la posibilidad de recibir en cualquier momento una carga de vino.
- Posibilidad de almacenar en ellos cualquier clase de vino, ya sea blanco o tinto, ya que este material no posee poros y se comporta de carácter indiferente ante uno u otro.
- Facilidad de esterilización del recipiente y de mantenerlos en condiciones estériles cuando sea preciso.

- Constituyen una extraordinaria garantía de conservación, tanto del contenido como del propio recipiente.

2º.- Clarificación.

Una vez que el vino se encuentra en nuestras instalaciones se procede a su clarificación.

La clarificación se realiza ya que después del proceso fermentativo los vinos se muestran turbios por tener en suspensión diversas materias naturales como levaduras muertas, bacterias, etc., que caerán al fondo del envase o depósito si el vino está tranquilo y no se remueve. Sin embargo, la caída de estas sustancias no disueltas depende también de su tamaño. Las gruesas caen pronto, mientras que las menores caen muy tarde y muy difícilmente.

La clarificación espontánea (estática) supone esperar para que, transcurrido tiempo, todas las materias estén en el fondo; y trasegando (cambiando el vino de envase) pasemos tan sólo el 95% limpio, separándolo del sedimento.

Las materias que tienden a caer una vez que la actividad fermentante cesa son:

Materia	Tamaño en mm	Tiempo que tarda en caer
Vegetal	1.00	1 día
Vegetal	0.20	2 semanas
Levadura muerta	0.005	1 mes
Bacterias muertas	0.0008	4 meses

En teoría, con paciencia y esperando 4 meses, el vino se presentará limpio y brillante. Pero en la práctica, cambios atmosféricos de presión pueden facilitar que la materia sedimentada vuelva a ascender y enturbiar el vino; sobre todo en época de bajas presiones (borrascas). Por tal razón, los trasiegos se hacen en época de alta presión, cuando este sedimento está muy asentado.

Debido a estos inconvenientes de borrascas, o a no poder esperar meses con el vino en bodega, se recurre a forzar la caída de las materias en suspensión. Para ello se "engordan" tales materias aportando un clarificante que se coagula en el vino, engordando las partículas y acelerando su caída.

Los clarificantes son sustancias líquidas que, en contacto con el vino, por su alcohol, o bien por su acidez o por su tanino, floculan ("se cuajan") y aceleran la caída de las partículas del vino.

Pueden utilizarse diversos:

- De origen animal: albúminas
- De origen marino: alginatos

- De origen mineral: bentonita
- De naturaleza química: anhídrido silícico

Los clásicos son las albúminas:

- De sangre de ternero o cordero: para vinos rosados
- De leche o caseína: para vinos blancos
- De huevo: para vinos tintos
- De gelatina de huesos: para vinos tintos

En este momento, lo más recomendable es clarificante de huevo para tintos y bentonita para blancos y rosados.

Lógicamente el proceso de clarificación se realizará en los depósitos de acero inoxidable que se instalarán al efecto dentro de las instalaciones. El número de estos depósitos variaran a lo largo de la vida del proyecto, incrementándose el número de estos a medida que también se incremente la producción.

3º.- Filtrado por tierras.

Los vinos han de presentarse limpios y brillantes al consumidor. Para ello, a veces, se apoya la sedimentación espontánea con prácticas como la clarificación y la filtración. Clarificar, como ya hemos comentado anteriormente, es añadir una sustancia que atrapa las partículas engrosándolas, acelerando entonces su caída. La filtración consiste en retener esas partículas por un "tamiz", a través del cual se hace pasar el vino.

La filtración por tierras o de aluvionado utiliza las tierras fósiles o las perlitas como materias filtrantes, donde una vez formada una precapa de éstas sobre un soporte del filtro, se hace pasar el líquido a filtrar de forma continua, a medida que recibe un aporte o aluvionado de los mismos materiales; consiguiéndose de este modo la limpieza de los mostos o vinos en profundidad, durante un ciclo de filtración de mayor o menor longitud, y con unos resultados de limpieza en función del tipo de tierras o perlitas utilizados, que oscilan desde el desbaste hasta el abrillantamiento.

Generalmente este tipo de filtración queda reservada para los vinos relativamente cargados de turbios y todavía con un alto poder de colmatación, o también los obtenidos a la salida de una estabilización tartárica.

4º.- Estabilización.

La botella, como unidad de comercio y de consumo del vino, no se ha generalizado hasta el siglo XVIII. Entonces se comprobó que no podía ponerse pronto el vino en botella por mantenerse turbio y por tanto mala apariencia. Se entendió pronto que era preciso un periodo de reposo para que, después en la botella, se presentara limpio de un modo persistente.

Las causas que hacen presentar un vino joven turbio en la botella son diversas:

- Restos vegetales que han permanecido en suspensión durante la fermentación y caen al fondo del depósito cuando esta para. Caen en 15 días.

- Levaduras muertas que han conducido la fermentación y una vez parado el vino caen; pero como su volumen es muy pequeño tardan en caer 30 días.

- Bacterias de la segunda fermentación, que caen muy lentamente puesto que su masa es mínima. Tardan en caer 4 meses.

Cristales de bitartrato insolubilizados por el alcohol del vino y por el frío de invierno. Caen en 2 etapas. En el primer invierno un 75% y en el segundo el 25% restante. Según todo esto, se entiende que tan sólo puede presentarse limpio en la botella el vino que ha permanecido en bodega, en depósito o en bodega, durante 2 inviernos o 20 meses, que prácticamente es lo que se conoce como crianza mínima. Sin embargo también se entiende que durante el primer invierno caen los cristales de bitartrato en un 75%, pero si se deja el vino con estos cristales en el fondo del envase y el vino se calienta en verano, éste se vuelve a disolver. Por todo ello es preciso tanto un reposo como una separación cada 4 meses del sedimento formado.

La separación se hace por trasiegos, que consisten en pasar el vino limpio a otro envase y dejar el sedimento en el fondo para eludirlo. ¿Cuándo trasegar? Lógicamente cada 3 ó 5 meses. ¿En qué momento? En tiempo meteorológico de anticiclón, que supone presión atmosférica alta. En esta condición, que suele coincidir con una fase lunar, el gas carbónico presente en el vino nuevo queda plenamente disuelto. En cambio, si trasegamos con tiempo de borrasca (baja presión) el gas CO₂ tiende a salir empujando el sedimento hacia arriba en el depósito, siendo difícil separar el vino limpio puesto que el burbujeo empuja la suciedad hacia la zona del vino limpio. De este modo se llegó al concepto de crianza, por necesidad técnica.

Pero con el paso del tiempo, y ya en el siglo XX, se desarrolló la industria del frío para los alimentos siendo ya posible darle al vino el frío de dos inviernos en un tiempo de una semana (llevando, en nuestro caso, el vino a una temperatura de -3°C en los depósitos isoterms durante un periodo de 10-12 días). Ya fue entonces posible embotellar el vino nuevo o joven sin riesgo de enturbiarse y sin dejar posos o sedimento. Ciertamente, mucho antes que el frío industrial se aplicaban filtraciones y clarificaciones que servían para retener materias vegetales, levaduras muertas y bacterias inactivas, pero no los bitartratos que se forman y precipitan por frío.

5º.- Filtrado por placas.

El sistema de filtración por placas consiste principalmente en la utilización como placas de filtrado de unos cartones de unos 3 - 4 mm de espesor, a través de los cuales pasa el vino y se limpia, puesto que queda en la placa la suciedad. Cuestión trascendente en toda filtración es que el sistema sirva para mucho vino. Por tal razón, de poco sirve un sistema que limpie mucho el vino si se agota pronto. De este modo, aunque la placa parece que retiene la suciedad en una cara al entrar el vino, es preciso entender que la retiene en toda la profundidad de los 3 - 4 mm.

La estructura de placa en estos 3 - 4 mm. es de embudo, de modo que los poros por donde entra el vino son abiertos, mientras que los poros por donde sale son más cerrados, quedando así atrapada la suciedad. Esta es una forma de entenderlo, pero no es suficiente. La placa utiliza también el efecto "z", que es la capacidad eléctrica de las fibras para atraer partículas. Si frotamos un material fibroso y rápidamente lo acercamos a partículas, éstas son atraídas. Este es el efecto "z". De este modo entendemos que un tipo de placa muy "cerrada", con poro de entrada de 10 micras y poro de salida de 5 micras, retenga levaduras que tienen tamaño de 3 micras. Esto no se explicaría por el efecto embudo, pero sí por el efecto "z".

Existen diversos tipos de placas, desde "abiertas" a "cerradas". Cuanto más "abiertas" sean, más vino puede pasar por la placa pero menos brillante queda.

La base de todas las placas es la fibra de celulosa, prensada en cierto grado. Pero la fibra de celulosa es demasiado grande y, por tanto, no muy adsorbente. Por tal razón se complementa con otras fibras menores pero más adsorbentes; y también con diatomeas, que tienen el mismo efecto y dan a la placa color ocre.

Una graduación clásica es mediante la letra K.

Placa	% celulosa	% diatomeas	¿Hasta cuánto filtrar?	Brillo
K-3	100	0	2000 l/m ²	No
K-5	95	5	1500 l/m ²	Poco
K-7	85	15	1000 l/m ²	Algo
K-10	80	20	700 l/m ²	Bien
EK	70	30	500 l/m ²	Muy brillante

K-7 es para vinos tintos viejos al embotellar.

K-10 es para embotellar jóvenes tintos.

EK es para embotellar rosados y blancos.

En cada placa es preciso reconocer, por la indicación del fabricante, la cara de entrada y la de salida.

Para determinar el fin de la filtración hay que entender que puede llegar un momento en que los poros se cierran tanto que no pase vino; y si pasa forzado, arrastra la suciedad retenida. Por tal razón es necesario fijarse hasta cuando filtrar. Esto se basa en la presión diferencial.

Los filtros tienen 2 manómetros, uno de entrada y otro de salida. Cuando la placa se agota por cegamiento, sube la presión en el manómetro de entrada. Si es para embotellar, debemos parar cuando sube a 1 atmósfera con respecto al de salida. Si es simple desbastado, podemos aguantar hasta que el manómetro de entrada llegue a 2 atmósfera más que el de salida.

6.- Filtración amicróbica.

Este tipo de filtración de líquidos fue desarrollada en los Estados Unidos de América para potabilizar el agua con destino al consumo humano, utilizándose en los años sesenta para el embotellado de los vinos pobres en gérmenes, que a todos los efectos suponía una técnica de esterilización de los vinos, y sin los inconvenientes ofrecidos por otros sistemas.

La filtración amicróbica consiste en hacer pasar un líquido a través de una membrana porosa, donde por el efecto del tamizado quedan retenidas en su superficie los microorganismos: levaduras y bacterias de mayor tamaño que los poros de la membrana. Con este motivo es muy importante que los líquidos a filtrar lleguen al filtro lo más limpios posibles.

7.- Depósitos de almacenamiento.

Una vez que se ha producido la filtración amicróbica, llevamos el vino a los depósitos de almacenamiento. Estos depósitos estarán realizados en poliéster y su única función es que servirán como depósitos de abastecimiento a la línea de llenado.

8.- Llenado y envasado.

La empresa en principio va a presentar en el mercado tres tipos de envases bag in box como son los envases con una capacidad de 3, 5, 10 y 15 litros, por tanto serán estos los tipos de envases que utilizaremos.

Por tanto, esta fase del proceso productivo es sencilla, ya que únicamente con la ayuda de dos líneas de llenado se envasará el vino que ya tenemos preparado en los diferentes depósitos de almacenamientos en los diferentes envases que hemos descrito con anterioridad.

En el llenado del bag in box, en un primer momento se realiza el vacío de la bolsa de aluminio que contiene en vino pasando posteriormente al llenado de dicha bolsa. Una vez llenada la bolsa con la capacidad deseada, se introduce esta en los envases de cartón correspondientes y se paletiza directamente.

Los palets utilizados para el almacenamiento tanto para el bag in box como para el pet, será un palet estándar, con unas dimensiones de 1200 x 1000 mm.

9.- Almacenamiento.

Una vez que el vino ya está envasado procederemos al almacenamiento del mismo. Este almacenamiento se producirá en una zona expresamente dedicada para ello en las instalaciones de la empresa estando ésta ubicada en la zona de expedición del producto.

El almacenamiento del bag in box se organizará de tal forma que en el almacén existan tres zonas de almacenaje (blanco, rosado y tinto), divididas cada ellas en cuatro subzonas en función de la capacidad de los envases (3,5 ,10,15 litros).

Para el almacenamiento de los palets, se utilizarán estanterías ligeras, para de esta forma darle más estabilidad al almacenamiento durante el periodo que estén los palets en nuestras instalaciones.

Una cuestión ha tener en cuenta en referencia al almacenamiento es que como el envasado de producto prácticamente se realiza sobre pedido, el sistema de almacenamiento utilizado será el FIFO (First in First out), garantizando de esta forma que el vino está el menor tiempo posible en nuestras instalaciones y pueda llegar al consumidor final en las condiciones óptimas de consumo.

10.- Expedición.

La expedición del producto se realizará directamente con la utilización de carretillas elevadoras eléctricas y transpaletas manuales desde la zona de almacenamiento a los camiones de carga en función de los pedidos que se reciban de nuestros clientes o distribuidores.

POLITICAS DE PRODUCCIÓN.

Una vez comencemos la actividad industrial el crecimiento en la producción vendrá motivado principalmente por el incremento en las ventas. Está claro que para poder vender, hay que producir; pero también vincularemos la producción a las ventas. Por ello, nada más comenzar la actividad de la empresa, la producción se efectuará a pleno rendimiento, ya que es necesario atender a los primeros pedidos y mantener un stock de seguridad para los pedidos futuros que lleguen de los comerciales.

En períodos concretos del año, habrá, independientemente de los pedidos normales del año, dos periodos donde las ventas tienen un repunte significativo; estos dos periodos vienen definidos en la temporada de verano y en la época de navidad, por lo que habrá que tener una disposición de stocks lo suficientemente importante para atender esta demanda. De este modo, en caso de que fuera necesario, se aumentarían las horas de envasado 60 días antes de dichos periodos para poder atenderlos sin ningún tipo de problemas.

En el transcurso del segundo al tercero año, la empresa tiene previsto incrementar su cuota de mercado, ampliando éste al mercado internacional. Para ello, hay que tener la previsión de aumentar la producción anual ante el posible aumento de demanda que tengamos.

Por tanto, ante estos incrementos de demandas que hemos señalado, tenemos que tener una previsión de producción lo suficientemente importante para poder atender a esta. De este modo en lo que respecta exclusivamente a la cantidad de materia prima la empresa tiene la opción que si por necesidades de pedidos no tuviera la suficiente infraestructura para hacer un tratamiento del vino acorde con la calidad que buscamos, se compraría vino con todos los tratamientos dados (incluidos los filtrados de tierras, de placas y amicróbicos) de tal forma que aunque veamos incrementado el precio de compra ahorraríamos tiempo en el proceso productivo y solamente tendríamos que doblar turnos en las líneas de envasado.

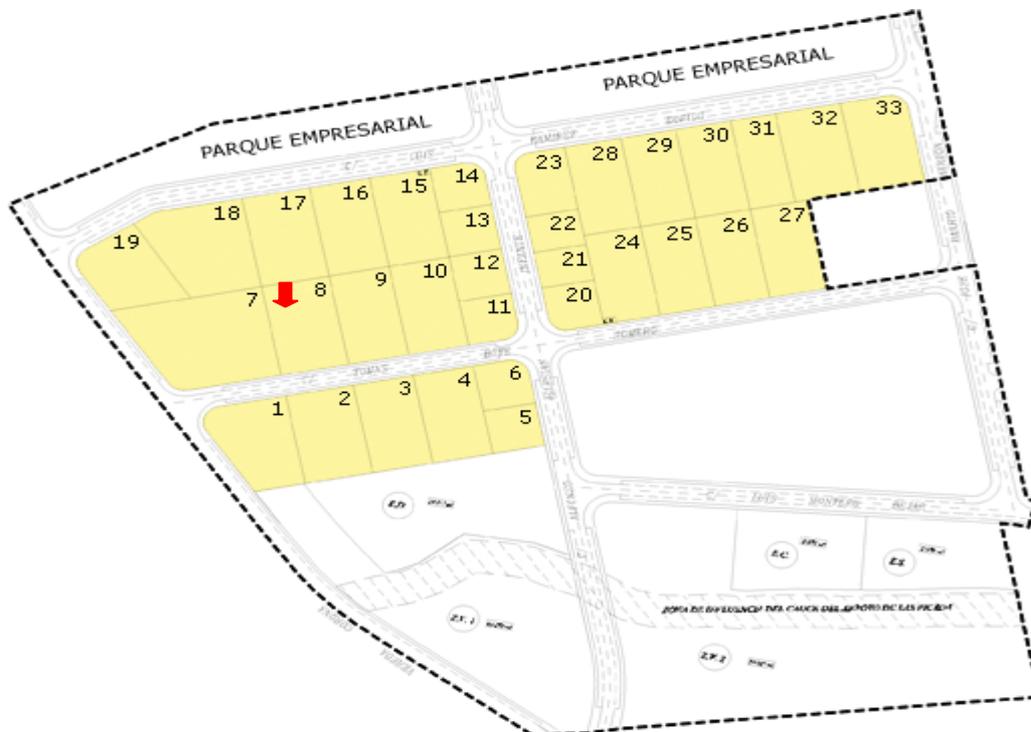
INFRAESTRUCTURA

***TERRENOS Y EDIFICIOS**

La intención de la sociedad es la de adquirir el terreno. La Junta de Extremadura, a través de la Sociedad Feisa, está ampliando el polígono industrial de Almendralejo. Para ello, oferta las parcelas a un precio metro cuadrado muy asequible. Es tal la variedad de parcelas en cuanto a su superficie, que hemos escogido la que se ajusta a nuestras necesidades. Esto provoca que la inversión a realizar en el comienzo de la empresa sea más elevada que la inicialmente prevista, pero entendemos que la nave industrial va a estar equipada con bienes de equipo que son muy difícil de cambiar de ubicación.



La parcela donde se ubicará la industria es la parcela número 8 teniendo una superficie de 3.150,00 m² (70 x 45 metros).



Las condiciones de adjudicación de las parcelas del polígono gestionado por la Junta de Extremadura son las siguientes:

Nº de parcela:	8	
SUP (M2)	3150	€
PVP (M2)	30,75	€
PVP PARCELA SIN IVA	96.862,50	€
PVP PARCELA CON IVA	112.360,50	€
IMPORTE OPC. 20%	22.472,10	€

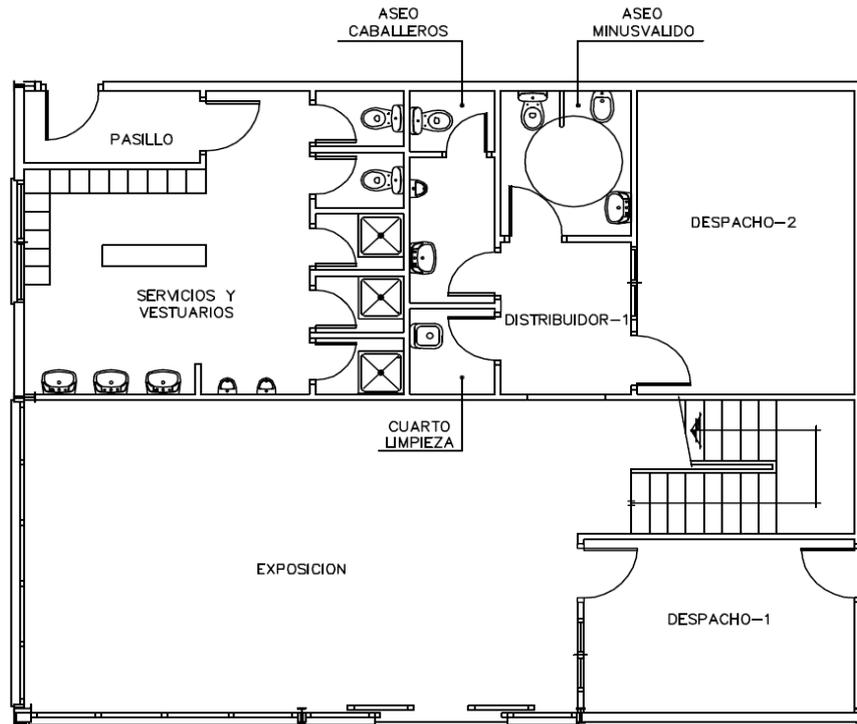
Atendiendo a las condiciones urbanísticas que rigen la ampliación del polígono (ocupación máxima del 75% de la superficie edificable, retranqueos de cinco metros en fachada y no existencia de retranqueos laterales) hemos dispuesto construir una nave industrial con una superficie construida de 1.612 m² (26 x 62 metros) dejando la posibilidad de poder ampliar la industria un futuro.

Habrà que realizar la construcción de la nave industrial, acorde con las necesidades primordiales de la empresa para su comienzo, y pensando en una posible ampliación de la actividad en el futuro. La adquisición del terreno y la construcción de la nave deben de ser financiadas con un préstamo hipotecario.

La parcela contará con un cerramiento perimetral formado por un zócalo de bloques de hormigón de sesenta centímetros con malla electrosoldada hasta alcanzar una altura de 2,20 m. La nave industrial cuenta con las siguientes características constructivas:

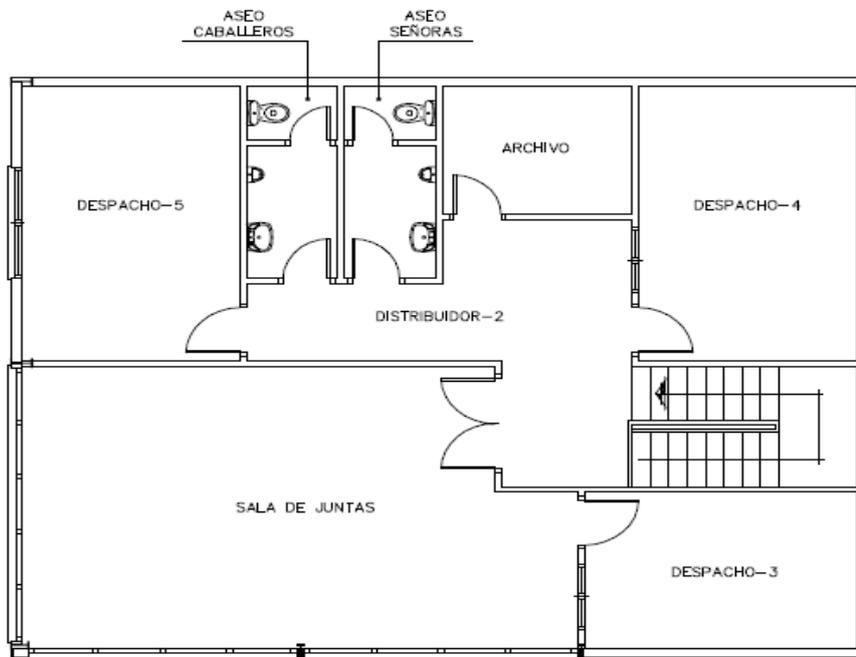
- Nave realizada en pórticos de estructura metálica a la misma altura y con dinteles a dos aguas.
- Panel tipo sándwich para cubiertas y paramentos verticales.
- Cerramiento de la nave realizado en paneles de hormigón de 15 cm de espesor.
- Las oficinas será de dos plantas y cuenta con una superficie en cada de una de 125 m² aproximadamente, con la distribución que aparece en planos y en el cuadro de superficie. Tendrán entrada independiente desde el exterior y desde el interior de la nave.
- Frente a la entrada a las oficinas existe una zona destinada al estacionamiento de vehículos con una capacidad para diez automóviles.
- El presupuesto de la nave está estipulado en 230.000,00 Euros.

El acceso a la parcela se realizará por dos entradas. Una para el personal de la empresa y para clientes y proveedores, y otra para los vehículos del personal y camiones de carga y descarga.



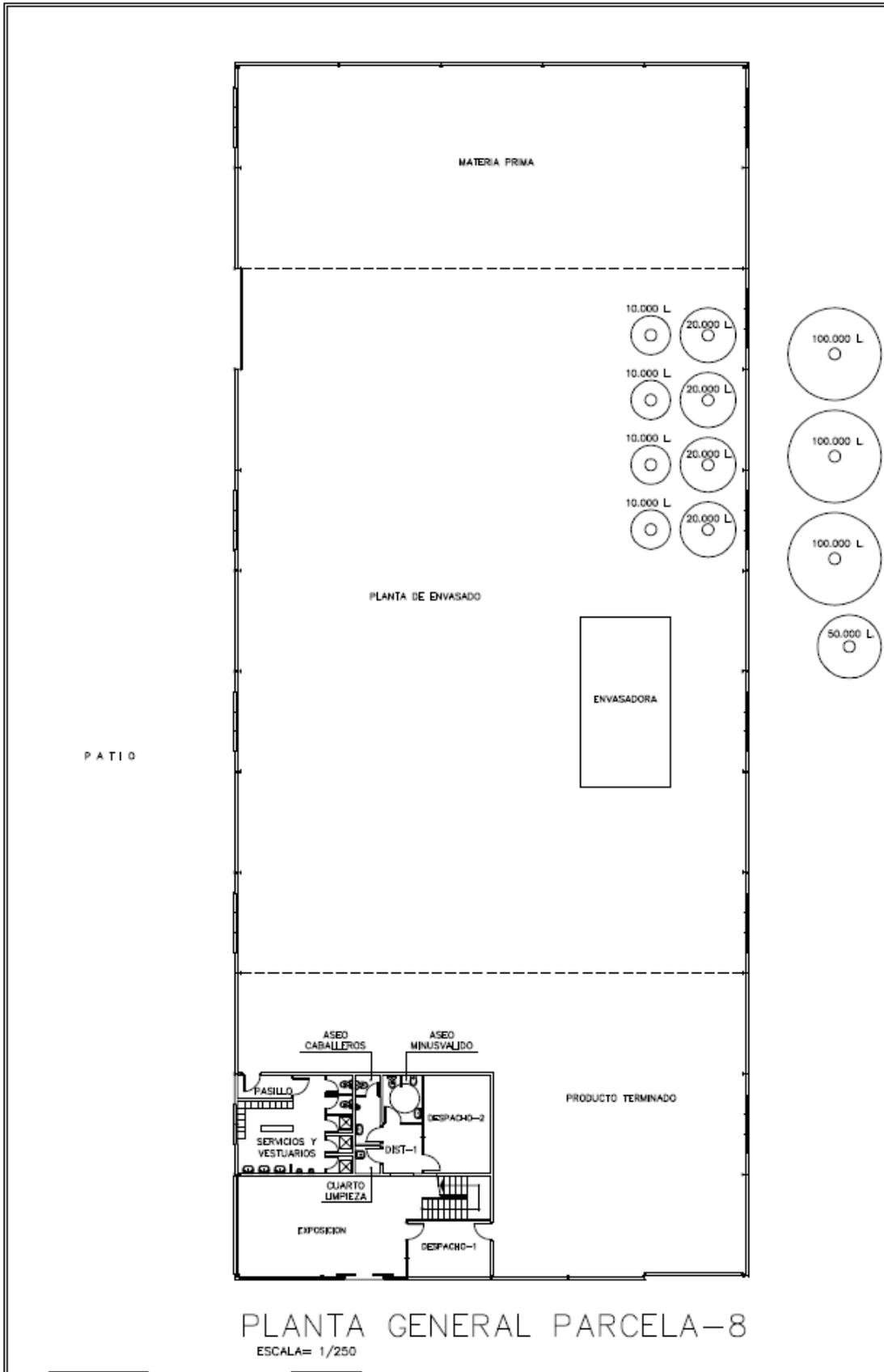
PLANTA BAJA-OFICINAS

ESCALA= 1/100



PLANTA ALTA-OFICINAS

ESCALA= 1/100



CUADRO DE SUPERFICIES

MATERIA PRIMA _____	265.50 M2
MANUFACTURA _____	922.80 M2
PRODUCTO TERMINADO _____	262.85 M2
EXPOSICION _____	45.65 M2
SALA DE JUNTAS _____	40.90 M2
DESPACHO-1 _____	11.88 M2
DESPACHO-2 _____	16.71 M2
DESPACHO-3 _____	11.88 M2
DESPACHO-4 _____	16.71 M2
DESPACHO-5 _____	16.71 M2
ARCHIVO _____	6.80 M2
DISTRIBUIDOR-1 _____	5.00 M2
DISTRIBUIDOR-2 _____	16.12 M2
PASILLO _____	3.24 M2
CUARTO DE LIMPIEZA _____	1.83 M2
SERVICIOS Y VESTUARIOS _____	25.05 M2
ASEO MINUSVALIDO _____	4.80 M2
ASEO CABALLEROS P. BAJA _____	4.55 M2
ASEO CABALLEROS P. ALTA _____	4.90 M2
ASEO SEÑORAS P. ALTA _____	4.90 M2

La superficie destinada a oficinas está compuesta en su planta baja por: un hall-recepción, con un mostrador de atención y una sala de espera; dos despachos y una zona común donde se encuentran los administrativos. En la parte de arriba, encontramos el despacho del Gerente y una sala de juntas.

*MOBILIARIO

El mobiliario será adquirido a la empresa ABISAL MOBILIARIO, S.L.U., de la que se adjunta presupuesto y que consta de:

- Seis mesas de trabajo y doce sillas confidentes.
- Taquillas para los vestuarios de los operarios
- Diez sillones altos (para el gerente, los jefes de administración y ventas y el resto para la sala de reuniones)
- Un mostrador para la recepción.
- Una mesa para la sala de reuniones.

*MAQUINARIA Y BIENES DE EQUIPO

Las instalaciones cuentan con un equipamiento complejo de depósitos para almacenar el vino en cualquiera de las fases que se requieren para su tratamiento. Además se necesita de la maquinaria idónea para que el vino ofrezca en el momento de su envasado la calidad requerida. Por ello, se debe de tener en cuenta los siguientes elementos:

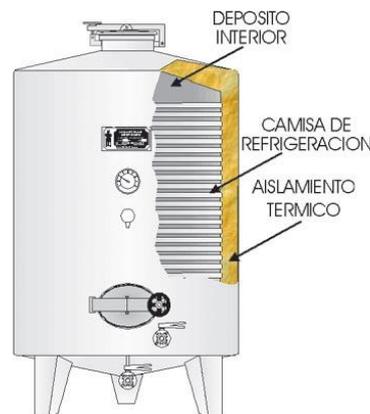
DEPÓSITOS ACERO INOXIDABLE.



Características técnicas:

Depósitos construidos en acero inoxidable AISI-304 y AISI-316 teniendo en cuenta óptimos parámetros de rapidez y limpieza. El resultado final es la homogeneización del producto almacenado. Se adquieren tres depósitos de diferentes capacidades (uno para cada clase de vino).

DEPÓSITOS ISOTERMOS.



Características técnicas:

- Todas las partes en contacto con el líquido están construidas en chapa de acero inoxidable calidad AISI 304.
- Cámara aislante envolvente con poliuretano inyectado de 100 mm de espesor.
- Recubrimiento exterior con chapa inox de 1,5 mm. de espesor solada y pulida.
- Soldaduras totalmente pulidas y pasivadas tanto interior como exteriormente.
- 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.

FILTROS DE PLACAS.



Características:

- Chasis de acero inoxidable sobre ruedas.
- Válvulas y pases del líquido completamente en acero inox.
- Bomba incorporada de 0,8 Cv. en acero inoxidable con disyuntor de protección.
- Cabezas o platos prensores en acero al carbono recubiertos totalmente de acero inox.
- Bomba de acero inoxidable centrífuga.
- Interruptor con guardamotor.
- Soportes de los papeles en moplen.
- Cierre del paquete mediante husillo con amplio volante.
- Mirillas en la entrada y salida del líquido.
- Manómetro, catavinos y grifo de regulación en acero inox.

FILTROS DE TIERRAS.



Características:

- Totalmente construido en acero inoxidable.
- Bomba dosificadora para dosificar las tierras.
- Amplio depósito de mezclas con agitador.
- Mirillas retroiluminadas para el seguimiento de la filtración, una de ellas con caudalímetro.
- Discos horizontales totalmente en acero inoxidable.
- Recuperación total del líquido residual mediante el último disco filtrante, con inyección de gas inerte.
- Sistema basculante que permite una rápida y práctica limpieza.
- Cuatro ruedas 2 giratorias con freno y 2 fijas.

FILTROS AMICRÓBICOS



Características:

- Totalmente en acero inoxidable AISI 316.
- Varios modelos de 1, 2 y 3 carcassas.
- 1 Carcasa de cartucho pequeño para la esterilización del agua.
- Todas las carcassas conectadas en By Pass.
- Bandeja inferior de recogida en acero inoxidable con patas.
- Soporte en acero inoxidable para todo el circuito.
- By pass regulable en la salida para alimentar la llenadora.
- Bomba de alimentación Mohno de caudal variable.
- La bomba está montada en un carro con ruedas para poder utilizarla habitualmente en la bodega.
- Cuadro con relé térmico de protección.
- Detector de bomba sin líquido.
- Para un caudal nominal de hasta 1.200 Litros/hora.

EQUIPO RASCADOR



Descripción:

La finalidad principal de este equipo es la de lograr la máxima refrigeración del producto en el mínimo tiempo posible evitando que se forme hielo y conseguir así una rápida formación de cristales en el proceso de estabilización del vino. El evaporado de la unidad de refrigeración a cuerpo rascado se

construye en acero AISI 304 y está particularmente indicado para procesar vinos y mostos. Los compresores pueden ser herméticos o semi-herméticos a elección del cliente.

Además puede utilizarse en la vendimia para realizar el control de las temperaturas de fermentación, refrigeración de la uva o del mosto mediante intercambiador tubular y el desfangado. Como opción puede montarse con circuito de refrigeración independiente (doble circuito) para control de fermentación y también con bomba de calor.

BOMBAS DE TRASIEGO.



Características:

- Rotor de acero INOX. AISI 316 L.
- Estator de goma especial atóxica resistente a altas temperaturas (110°C).
- Variador de velocidad mecánico.
- By pass a la salida de la bomba para regulación de la presión máxima.
- Carro en acero inoxidable con ruedas.
- Sistema de detección de presencia de líquido.
- Cuadro eléctrico con disyuntor guardamotor.
- Motor trifásico o monofásico sobre pedido .

EQUIPO DE LLENADO BAG IN BOX.



Características:

Llenadora semiautomática, para envasar bolsas, tipo volumétrico vertical, construcción totalmente en acero inox, tapado del contenedor con grifo en PVC, para bolsas de 3 hasta 15 litros. Produce de 80 a 100 bolsas la hora. Llenado de bolsas en tiempo inferior a 2 minutos, sobre mesa de ruletas para facilitar la tarea.

Se instalarán dos máquinas de este tipo para flexibilizar el proceso de llenado en función de las necesidades que determine el mercado.

CARRETILLA ELEVADORA ELÉCTRICA (2.000 kilos).



Características:

- Carretilla apiladora de alto rendimiento de corriente trifásica con tracción delantera encapsulada de 2 motores.
- 5 programas de trabajo individualmente configurables.
- Puesto de mando confortable con SOLO-PILOT o MULTI-PILOT.
- Frenos multidiscos sin mantenimiento.

TRASPALETAS MANUALES.



Características:

- Elevación rápida de serie.
- Marcha especialmente silenciosa.
- Elemento de mando único.
- Corta y ágil.
- Robusta y de larga vida útil.

ESTANTERIAS PALETS.



Características:

Las estanterías incorporan caminos de rodillos, con una ligera pendiente que permite el deslizamiento de las paletas sobre éstos. Las paletas se introducen por el extremo más alto de los caminos y se desplazan, por gravedad y a velocidad controlada, hasta el extremo contrario, quedando dispuestas para su extracción sin que la primera paleta sea empujada por las demás.

Ventajas:

- Almacenaje compacto
- Perfecta rotación del producto (FIFO)
- Menor tiempo empleado en la manipulación de las paletas
- Eliminación de interferencias
- Perfecto control del producto almacenado.

*REPARTO PRODUCTO

El reparto de los envases se efectuará mediante un contrato de colaboración con la empresa de transportes Cooptraba. Cuentan con una flota de vehículos de gran tonelaje de unos 200 camiones. En el supuesto de que no pudiesen ofrecernos el servicio, tienen la suficiente infraestructura como para subcontratar el servicio a otra empresa sin ocasionar a la nuestra ningún incremento en los precios. La tarifa a aplicar estará acorde con la cantidad de mercancía a transportar, la distancia a recorrer y la urgencia del pedido.

Para aquellos pedidos de pequeña cuantía y de una cercanía de unos 100 kilómetros a la redonda, se contratará el servicio a empresarios autónomos que disponen de vehículos ligeros para dicho reparto.

*SEGURO

Al realizar la financiación mediante un préstamo hipotecario, el banco que financie el proyecto, exigirá, en virtud de la legislación en vigor, (artículo 8, Ley 2/1981 Regulación de mercado hipotecario) la contratación de una póliza de seguro, que incluya al menos las garantías de incendio, explosión y rayo, por un capital igual o superior al del valor de tasación del bien, excluido el valor del solar. En verdad, podemos suscribir el seguro en cualquier Entidad Aseguradora y no necesariamente con la Entidad que nos financie el proyecto, si bien la Entidad Financiera será la beneficiaria en caso de siniestro.

Aún sin tener el valor de tasación definido, se pide presupuesto a la compañía RGA (del grupo Caja Rural), la póliza denominada Multirriesgo Industrial aconsejándonos las coberturas siguientes:

- Inmovilizado, tanto el continente como el contenido.
- Maquinaria (rascadora, elevadora, filtros) y equipos informáticos y mobiliarios.
- mercancías: existencias de vino almacenadas, tanto materia prima como producto elaborado.
- inactividad de la producción durante un período determinado.

Así los riesgos cubiertos son:

- incendio, daños por agua.
- rotura de cristales, rótulos y loza sanitaria.
- robo y expoliación.
- derrame de líquidos.
- responsabilidad civil
- interrupción de la actividad.

El importe de la prima del seguro presupuestado es de 2.039,19 Euros, si decidimos pagar un solo recibo anual. En el caso de que queramos fraccionarlo sufrirá un incremento porcentual, dependiendo del número de recibos a fraccionar.

*VOZ Y DATOS

Hemos escogido la centralita ofrecida por la compañía Telefónica, denominada ALCATEL COMPACT. Se trata de una centralita digital especialmente concebida para empresas muy pequeñas y sucursales que tienen entre 6 y 12 usuarios. Su diseño se caracteriza por ser muy compacto y estético, y sobre todo silencioso porque no lleva incorporado ventilador.



El producto lleva asociado en la promoción la instalación gratuita en menos de 24 horas, su configuración, un año de mantenimiento gratis y un seguro a todo riesgo. Como promoción, regalan hasta seis terminales inalámbricos. Su precio es de 255,00 Euros, y se contrata un mantenimiento durante dos años por 179,00 Euros.

El contrato de línea para la prestación de telecomunicaciones se firmará también con Telefónica. Además de encargarse de la centralita, ofrece los servicios de telefonía fija (tarifa plana en llamadas metropolitanas, interprovinciales y nacionales) , y ADSL (Mb) por 40,90 Euros al mes. Dentro de la promoción también se incluye el alta gratis al servicio. Para cubrir el resto de puesto con equipos telefónicos, se compraran cuatro aparatos, cuyo coste es de 30,00 Euros cada uno.

Para los altos puestos de la empresa y los comerciales, se le dotará de teléfonos móviles, de manera que puedan estar comunicados en todo momento con la empresa y con los clientes. El operador escogido es Movistar. La razón primordial se debe a la amplia cobertura nacional que ofrece dicho operador. El coste de conexión supone 21,03 Euros y para el resto de líneas es gratis. En cuanto a la modalidad horaria estaríamos pendiente de elegirla en función de la jornada laboral establecida.

En el paquete de servicios de la centralita, Telefónica ofrece la creación de una página web. Ofrece un dominio propio por 19,00 Euros al año, un espacio para web de 25 Mb., cinco cuentas de correo (pudiendo ampliar dos cuentas de 100 Mb.), y un portal personalizado para VIBASA.

*SISTEMA DE GESTION LOGISTICA

Es importante realizar una correcta gestión de almacén. Para ello, aunque la diversidad de productos no es muy variada, requiere tener implantado algún sistema logístico que optimice las tareas de recepción, colocación, picking y expedición. En concreto las tareas que controlará el sistema son las de: recepción compras y su posterior almacenamiento; control del inventario; recepción y preparación del pedido y la contratación del transporte.

El sistema más innovador lo ofrece la empresa Alcest:



Gestión de la cadena

MADRID:

Telf: 91 7000400 // Fax: 91 7000 395
Gral. Martínez Campos, 41 6ª
28010

Esta empresa se encargará de implementar el producto ADAIA. Gestiona los almacenes con radiofrecuencia, dando respuesta a las necesidades con un rápido retorno de la inversión a través de una serie de beneficios:

-Ahorros al simplificar las tareas administrativas, optimiza recorridos, aprovechamiento del espacio al máximo, reducción de tiempos de espera.

-Aumento del control de la operación, mediante el conocimiento del estado de preparación de los pedidos y la capacidad de reordenar las tareas, así como la visión de la operación en todo momento por los operarios.

-Mejora de la calidad de servicio, mediante la reducción de tiempos de servicios y disminución de errores.

-El soporte contiene los requisitos necesarios para cumplir con la normativa y las exigencias de los clientes.

El sistema de gestión por radiofrecuencia se compone de los siguientes elementos:

-Host: plataforma hardware y software que soporte el funcionamiento de la aplicación y las bases de datos.

-Red inalámbrica: que da cobertura a todo el almacén.

-Terminales de radiofrecuencia a través de los cuales los operarios reciben las órdenes e interactúan con el sistema.

*EQUIPAMIENTO INFORMÁTICO

Los equipos informáticos necesarios serán adquiridos en una de las franquicias de las tiendas UPI. En concreto, la que se encuentra en la ciudad de Mérida. Ha sido quien mejor oferta nos ha ofrecido. La compra consiste en:

-Ocho ordenadores PCs con software correspondiente.

- Impresora/fax/fotocopiadora.

-Mantenimiento gratis durante el primer año.

PERSONAL

La evolución de la plantilla de la empresa dependerá de la marcha de la empresa. Está previsto un crecimiento importante en los próximos cinco años, pero todo dependerá del logro de los objetivos propuestos. El plan a seguir muestra los siguientes objetivos:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COMERCIALES	3	3	6	6	6
ADMINISTRATIVOS	3	3	4	4	5
OPERARIOS	8	9	10	10	10

Los argumentos utilizados para definir los puestos de trabajo, vienen determinados por las estimaciones en las ventas. Se considera que mientras más se venda, mayor será la carga de trabajo que ostente cada puesto de trabajo. El incremento sustancial viene determinado el año tres, debido a la política de expansión hacia los mercados exteriores. Aún así, en el caso de que la empresa necesitare cubrir puntualmente algún puesto de trabajo, acudiría a alguna empresa de trabajo temporal, llegando a contratar incluso por horas.

CONTROL DE CALIDAD

Desde que la empresa comience a funcionar, se buscará la implantación de la normativa ISO: 9000, obteniendo por tanto la certificación de calidad que hará a la empresa más competitiva frente a clientes y proveedores. Con la implantación de un sistema de gestión de la calidad se buscaría la obtención de dos beneficios inmediatos; la reducción de los llamados costes de la ausencia de la calidad

que son el fruto de una mala gestión y por otro el prestigio de poder lucir una marca que garantiza la calidad de sus servicios. A medio y largo plazo también podemos obtener mejoras en:

- Mejor diseño del producto.
- Mejor calidad del producto.
- Eliminación de las quejas de los clientes.
- Incremento en la productividad de la mano de obra, máquinas.
- Eliminación de cuellos de botella en la producción, fomentando las relaciones humanas.
- Mejora confianza entre los clientes.
- Mejora la imagen y credibilidad de la empresa en los mercados internacionales.

La Dirección o Gerencia tiene la responsabilidad de definir los objetivos estratégicos y organizativos de la empresa, es decir, se deben definir la Misión, la Visión y los Valores hacia donde quieren orientar la empresa. Para ello se debe de disponer de suficiente información, el compartir con toda la empresa las directrices básicas y difundirlas, y por último una revisión periódica de los objetivos marcados. También tenemos que tener en cuenta si la empresa tiene los medios suficientes para implantar dichos objetivos estratégicos para poder llegar a los niveles de calidad que hemos definido. Todos los procedimientos que se lleven a cabo dentro de la empresa, quedarán reflejados en el Manual de Calidad que se elabore.

Asegurar la calidad implica controlar los documentos y datos que tienen relación con la marcha de la empresa, mediante los procedimientos adecuados. La calidad de los proveedores se refleja en el producto y servicio ofrecido al cliente. Por ello es necesario evaluar y documentar las relaciones con los proveedores, para asegurar que estos no transmitan sus problemas de calidad a nuestra empresa y por consiguiente a nuestros clientes.

Todos los procedimientos definidos en el manual de calidad, lógicamente van enfocados a asegurar un funcionamiento de la empresa en condiciones óptimas. Por tanto la empresa pondrá todo lo que esté en su mano en la implantación y puesta en marcha por la persona que le corresponda de los procesos que sean necesarios para la obtención de los objetivos perseguidos.

En el caso de que se observen problemas, es preciso definir un formato de corrección. Los puntos a tener en cuenta son:

- Cual es el problema
- Que causas lo motivan
- Acciones a acometer para solucionarlo.
- Estudiar si las correcciones son eficaces. Con ello se conseguirá la mejora continua.

Especial hincapié se hará en los procesos de manipulación, almacenamiento, embalaje, conservación y entrega. El producto elaborado necesita desde su llenado, una conservación especial, siendo delicado, y necesitado de recibir un tratamiento adecuado.

Pero el sistema de calidad no será eficaz a no ser que se revise periódicamente con auditorias internas. Se hará cada cierto tipo un estudio del grado de implantación del sistema de calidad.

PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES.

En relación a todo lo concerniente a la Prevención de Riesgos Laborales, la empresa no sólo cumplirá lo establecido en la Ley 31/97 de Prevención de Riesgos Laborales, sino que tomará las medidas pertinentes para hacer cumplir todo lo relacionado con la Seguridad Laboral desde el comienzo de la redacción del Proyecto Técnico de las Instalaciones hasta la final de la ejecución de la obra, para también cumplir lo establecido en el R.D. 1627/97 sobre las Disposiciones Mínimas de Seguridad y Salud en las Obras de Construcción.

Esto es así, ya que como viene especificado en el Art. 2 del mencionado R.D. lógicamente VIBASA es la promotora de las obras que se van a ejecutar y por tanto el titular del centro de trabajo a efectos del Art. 24 de la Ley 31/97. De este modo VIBASA se responsabilizará de:

- El encargo del Estudio de Seguridad y Salud a un técnico competente en materia de Seguridad y Salud.
- La designación de Coordinadores de Seguridad y Salud durante la elaboración del Proyecto como durante la ejecución de las obras.
- El visado del Proyecto de obra al que deberá acompañar, como parte, el Estudio de Seguridad y Salud.
- La comunicación a la Autoridad Laboral del Aviso Previo.

Independientemente de estas obligaciones, VIBASA también tendrá obligaciones directas de coordinación e indirectas “*in vigilando*” respecto al cumplimiento por contratistas y subcontratistas de sus obligaciones preventivas propias.

Una vez que las obras estén concluidas y decepcionadas por parte de la empresa, al comienzo y durante la actividad empresarial, comenzaremos con la aplicación de lo establecido en la Ley 31/97 y lo dispuesto en la Ley 54/03, Ley de Reforma Marco Normativo de Prevención de Riesgos Laborales. Por este motivo se contratará un Servicio de Prevención de Riesgos Laborales el cual se integrará dentro del Sistema de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales que la empresa establezca, comenzando con la redacción del plan de prevención de riesgos laborales el cual irá acompañado de la obligación de la actividad preventiva con el fin de perfeccionar de manera continua las actividades de identificación, evaluación y control de riesgos.

De este modo el plan se caracterizará por:

- La universalidad del plan de prevención de riesgos laborales de la empresa.
- La participación de los trabajadores con carácter previo a la aprobación y puesta en práctica del plan.
- El contenido del plan de prevención de riesgos laborales de la empresa.
- La formalización documental.

En cuanto a su contenido deberá incluir:

- La estructura organizativa.
- Las responsabilidades.
- Las funciones.
- Las prácticas.
- Los procedimientos.
- Los procesos.
- Los recursos necesarios para realizar la acción de prevención de riesgos laborales.

MEDIDAS MEDIOAMBIENTALES

En lo que se refiere al impacto ambiental que pudiera causar la industria en el entorno en el que se va a instalar hay que decir que este impacto será el mínimo ya que como se ha comentado anteriormente, no se produce ninguna transformación del producto, evitando así la obtención de productos secundarios que requieran algún tipo de tratamiento especial.

Por otra parte, al ubicarse dentro de un polígono industrial, las posibles acciones impactantes de la industria quedan minimizadas tanto en la fase de ejecución de las obras como posteriormente durante el desarrollo de la actividad.

No obstante, VIBASA desarrollará un programa de medidas medioambientales, no solo para proceder al tratamiento de los componentes que utiliza en el desarrollo de la actividad (filtros, embalajes, papel, plásticos, etc), sino que desde el diseño de sus instalaciones estará comprometido con el ahorro energético, con el fin de optimizar al máximo los recursos.

Además, dicho programa de medidas medioambientales estará encaminado a la obtención del certificado ISO 14000 referente a la gestión medioambiental.

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

No cabe duda que la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) representa un elemento de gran importancia en la estrategia empresarial. Por ello, ante este hecho VIBASA adaptará sus políticas de gestión a comunicar y desarrollar líneas de actuación encaminadas a fomentar la RSC. El reto por tanto, va encaminado a conjugar los objetivos económicos, sociales, y medioambientales y ligar los fines que persigue la empresa con los de la sociedad.

Por ello, la RSC deberá permanecer integrada en toda la cadena de valor y actuar como factor estratégico y herramienta de gestión y control, que permita articular la rentabilidad económica a la social.

Por tanto, VIBASA, adoptará en su RSC el Modelo de Excelencia de la EFQM (European Foundation for Quality Management) formado por los siguientes criterios:

1º.- Liderazgo.

- Desarrollar, actuando como modelo de referencia, los valores, los principios éticos y responsabilidades públicas que apoyan la cultura de la organización.

- Fomentar, apoyar y participar en actividades dirigidas a mejorar el medio ambiente a nivel global y la contribución de la organización a la sociedad, con vistas a respetar los derechos e intereses de las generaciones futuras.
- Apoyar y ayudar a las personas para hacer realidad sus planes, objetivos y metas.
- Fomentar y animar la igualdad de oportunidades y la diversidad.
- Comunicar los cambios y la razón de los mismos a las personas de la organización y otros grupos de interés.

2º.- Política y estrategia.

- Identificar, comprender y anticipar las necesidades y expectativas de los grupos de interés actuales y futuros, incluidos clientes, empleados, sociedad y accionistas.
- Analizar los datos relativos a las cuestiones sociales, medioambientales, de seguridad y legales a corto y largo plazo.
- Equilibrar necesidades y expectativas a corto y largo plazo de todos los grupos de interés.
- Actuar y desarrollar de manera continua estándares sociales y medioambientales con los partners.

3º.- Personas.

- Fomentar y garantizar la equidad en todo lo relacionado con el empleo, incluidas políticas, estrategias y planes de igualdad de oportunidades.
- Fomentar la concienciación e implantación en temas de higiene, seguridad, medio ambiente y responsabilidad social.
- Reconocer y tener en cuenta la diversidad y los distintos entornos culturales de procedencia fomentando actividades sociales y culturales.
- Desarrollar, apoyar con tutores y formar a todas las personas para que se den cuenta y alcancen todo su potencial.

4º.- Alianzas y recursos.

- Identificar las oportunidades para establecer alianzas clave con otras organizaciones y con la comunidad de acuerdo con la Política y Estrategia y a Misión de la organización.
- Diseñar la planificación económica y financiera y sus informes para desplegar en cascada las expectativas financieras de los grupos de interés a lo largo de la organización.
- Medir y gestionar cualquier impacto negativo de los activos de la organización en la comunidad y empleados (incluidas las cuestiones económicas, de higiene y seguridad).
- Utilizar los recursos de la organización de forma que no dañen el medio ambiente durante el ciclo de vida del producto.
- Minimizar cualquier impacto global adverso de los productos, de la elaboración de los mismos y de los servicios.
- Desarrollar una tecnología innovadora y respetuosa con el medio ambiente.

5º.- Procesos.

- Asesorar a los clientes sobre el uso responsable de los productos.
- Aplicar en la gestión de los procesos estándares de sistemas de gestión de la calidad, gestión medioambiental o gestión de riesgos laborales.
- Anticipar e identificar mejoras en los productos y servicios de acuerdo con las futuras necesidades y expectativas de los clientes y otros grupos de interés.

6º.- Resultados en los clientes.

- Realizar mediciones de la percepción que tienen los clientes acerca de la organización, así como otras medidas internas que permitan supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento, en temas como el perfil medioambiental, sellos de aprobación, marcas de garantías o etiquetas medioambientales.

7º.- Resultados en las personas.

- Realizar mediciones de la percepción que tienen los clientes acerca de la organización, así como otras medidas internas que permitan supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento, en temas como la igualdad de oportunidades, el desarrollo de carreras profesionales, condiciones de higiene y seguridad, política e impacto ambiental de la organización, papel de la organización en la comunidad,...

8º.- Resultados de la sociedad.

- Realizar mediciones de la percepción que tiene la sociedad acerca de la organización y se obtienen, por ejemplo, de encuestas, informes, artículos de prensa, reuniones públicas, ..., así como otros indicadores de rendimiento en temas tales como actuación de la organización como miembro responsable de la comunidad, incidencia en la economía local,...

9º.- Resultados claves.

- Realizar mediciones de los resultados clave definidos por la organización y acordados en su política y estrategia, en temas como rentabilidad, inversiones y activos, gestión y control presupuestario, cuota de mercado,....

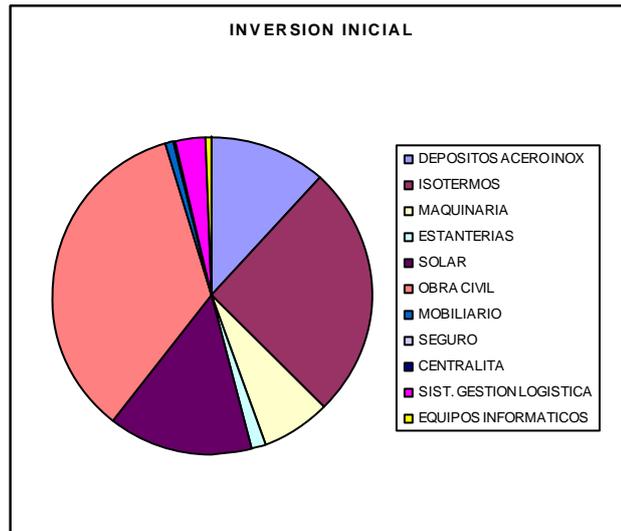
ANÁLISIS DE COSTES

Tras finalizar la exposición del plan de operaciones, estamos en disposición de ofrecer de una forma detallada, los costes necesarios para que la empresa comience a funcionar. De este detalle, excluimos los costes que se incurren en Recursos Humanos y en Marketing, que tendrán un estudio particularizado.

***INVERSION**

La inversión inicial es bastante considerable, ya que como hemos expuesto anteriormente, gran parte del proyecto será financiado con la hipoteca del terreno y edificios a construir. Otra partida importante son la maquinaria y los bienes de equipo. Cabría la posibilidad de efectuar sobre alguna de ellas algún leasing, pero no entrarían dentro del presupuesto de financiación por parte de la Junta de Extremadura. Esto provocaría que la ayuda o subvención se viese aminorada.

DEPOSITOS ACERO INOX	78.205,00
ISOTERMOS	168.640,00
MAQUINARIA	46.382,00
ESTANTERIAS	9.000,00
SOLAR	96.862,50
OBRA CIVIL	230.000,00
MOBILIARIO	5.418,00
SEGURO	2.039,19
SOFTWARE GESTION	6.000,00
CENTRALITA	1.092,83
SIST. GESTION LOGISTICA	20.000,00
EQUIPOS INFORMATICOS	2.976,99

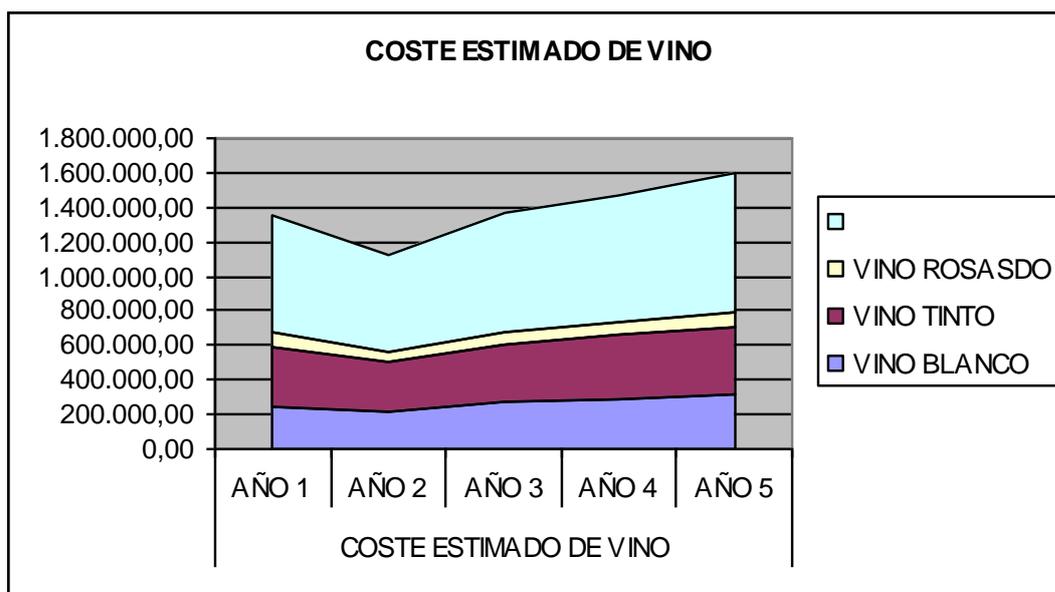


*COSTES FIJOS

Diferenciando los costes fijos de los variables en función de la variación de las unidades producidas o elaboradas, en los costes fijos encontramos que suelen ser una proporción pequeña en cuanto a los costes totales. Estos costes fijos están formados por partidas de pequeña cuantía, como son: limpieza, agua, telefonía, luz, seguro, centralita, mantenimiento ofimático, etc.

*COSTES VARIABLES

El coste variable por excelencia en el proyecto es la materia prima: el vino. Es el coste principal y de mayor relevancia. Por ello, si la estrategia de la nueva empresa, es la de maximizar su beneficio, minimizando a su vez los costes, tiene aquí la clave para que las compras que se realizan sean lo más óptimas posibles.



Etapa 6.-PLAN COMERCIAL.

DESCRIPCION DEL MERCADO

ANALISIS DEL MERCADO Y CLIENTES POTENCIALES

Tal y como se ha comentado anteriormente, los objetivos empresariales que nos hemos fijado es la comercialización de vino blanco, rosado y tinto en un envase como poco novedoso o de poco uso como es el bag in box en diferentes capacidades (3, 5,10 y 15 litros).

En lo que respecta al bag in box las perspectivas iniciales es el comenzar su comercialización en el mercado nacional para posteriormente intentar pasar al mercado internacional fijando nuestro objetivo exportador en los países del centro y norte de Europa. Por otra parte la comercialización del vino en envase de pet quedaría sujeta a una segunda fase, fijándose el objetivo de comercialización en los canales vending que existen en los países anglosajones y del norte de Europa, ya que actualmente este canal de venta no está permitido en territorio nacional.

De esta forma queremos introducirnos en un mercado que en el año 2005 hubo un consumo de vino, en las diferentes variedades y formatos de envases que existen actualmente en el mercado, entorno a los 680 millones de litros en el mercado doméstico y en los canales de hostelería y alimentación, y habiéndose realizado exportaciones de aproximadamente 1.400 millones de litros de vinos con una facturación entorno a los 1.600 millones de euros.

Por otra parte, independientemente del mercado en el que estemos, queremos llegar a unos clientes que estén en edad entre los 30 y 65 años, tanto a los consumidores habituales como a los ocasionales y sobre todo introducir el producto en el canal HORECA.

ANALISIS DE LA COMPETENCIA

En lo que respecta a la competencia que actualmente nos podemos encontrar, podemos decir que de forma directa actualmente es nula o baja, ya que no hay ninguna empresa que se dedique en exclusiva al envasado de vino en los envases que hemos comentado anteriormente, aunque cierto es que de forma indirecta tendríamos la amenaza de que cualquier bodega o cooperativa iniciara la comercialización de los vinos que se producen en estos envases, pero también es cierto que consultando a bodegas de la zona sobre dicha posibilidad no han mostrado un interés alto en esta posibilidad en líneas generales.

La única amenaza sería serían las empresas que envasan en break, pero consultando con una empresa líder en dicho sector se decantan más por el envasado en vidrio y por la diversificación de las inversiones en otro tipo de negocio.

ENCUESTAS Y ESTUDIOS DE MERCADO

Tal y como aparece en el gráfico de evolución de ventas anuales del anexo, en el que se analizan datos del mercado nacional, podemos constatar de que el principal foco de clientes potenciales está localizado en aquellos que de forma habitual tienen un consumo de vino en cartón, con la salvedad de que nosotros envasaremos un vino de una calidad superior de tal forma que podamos rivalizar con los vinos de mesa envasados en envase de vidrio de 750 ml. y en envase tanto retornable como no retornable que se utiliza para el consumo doméstico y canal HORECA.

POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO Y CARTA DE PRODUCTOS

La idea de crear la empresa nace de la posibilidad de aumentar las ventas de un producto como es el vino con la introducción de nuevos envases al mercado y así dar salida al excedente que existe actualmente en las bodegas y cooperativas de la región extremeña y de las que están dentro de la D.O. Ribera del Guadiana en particular.

Nuestra idea no es solamente el comprar el vino y el envasarlo exclusivamente con nuestra marca, sino llegado el momento el poder ofrecer a las mismas bodegas y cooperativas la posibilidad de envasar vinos en esos mismos envases bajo su propia marca.

Así como hemos mencionado anteriormente nuestro reto es el introducirnos en el mercado de consumidores de vinos tanto nacional, como posteriormente el internacional, y hacerles ver las ventajas que puede ofrecerles el envase bag in box.

Como factor fundamental de venta tenemos, en lo que respecta, al envase Bag in Box, las siguientes características:

- Mayor poder de conservación: debido a que está envasado al vacío y no permite el paso de la luz puede mantener las propiedades organolépticas del vino de manera intacta durante 60 días sin ningún tipo de problemas.
- Facilidad de uso: todos los envases de bag in box disponen de un grifo dispensador.



- Facilidad de traslado: al tener un envase de cartón en el exterior y de aluminio en el interior, es prácticamente irrompible en un uso cotidiano.

No hay que olvidar que independientemente de las bondades del envase que queremos introducir en el mercado, se acompañará con un suministro puntual tanto a distribuidores como a consumidores finales con una alta garantía en los plazos de entrega de la mercancía, además de contar con el apoyo constante de la firma tanto a los distribuidores seleccionados en las distintas zonas de representación.

En lo que respecta a los formatos que se pondrán a la venta en el mercado podemos señalar que en bag in box se envasarán vinos blancos, tintos y rosados en envases de 3, 5, 10 y 15 litros de esta forma nos adaptaremos tanto al gran consumidor (HORECA) como al pequeño.

Por último, también ofreceremos a nuestros clientes facilidad de comunicación; de esta forma pondremos a disposición de nuestros distribuidores dos vías fundamentales de comunicación: por una parte la vía tradicional (teléfono, fax, e-mail) y otra a través de la página web de la empresa que se

pondrá a su disposición. En la recepción los pedidos telefónicos se verificarán para evitar posibles errores en el mismo y verificar su autenticidad.

ESTRATEGIA COMERCIAL

ESTRATEGIA DE VENTAS Y DISTRIBUCION

- Ventas.

Lógicamente en lo que se refiere a las ventas, la intención es introducir el bag in box lo más rápidamente posible en los canales de distribución y por consiguiente en el mercado. Para ello debemos contactar con los distribuidores más importantes de las distintas zonas comerciales para hacerle una presentación del producto e intentar estar lo más introducidos y asentados posibles ante la amenaza que pudiera suponer la entrada de un nuevo competidor. En un principio nos interesarían aquellos que tuvieran un gran volumen de clientes o los muy introducidos en la zona, no teniendo importancia en un principio el tipo de bebidas que distribuyan, aunque sería recomendable de que no tuvieran representación de marcas de vinos o en el caso de que las tuvieran que estas fueran muy elitistas.

Los distribuidores tendrán especial importancia dentro de la empresa, de tal manera que si por alguna circunstancia se da la situación de que si un cliente final de la zona de un distribuidor nos realiza un pedido, este se ofrecerá en condiciones más desfavorables que las que dispone el proveedor. Sopor el contrario este pedido se realizase ante la imposibilidad del distribuidor de gestionarlo de forma eficaz, se atendería sin ningún problema y se intentaría el buscar algún otro distribuidor en la zona para garantizar el suministro a los distribuidores finales.

De este modo nuestro reto es el intentar conseguir envasar entorno a 1.800.000 litros de vino en los diferentes formatos de forma inicial.

Para conseguir este reto, nuestros comerciales deben de intentar transmitir:

- La calidad de nuestro vino.
- Las características satisfactorias de este tipo de envase.
- El compromiso de suministro según necesidades.

Además, para hacer más atractiva la vinculación entre todas las partes se puede ofrecer a los distribuidores una política de precios atractiva, aderezada con unos descuentos y rappels o diversas promociones de producto por contrato de distribución de larga duración, por ventas o por forma de pago. Por otra parte para intentar familiarizar a los clientes nuestros distribuidores en las ventajas de nuestro producto, nuestros comerciales acompañarán, si el distribuidor lo considera oportuno, a sus propios comerciales para ofrecer toda la información posible, tanto del producto como de los beneficios del envase.

Esta política de ventas se apoyará con la participación en las diferentes ferias de muestras del sector que se desarrollan en nuestro país (IBERWINE, VINAC, HOREC), para potenciar el conocimiento del producto y abrir expectativas de negocio. Se aprovechará la asistencia a estos acontecimientos para inicial contactos con distribuidores o importadores de otros países e intenta la introducción del producto en el mercado internacional.

- Distribución:

En lo referente a la distribución, se firmaría un contrato con COOPTRABA, empresa de transporte tanto nacionales como internacionales y con una flota de más de 200 vehículos, lo que garantizaría una distribución con la calidad que estamos buscando. A nivel local se contaría con unos distribuidores autónomos para ofrecer y garantizar una rapidez de servicio adecuada.

En lo referente a la exportación, el transporte internacional igualmente se realizaría por carretera bajo el INCOTERMS CIF, con la particularidad de que el cobro de la operación estaría asegurado o garantizado con distintas pólizas.

-Composición departamento comercial.

Al inicio de la actividad comercial el departamento comercial estará formado por 3 comerciales más el Director Comercial que también tendrá funciones de venta. Este departamento irá creciendo hasta alcanzar los 6 comerciales cuando la empresa, según las estimaciones realizadas, se lance al mercado internacional en el transcurso del tercer año de funcionamiento.

La retribución de los comerciales estará formada por una parte fija más otra parte variable interesante. Esta política retributiva viene motivada por el hecho de que aunque el producto que ofrecemos es novedoso como hemos comentado anteriormente, en España se produce mucho vino y es difícil la comercialización de éste.

El desglose de la retribución de los comerciales, estaría en función de los siguientes criterios:

- La parte fija será relativamente baja para de este modo, por una parte, no tener unas cargas sociales y fiscales altas al comienzo de la actividad empresarial, y por otra el potenciar la estimulación de las ventas.
- Otra parte de la retribución variable dependerá lógicamente del volumen de ventas que se genere. Esto es, cada comercial dentro de su zona tendrá una parte de su retribución en función de las ventas que genere esa cartera de clientes que esta creada, ya que además de tener cliente interesa que estos clientes sean los que más vendan.
- Otra parte del variable, aunque sea la más pequeña estará en función de la forma de pago que se negocie con estos clientes, así como de la satisfacción y calidad de servicio, que estos clientes perciban de los vendedores de cada zona.

- Determinación de las zonas de comerciales.

Al contar con cuatro comerciales al inicio de la actividad, las zonas comerciales están más o menos claras con la división del territorio nacional en cuatro sectores, haciendo de todas formas un reparto más o menos equitativo de dichas zonas.



De este modo, las distintas zonas comerciales quedarían definidas de la siguiente forma:

ZONA 1	Galicia Asturias Cantabria Euskadi Castilla y León (menos Burgos, Soria y Segovia)
ZONA 2	Navarra La rioja Aragón Cataluña Castilla y León (Burgos, Soria y Segovia)
ZONA 3	Extremadura Castilla-La Mancha (Toledo y Ciudad Real) Andalucía (Huelva, Sevilla, Cádiz, Córdoba y Málaga) Canarias
ZONA 4	Madrid Castilla-La Mancha (Guadalajara, Cuenca y Albacete) Valencia Murcia Balears

Estas zonas comerciales son las inicialmente planteadas, sin menos cabo, de que una vez iniciada la andadura de la empresa, se pueda proceder a una reestructuración de dichas, bien para la potenciación de ellas o por la entrada de nuevos comerciales.

Así de este modo, como las zonas comerciales son extensas en superficie, la prioridad de los comerciales será la toma de contacto con los distribuidores de bebidas de las distintas zonas (en un principio con dos o tres de media por provincia sería lo recomendable), además de los distintos canales de alimentación. Posteriormente si se detecta que hay zonas sin representación se podría contactar con nuevos distribuidores.

Como también hemos comentado anteriormente toda esta labor comercial directa se apoyará con la recepción de pedidos vía teléfono, fax, correo electrónico y web.

FIJACION DE PRECIOS

La idea de apostar por los envases que anteriormente hemos presentado no quita en modo alguno la idea de envasar vinos de una alta calidad, apartando desde el primer momento la idea de aprovechar este envase para sacar al mercado volumen de vino de calidad media o baja.

La razón por a cual apostamos por esta política viene dada por razones también comentadas anteriormente (sobre todo el amplio excedente de vino que existe en la actualidad) que nos da la posibilidad de:

- Poder disponer de caldos exactamente iguales a los que las bodegas embotellan bajo la Denominación de Origen Ribera del Guadiana, con la limitación de que en los envases bag in box como en pet, a día de hoy, no puede aparecer indicativo alguno de la D.O.
- Dichos caldos están obtenidos de cosechas controladas por la D.O. pudiéndose encontrar caldos monovarietales de Cabernet Sauvignon, Merlot, Cencibel, Garnacha, etc., lo que no da la posibilidad de envasar en monovarietal o incluso poder jugar con combinaciones de variedades.

Por tanto al ofrecer un vino de una alta calidad, podría pensarse en un precio de partida superior al que posiblemente pudiera haber hoy día en el mercado, pero como apostamos de forma fehaciente y queremos dar un valor añadido al producto, el precio de partida de producto estará en consonancia con los que actualmente existen en el mercado. Así partiremos con el siguiente listado de precios para el bag in box:

	BLANCO	ROSADO	TINTO
3 LITROS	2,40	2,52	3,30
5 LITROS	4,10	4,30	5,60
10 LITROS	6,90	7,10	7,90
15 LITROS	8,10	8,20	8,60

Tanto ahora con el bag in box como en su día con el pet, la tendencia natural es mantener una estabilidad en los precios y subir estos en función del IPC que aparezca anualmente, no pretendiendo que haya excesivas fluctuaciones del precio a lo largo del tiempo a no ser que las condiciones del entorno cambien de tal manera, como un descenso de los excedentes, mala cosecha, caída o subida en la demanda del mercado del vino en lo envases “tradicionales”, que haga imposible el mantener esta política y nos obligue a subir los precios.

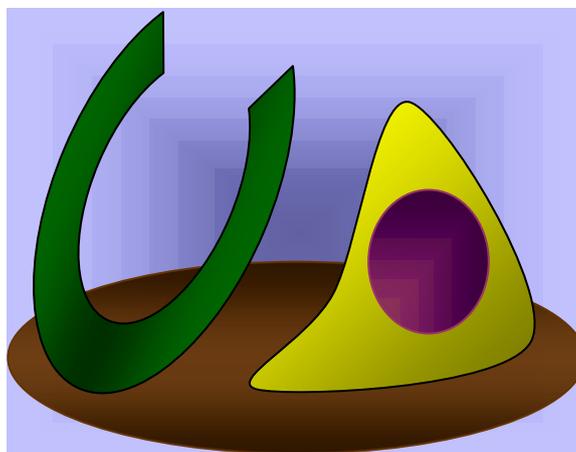
PUBLICIDAD, RELACIONES PÚBLICAS Y PROMOCIÓN

DAR A CONOCER EL PRODUCTO

Para dar a conocer el envase, el mejor medio de transmisión es la labor que desempeñen de manera importante los comerciales, con sus visitas tanto a los distribuidores como a los canales de alimentación.

Lógicamente, este cometido se verá acompañado con una serie de medidas que la empresa tiene diseñada para potenciar dicha labor. Así de esta forma utilizaremos la web, además de para la realización de pedidos, para que conozcan mejor la empresa y para que los clientes estén al tanto de todas las posibles novedades que podamos ofrecer así como de los posibles eventos que se puedan organizar en la distintas ferias y exposiciones a las que asistamos.

LOGOTIPO Y NOMBRE



Con el logotipo hemos querido romper un poco con lo que actualmente tenemos en el mercado tanto de bodegas como de cooperativas, con logotipos reflejando de una manera u otra el racimo de uvas.

Como hemos apostado por un envase moderno y relativamente nuevo, creemos que el logotipo debe reflejar lo mismo, además de fresca y despertar cierta curiosidad la simbología del mismo para los más atrevidos. Además no hemos querido olvidar los orígenes y la tradición del vino.

De este modo se ha reflejado la tierra (marrón), origen de todas las cosas, las hojas de la vid (verde) para hacer referencia a la planta que da origen al vino, una bota (amarillo) representando los primeros envases en los que se almacenaba, comercializaba y distribuía el vino y el cielo y el agua (azul) sustento para toda la vida. Además se ha incorporado el color morado que igualmente que el amarillo refleja el vino blanco y tinto.

MARCA

El vino, sea de la variedad que sea, se comercializará bajo la marca MULOZA. Creemos que posee fuerza, carácter y respeto hacia otras marcas. El diseño de un envase sería como el mostrado a continuación:



CARTELERIA

En la fachada de las instalaciones de la empresa se dispondrá de carteles luminosos y monolito indicando el nombre de la empresa, añadiendo el logotipo.

PAPELERIA

Todos los documentos de la empresa se emitirán y distribuirán en papel y sobres en el que aparezca el logotipo de la empresa. Además se dispondrán igualmente de adhesivos de diversas dimensiones y de sellos de caucho.

Para las visitas tanto de los comerciales como de los directivos y cualquier persona que tenga trato con clientes y distribuidores de la empresa, se emitirán tarjetas de visitas donde aparecerá el logotipo de la empresa, el nombre de la misma, dirección, e-mail, teléfonos, fax, así como el nombre de la persona que entrega la tarjeta junto con el cargo que ostenta, su teléfono y dirección de e-mail.

También se dispondrá de material publicitario como bolígrafos, portaminas, catavinos de cristal, apareciendo en todos ellos el nombre de la empresa y la marca del vino.

DIPTICIOS Y TRIPTICOS

Para apoyar la labor comercial e informativa sobre el envase y sus cualidades para conservar las propiedades organolépticas del excelente vino que envasamos, los comerciales distribuirán dípticos y trípticos entre los distribuidores y sector alimentario para intentar conseguir que los futuros clientes recuerden en el subconsciente cuando vayan a comprar vino que también existe este envase y por lo menos conseguir que lo prueben.

PROMOCION Y PUBLICIDAD

- Internet.

La publicidad que tenemos prevista contratar en la red la podemos desglosar en dos políticas diferenciadas; aparecer en el buscador de más éxito hoy día como es Google y en webs relacionadas con la información o venta del vino.

El coste de aparecer en Google viene desglosado por una tarifa de activación (5€) incrementada por el número de clic que se realicen, dependiendo este número de la posición que tengas en el listado de anunciantes. El presupuesto de Google se puede limitar asignando un presupuesto fijo diario. De esta forma, como queremos que los profesionales y público en general nos conozcan lo más rápidamente posible, destinaremos un presupuesto de 120 €/mes para aparecer en este buscador, reduciendo este a 60€ a partir del tercer año de campaña publicitaria.

Dentro de las webs especializadas, tenemos previstos insertar publicidad en VINEALIS.COM., portal dedicado al vino dirigido a profesionales del sector con unas visitas medias de 10.000 a la semana. El precio del banner es de 60 € por una semana al mes. En un principio se estima el contratar una semana al mes durante el primer año, una semana al bimestre durante el segundo año y una semana al trimestre durante el tercer año.

-Prensa escrita.

Dentro de la prensa escrita se incluirán publicidad en los periódicos de la región con alguna incursión a nivel nacional para lo cual se destina un presupuesto de 9.000 euros al año.

- Exposiciones y Ferias de Muestras:

Dentro de las exposiciones y ferias de muestras, las acciones que se tienen previstas son las siguientes:

- IBERWINE: Se celebra en el IFEMA de Madrid en los meses de Noviembre o Diciembre, donde acuden profesionales y público en general del mundo del vino. La finalidad de la asistencia a esta feria es dar a conocer el producto al público en general y contactar con distribuidores de las distintas provincias de España.
- VINAC: Salón del vino y la aceituna que se celebra en la localidad de Almendralejo, en los meses de Marzo o Abril, donde acuden los profesionales de los sectores del vino y la aceituna. La finalidad es la misma que la mencionada anteriormente, como es dar a conocer el producto entre los profesionales y público en general.
- HOREQ: Es el salón de la hostelería bianual que igualmente se celebra en IFEMA durante el mes de Octubre siendo visitado en la edición del 2005 por casi 17.000 profesionales de

restaurantes, establecimientos de comida rápida, hoteles, cafeterías, bares, catering,...además de una nutrida representación de países como Portugal, Francia, Italia, Alemania, Reino Unido y México. El primer año que no se celebra esta feria, se destina el presupuesto para patrocinar el equipo masculino de baloncesto de la localidad que milita en la Liga EBA. Ante la buena acogida se continua con la dotación los años sucesivos, incrementando la cuantía en 500,00 Euros cada año.

ESTRATEGIAS FUTURAS.

Como ya se ha recogido en algún apartado anterior la idea de la empresa es empezar con la comercialización del vino en el envase Bag in box, para posteriormente, empezar a envasar vino en el envase de pet, por lo que las estrategias que se han llevado a cabo para el envase de Bag in box se exportarían adaptándolas al envase de pet con la salvedad de que estas acciones irían enfocadas más al mercado internacional que es donde realmente este tipo de envase está introducido.

Dependiendo de los estudios que se tengan en su día, también cabe la posibilidad de que se pueda intentar introducir el envase Bag in box en el mercado asiático, principalmente en China bien aprovechando algún viaje de intercambios empresarial o tomado contacto con algún importador local.

Otra idea podría ser el envasar en el envase de 3 litros vinos de otras D.O. en series limitadas, para darles un toque de exclusividad a la comercialización, o la realización de envases personalizados para colegios profesionales, grandes empresas, cuerpos de seguridad del Estado, Ejercito, etc. tanto nacionales como internacionales.

PREVISION INVERSION PARA PUBLICIDAD Y MARKETING

Una vez definida las acciones que se pretenden llevar a cabo para el desarrollo de la empresa a nivel de marketing y publicidad, la dotación presupuestaria para llevarla a cabo se puede resumir en el siguiente cuadro resumen, estimando un crecimiento anual de entorno al 3% del IPC.

PRESUPUESTOS COMERCIALES Y DE MARKETING								
CONCEPTO	PROVEEDOR	UDS	PRECIO/UD	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
Cartelería instalaciones	ICONIC	3	500	1.500				
Papel de empresa	IMP. RODRIGUEZ	10000	0,05	500	515	530	546	563
Sobres de Empresa	IMP. RODRIGUEZ	1000	0,08	80	82	85	87	90
Adhesivos	IMP. RODRIGUEZ	100	0,5	50	52	53	55	56
Sellos de Caucho	IMP. RODRIGUEZ	5	30	150			164	
Tarjetas de visita	IMP. RODRIGUEZ	2500	15/100	375	386	398	410	422
Bolígrafos publicidad	ICONIC	350	0,18	63	65	67	69	71
Portaminas publicidad	ICONIC	350	0,18	63	65	67	69	71
Catavinos publicidad	ICONIC	1500	0,20	300	309	318	328	338
Dícticos y trípticos	IMP. RODRIGUEZ	500	0,50	250	258	265	273	281
Publicidad Google	GOOGLE	12	variable	1.440	1.483	744	766	789
Publicidad VINEALIS.COM	VINEALIS	var	60	720	371	247		
Publicidad prensa escrita	VARIOS		variable	9000	9000	12.000	12.000	12.000
Feria IBERWINE	IFEMA	1	3000	3.000		3.000		3.000
Feria VINAC	INS. FERIAL	1	2400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
Feria HOREQ	IFEMA	1	3000	3.000	3.000		3.000	
Patrocinio camisetas baloncesto	MULOZA	1	3000	-	3000	3.500	4000	4.500
TOTAL INVERSIÓN				22.891	20.985	23.675	24.167	24.581

PRESUPUESTO COMERCIAL Y MARKETING



- Cartelería inataciones
- Papel de empresa
- Sobres de Empresa
- Adhesivos
- Sellos de Caucho
- Tarjetas de visita
- Bolígrafos publicidad
- Portáminas publicidad
- Catavinos publicidad
- Dpticos y tripticos
- Publicidad Google
- Publicidad VINEALIS.COM

ESTIMACION DE VENTAS

Los objetivos de ventas para los cinco primeros años son los siguientes:

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1.300.000,00 €	1.430.000,00 €	1.657.500,00 €	1.773.525,00 €	1.844.466,00 €

Si a estos objetivos de facturación le hacemos un desglose en función de los productos que tenemos en el mercado las cifras que obtenemos según la estimación previstas son (cifras en €):

Año 1:

	3 LITROS	5 LITROS	10 LITROS	15 LITROS	TOTAL
BLANCO	91.000,00	113.750,00	113.750,00	136.500,00	455.000,00
TINTO	107.250,00	143.000,00	178.750,00	286.000,00	715.000,00
ROSADO	65.000,00	26.000,00	26.000,00	13.000,00	130.000,00
					1.300.000,00

Año 2:

	3 LITROS	5 LITROS	10 LITROS	15 LITROS	TOTAL
BLANCO	100.100,00	125.125,00	125.125,00	150.150,00	500.500,00
TINTO	117.975,00	157.300,00	196.625,00	314.600,00	786.500,00
ROSADO	71.500,00	28.600,00	28.600,00	14.300,00	143.000,00
					1.430.000,00

Año 3:

	3 LITROS	5 LITROS	10 LITROS	15 LITROS	TOTAL
BLANCO	116.025,00	145.031,25	145.031,25	174.037,50	580.125,00
TINTO	136.743,75	182.325,00	227.906,25	364.650,00	911.625,00
ROSADO	82.875,00	33.150,00	33.150,00	16.575,00	165.750,00
					1.657.500,00

Año 4:

	3 LITROS	5 LITROS	10 LITROS	15 LITROS	TOTAL
BLANCO	121.346,75	151.683,44	151.683,44	182.020,13	606.733,75
TINTO	143.015,81	190.687,75	238.359,69	381.375,50	953.438,75
ROSADO	86.676,25	34.670,50	34.670,50	17.335,25	173.352,50
					1.733.525,00

Año 5:

	3 LITROS	5 LITROS	10 LITROS	15 LITROS	TOTAL
BLANCO	129.111,22	161.389,03	161.389,03	193.666,83	645.556,10
TINTO	152.166,80	202.889,06	253.611,33	405.778,12	1.014.445,30
ROSADO	92.222,30	36.888,92	36.888,92	18.444,46	184.444,60
					1.844.446,00

En líneas generales podemos comentar que en el primer año de funcionamiento de la empresa el objetivo de facturación se prevé que ascienda a 1.300.000 €, habiendo un incremento porcentual de facturación en el segundo año del 10 %, motivado por dos razones fundamentales; el asentamiento de la cartera distribuidores y por el conocimiento del producto por parte de los clientes.



PERIODO DE COBRO.

Los clientes que se tendrán serán muchos y diversos, siendo la cuenta muy elevada. La estructura que presentan en cuanto a su proporción en días es la siguiente:

- Contado: 32% de las ventas
- 30 días: 38% de las ventas
- 60 días: 18% de las ventas
- 90 días: 12% de las ventas

Esta estructura nos muestra que un alto porcentaje de los clientes pagan al contado o por reposición. Son las grandes superficies, las que difieren el pago a más de 60 días. De esta forma, la empresa no tendrá necesidad de aplicar alguna operación de factoring para gestionar el cobro a los clientes.

Etapas 8.- PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RRHH

CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS

Hay una máxima en las empresas que pocas veces recordamos “trata a tus empleados como quieras que ellos traten a tus clientes”.

Es importante considerar que nuestros consumidores son los clientes externos pero también tenemos personas en el interior de la empresa que requieren ser atendidos y satisfacer sus necesidades, específicamente centrándose en la necesidad de información y procesos.

Si un departamento de la empresa no cumple con enviar la información o el material necesario para que otro departamento continúe un proceso, entonces estamos dejando de atender a nuestros clientes internos, lo que provocará diversos problemas que pueden llegar a afectar a los clientes externos.

Hay que cumplir con ambos: si un área necesita un equipo o un dato en tiempo determinado y no se le proporciona, es como no cumplir con la entrega que un comprador solicitó específicamente; la primera genera retrasos, molestias, baja de motivación o de compromiso e incluso podría darse el caso de que sea la causa de la segunda, la cual genera un cliente insatisfecho y posible pérdida de la venta.

Se debe considerar a los departamentos como clientes internos siempre, cumplir con sus requerimientos y especificaciones para disminuir los problemas, quejas y devoluciones de los clientes externos.

Los procedimientos deben integrarse para formar planes de acción para atender a nuestros compañeros de trabajo, lo que apoya al logro de resultados.

Por otra parte la forma en que nos comunicamos con los clientes internos se ve reflejada en como ellos se comunican con los externos; si la forma de trabajar es autocrática, amenazadora o grosera, simplemente no podemos pedirles que brinden una sonrisa y atiendan a los consumidores como el respeto y la importancia que se merecen, provocando este hecho numerosos problemas.

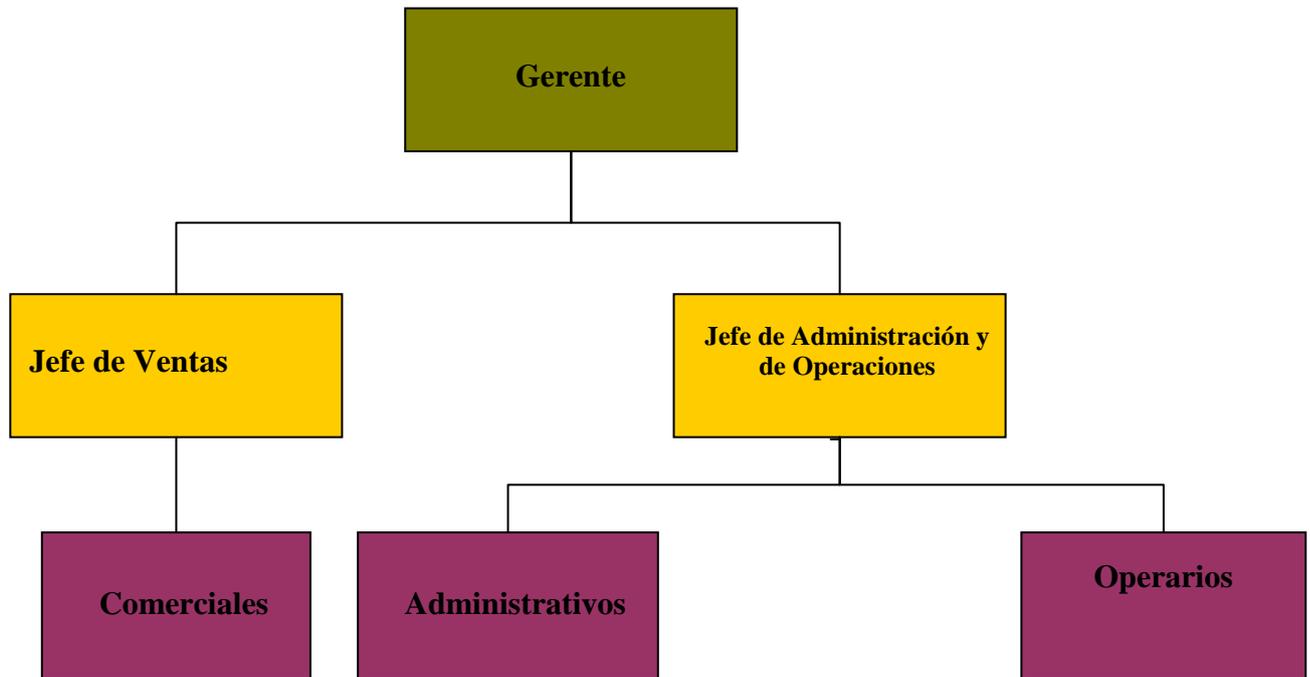
Así es como una buena atención en el exterior procede de una buena atención y respeto desde el interior.

Otra parte importante son los procedimientos claros y bien establecidos, de esa manera podemos definir cuando una etapa del proceso es responsabilidad de un departamento y cuando pasa a ser de otro, lo que nos ayuda a atender correctamente a nuestros clientes internos.

En resumidas cuentas, no se trata únicamente de ser respetuoso sino de tener la conciencia de que debemos atender a nuestro grupo de colaboradores con el mismo profesionalismo y lealtad que a nuestro grupo de clientes y compradores.

ORGANIGRAMA

A continuación se presenta el organigrama de VIBASA:



De acuerdo con las necesidades de producción y comerciales la plantilla evolucionará a lo largo del tiempo de una manera progresiva.

Como punto de partida se contratará a un Gerente, y a un Jefe de ventas. Sucesivamente se contratarán dos administrativos, dos comerciales y seis mozos de almacén.

A lo largo de los primeros doce meses, el gerente deberá realizar todas las funciones de un jefe de Administración, Director de RRHH, Jefe de operaciones, etc. Puestos que se cubrirán en función de los resultados obtenidos y el aumento de la plantilla.

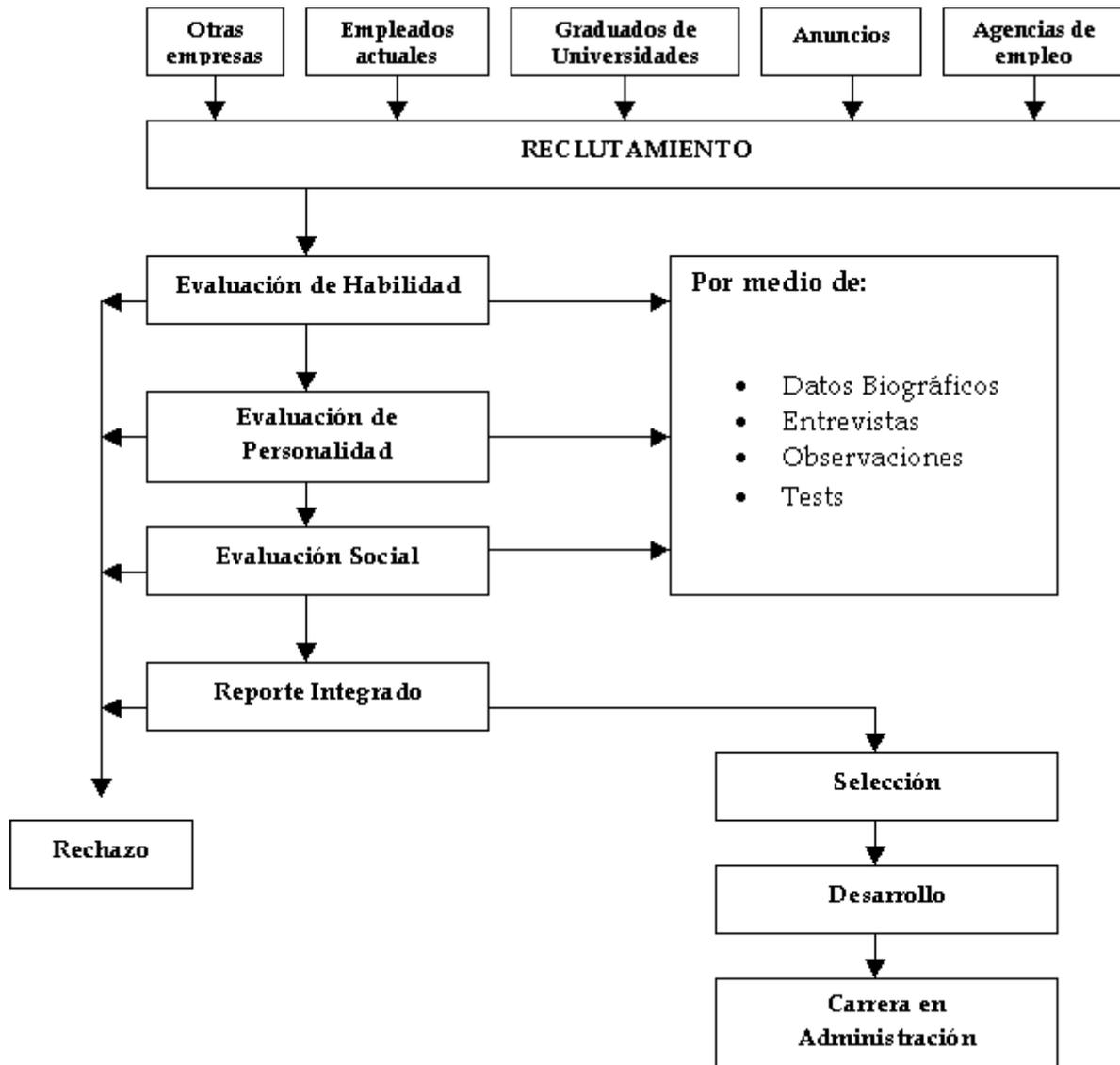
La evolución será ascendente a partir del primer año, llegando a tres administrativos, tres comerciales y ocho operarios.

POLITICAS DE PERSONAL

-Selección

El proceso de selección será diferente en función del puesto que se cubra. Para cada perfil se definirá el puesto, se indicará el medio de reclutamiento y finalmente los instrumentos de selección.

Se seguirá el siguiente proceso para la selección del personal: Terry y Franklin (1987), en su libro “Principios de Administración”.



PERFIL DE LOS PUESTOS

Gerente

• Descripción del puesto

Será responsable de la planificación, gestión y administración de las diferentes actividades de la empresa, actuando como líder dentro del nuevo proyecto, siendo también responsable de la consecución de los objetivos y los resultados ante los socios.

Desempeñará funciones y responsabilidades de: planificar, coordinar, impulsar y realizar el seguimiento de las diferentes áreas de la empresa, dirigir y ejecutar la gestión económica y presupuestaria, y la administración general de la Empresa, gestión comercial y dinamización del negocio proponiendo nuevas líneas y actividades en su desarrollo. Se valorara experiencia en la apertura de nuevos negocios.

Esta área corresponde a los estatus responsables de velar por la planificación, coordinación, ejecución y control de todas aquellas acciones que conduzcan al logro de las metas y objetivos de la organización, así como la administración más eficiente de todos sus recursos (humanos, financieros, tecnológicos). Otros factores a tener en cuenta son:

- Apertura, seguimiento y fidelización de clientes y nuevas cuentas, durante los primeros años.
- Garantizar el cumplimiento de las políticas comerciales y de calidad.
- Mantener un riguroso conocimiento del mercado en cuanto a posibles oportunidades de negocio, competencia, etc.
- Análisis de necesidades del cliente.
- Preparación de la oferta comercial asociada con productos y servicios.
- Supervisión de todos los proyectos y acciones para la consecución del éxito.
- Colaboración con el departamento comercial y de para el diseño de las estrategias de la empresa.

• Requisitos

- Titulado Universitario. Se valorará estar en posesión de MBA.
- Imprescindible experiencia contrastada en administración y gestión de empresas, además de experiencia en la puesta en funcionamiento de nuevos proyectos.
- Necesario conocimientos administrativos, financieros y legales en relación al mundo empresarial.
- Se requiere una excelente capacidad de comunicación y negociación.
- Se valorarán experiencia en el sector vinícola.
- Se valorará el conocimiento de idiomas (sobre todo inglés y francés).
- Disponibilidad para viajar
- Eficaz negociador, debe sentirse comprometido al aprendizaje continuo y su ambiente mientras reconoce la necesidad por su organización de manejar aprendiendo y el capital intelectual. estará focalizado en alcanzar metas asignadas a su unidad de trabajo dando direcciones y cursos de acciones, trabajo gerente y recursos asignando de una manera eficaz. Planeando trabajo y desplegando recursos, definirá metas de trabajo e hitos, alianzas cuando sean posibles y los diferentes análisis de riesgo de conducta. Demostrará un entendiendo constante de los requisitos del armazón de la dirección para el ámbito financiero, humano y de los recursos materiales.

En el área gerencial las competencias son:

INFLUENCIA	GERENCIAL
Impacto e influencia	Desarrollo de Persona
Conciencia organizacional	Asertividad y uso del poder
Establecimiento de relaciones	posicional
	Trabajo en Equipo y cooperación
	Liderazgo de equipo

• Medio de reclutamiento

Se considera el puesto de mayor importancia en la empresa. Debido a la importancia indicada, los accionistas encargan su selección a una consultora, para que sea ésta quien realice la selección.

• Instrumentos de selección

Se deja que la consultora seleccione libremente a los candidatos, pudiendo ésta utilizar todos aquellos métodos y herramientas necesarias para ello. Posteriormente, enviarán un informe a los accionistas con los perfiles de los candidatos. Éstos, mediante una entrevista personal y los informes oportunos decidirán al candidato.

Jefe de Ventas

- Descripción del puesto

Depende del gerente y es el responsable de dirigir a todo el equipo comercial. Analiza los resultados y corrige las desviaciones en las ventas. Colabora con el gerente para definir las estrategias y políticas en el área de ventas. Participa en las negociaciones de los grandes contratos. Mantiene contactos con los grandes clientes de su zona y acompaña a los comerciales en las visitas de ventas.

Como máximo responsable Comercial de nuestra empresa en el mercado español, el candidato será responsable de:

- Desarrollar el mercado potencial con el objetivo de conseguir una mayor presencia del producto y de la marca en el mercado nacional.
- Elaborar estudios y ofertas necesarios para conseguir incrementar las ventas y el posicionamiento del producto en el sector.
- Desarrollar negocio dentro del segmento y geografía asignada a lo largo del territorio nacional, dependiendo de cada cliente.
- Crear, implementar, ejecutar, controlar y realizar el seguimiento del Plan Comercial.
- Consecución de sus objetivos cuantitativos (ayudar a incrementar el volumen de ventas) y cualitativos (generar una mayor presencia e imagen de nuestra empresa).

- Requisitos

- Experiencia en dirección de equipos de ventas y labores comerciales, se valorará positivamente el conocimiento del mercado del vino.
- Se valorarán estudios universitarios.
- Resultará imprescindible la capacidad de comunicación y negociación, demostrando competencias que permitan establecer y mantener relaciones comerciales estables a medio y largo plazo.
- Se requieren dotes de planificación y organización, así como una marcada orientación al cliente.
- Muy importante disponer de experiencia y contactos en los sectores bajo nuestro ámbito de influencia.
- Disponibilidad geográfica nacional.

- Medio de reclutamiento

Se encargará esta labor a una consultora especializada, para la búsqueda y selección de candidatos que se ajusten al perfil buscado.

- Instrumentos de selección

La consultora realizará las diferentes fases del proceso de selección, siendo el gerente el encargado de elegir el candidato óptimo en colaboración con ella.

Jefe Administrativo y de Operaciones

- Descripción del puesto

Sus principales competencias son:

- Control de las compras, asegurando que no se produzcan rupturas de stock.
- Gestión administrativa.
- Conocimientos de SAP
- Realización y control de cierres mensuales de pedidos: partes de medición, proveedores, facturación y cobro.
- Se responsabilizará del departamento de Administración y Contabilidad garantizando la adecuada gestión de las operaciones económicas de la Empresa, supervisando la elaboración de la contabilidad general, analítica y estados de cuentas reportando al Gerente. Supervisará y coordinará los medios técnicos y humanos necesarios para lograr los objetivos de departamento.
- Análisis, cierre y comparación con presupuestos y desviaciones.
- Elaboración de presupuestos y revisiones.
- Control y seguimiento de procesos administrativos y contables.
- Gestión de los pedidos extremo a extremo: Recepción, preparación y entrega.
- Gestión de recursos humanos. Previsiones de tesorería, gestión de cobro y supervisión de temas de administración del personal.
- El cargo depende directamente del gerente. Coordina y supervisa las tareas y actividades administrativas de la dirección comercial. Apoya al equipo comercial en lo referente a tarifas, condiciones de venta, plazos de entrega, etc. Realiza estudios y análisis, y crea y mantiene la base de clientes.
- En el área técnico/operativa las competencias son:

COGNITIVA	LOGRO Y ACCIÓN
Conocimiento técnicos Capacidad Analítica	Orientación al Logro Preocupación por orden, calidad y precisión Iniciativa Búsqueda de la información

- Requisitos

- Amplia experiencia en compras, logística y gestión de equipos operativos, así como en administración y contabilidad.
- Disponibilidad geográfica nacional. (gestión de proveedores).
- Diplomado/Licenciado Empresariales, ADE o Económicas.
- Profesional con experiencia mínima de 4 años en puestos similar, habituadas a trabajar con grandes volúmenes de facturación.
- Experiencia coordinando equipos de trabajo.

- Inglés medio demostrable.
- Dominio Paquete Office

- Profesional joven, dinámico, con iniciativa y capacidad para la gestión y liderazgo de equipos interesado en incorporarse en una compañía joven en su sector con amplias posibilidades de desarrollo profesional.
- Medio de reclutamiento

Al igual que en el caso del Jefe de Ventas se contratará a una consultora especializada, realizando el mismo proceso de selección, bajo la supervisión directa de la gerencia.

- Instrumentos de selección

Las pruebas objetivas serán realizadas por la consultora que presentará los informes al Gerente. Este tomará la decisión definitiva sobre la contratación del candidato seleccionado.

Comerciales

- Descripción del puesto

Este cargo está subordinado al Jefe de Ventas. Es responsable de la captación de nuevos clientes así como del mantenimiento de los ya existentes. Negocia con los clientes, procurando detectar todas sus necesidades y satisfaciéndolas con sus productos, alcanzando cada año los objetivos del plan comercial. Aporta soluciones técnicas a los problemas planteados por los clientes.

Conocimientos.

- Productos.
- Servicios.
- Plan estratégico.
- Políticas, procesos y procedimientos de la empresa.
- Segmento de mercado y tipos de clientes de la empresa.
- Fortalezas, debilidades y amenazas de la competencia.
- Herramientas de computación.
- Relaciones públicas.
- Sistemas de ventas.

En el área comercial las competencias son:

EFICACIA PERSONAL	AYUDA Y SERVICIO
Autocontrol	Comprensión Interpersonal
Autoconfianza	Orientación al servicio al cliente
Flexibilidad	

- Requisitos

- Amplia y sólida experiencia en ventas. Se valorará especialmente si es en el sector vinícola.
- Personas con capacidad de comunicación y negociación, con una marcada orientación al cliente.
- Disponibilidad geográfica nacional.
- Emprendedor: le debe motivar un entorno con retos y con un paso rápido. A veces tomará decisiones sin tener en cuenta todos los hechos posibles pero a menudo deberá conseguir resultados bajo presión.

- Medio de reclutamiento

Para estos puestos el reclutamiento se hará por medio de anuncios en Internet y prensa, realizándose el proceso de selección por el gerente y el jefe de ventas.

- Instrumentos de selección

Las pruebas objetivas serán realizadas por el Jefe de Ventas, de ahí se obtendrá una selección de candidatos que pasará a las entrevistas personales, de cuyo resultado el propio Jefe de Ventas seleccionará a los candidatos.

Administrativos

- Descripción del puesto

Sus principales funciones son tramitación de pedidos, gestión administrativa y contable, así como funciones de reporting al Jefe de Administración y de ventas.

- Requisitos

- Debe ser una persona sistemática y organizada. Con cierta orientación al cliente (tratará con el cliente en la recepción de los pedidos telefónicos).
- Titulación superior o media en área empresarial económicas o similar.
- Experiencia administrativa en empresa.
- Se valorarán conocimientos de SAP.
- Conciliación de cuentas bancarias y elaboración de previsiones de tesorería.
- Elaboración de cierres contables.
- Dominio de herramientas informáticas de administración y ofimática.
- Coordinación de tareas.

- Medio de reclutamiento

Para puestos de tercer nivel se reclutará mediante anuncios en Internet y prensa, realizándose el proceso de selección por el gerente y el jefe de Administración.

- Instrumentos de selección

Las pruebas objetivas serán realizadas por el Jefe de Administración, de ahí se obtendrá una selección de candidatos que pasará a las entrevistas personales, de cuyo resultado el propio Jefe de Administración seleccionará a los candidatos.

Operarios

- Descripción del puesto

Sus principales funciones serán la producción, preparación de los pedidos, control de almacenaje, etc

- Requisitos

- Experiencia en el uso de diferentes sistemas de producción y almacenamiento.
- Experiencia demostrable como operario de fábrica o mozo
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Debe ser una persona sistemática y organizada.
- Se requiere carné tipo B.

- Medio de reclutamiento

Para este tipo de puestos se reclutará mediante anuncios en prensa especializada y referencias personales, aunque se hará mayor hincapié en la prensa regional.

- Instrumentos de selección

Las pruebas objetivas serán realizadas por el Jefe de Administración, de ahí se obtendrá una selección de candidatos que pasará a las entrevistas personales, de cuyo resultado el propio Jefe de Administración seleccionará a los candidatos.

PLAN DE FORMACIÓN

El proceso de gestión de la formación se ha de caracterizar por identificar las necesidades reales de la productividad y dar oportunidades y medios a los empleados de cualquier nivel (directivos, técnicos, comerciales y operarios) para que aprendan a satisfacerlas por sí mismos mediante un proceso de descubrimiento que puede llegar a constituir una verdadera aventura.

La orientación dentro de un plan de formación parte de un balance de las competencias de todo el personal, desde los directivos hasta los subalternos y de las necesidades de la empresa, promueve la auto-realización de un proyecto de desarrollo profesional que haga frente al incremento de la competitividad y el cambio tecnológico, considerando estas circunstancias no como una situación de peligro sino de promoción personal.

ESTRUCTURA DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN

1. EVALUACIÓN DE NECESIDADES Y RECURSOS
2. ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA DISPONIBLE
3. CREACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS
4. DISEÑO DEL PROGRAMA FORMATIVO
5. IMPLEMENTACIÓN PRÁCTICA DEL PROGRAMA
6. EVALUACIÓN DEL PROCESO Y DEL PRODUCTO
7. FEED-BACK PARA LA RETROALIMENTACIÓN

ELEMENTOS DEL PLAN DE FORMACIÓN

DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Logro de habilidades expertas precisas para el desempeño operativo observable de una actividad laboral

PROMOCIÓN PERSONAL Y PROFESIONAL

Incremento de los conocimientos y de la inteligencia del trabajador que se materializa en ascensos laborales y en el desempeño de responsabilidades más elevadas

EL ANÁLISIS DE NECESIDADES

En una organización los objetivos logrados constituyen, en cierto modo, información irrelevante. En cambio el catálogo de fallos reales o potenciales es un precioso banco de datos para los analistas de necesidades de la empresa. En este análisis de necesidades hay dos pasos consecutivos: la detección de éstas y la definición de procedimientos operativos o estrategias que las satisfagan.

De cara a decantarnos por unas pautas para el plan de formación, vamos a analizar las competencias que queremos que alcance el personal. Lo vemos en la tabla adjunta:

	Orientación al cliente	Conocimiento del sector	Negociación	Conocimiento técnico	Trabajo en equipo
Gerente	Muy alto	Muy alto	Muy alto	Muy alto	Muy alto
Jefe de Ventas	Muy alto	Muy alto	Muy alto	Medio	Muy alto
Jefe de Administración y Operaciones Comerciales	Alt	Muy alto	Muy alto	Alt	Muy alto
Administrativos	Muy alto	Muy alto	Muy alto	Bajo	Alt
Operarios	Alt	Medio	Medio	Alt	Alt
General	Alt	Medio	Bajo	Alt	Alt
	0	0	0	0	0

Como aclaración, en la competencia *conocimiento técnico* se incluyen los conocimientos de manejo de maquinaria, aplicaciones informáticas y prevención de riesgos laborales. Mientras que en *conocimiento del sector* se incluye el conocimiento del mundo del vino, del sector vinícola, así como de nuestros productos y los de la competencia.

Todos los años el gerente y los jefes de ventas y administración, realizarán valoraciones de competencias individualizadas de todo el personal bajo su responsabilidad y de las suyas propias. En base a los resultados obtenidos, mediante encuestas, entrevistas, etc, se definirá el plan de actuación del año siguiente, aprovechando el feed back para la retroalimentación.

Para ello se decide dedicar anualmente una cantidad correspondiente al 5% del coste de los empleados para el plan de formación, además de aprovechar las bonificaciones en las cotizaciones a la Seguridad Social, en la realización de cursos de formación y reciclaje de los empleados.

Se pretenden potenciar dos competencias al año del primer y segundo nivel, y al menos una del tercer nivel.

El presupuesto asociado por año para los cinco primeros años será:

Coste Plan de Formación

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente	6.000	6.150	6.500	6.700	7.000
Jefe de Ventas	5.000	5.600	5.400	5.700	5.600
Jefe de Administración y Operaciones	3.000	3.600	3.700	3.850	4.000
Comerciales	2.500	3.250	5.700	6.200	5.700
Administrativos	2.600	3.050	3.115	3.850	5.100
Operarios	2.000	3.000	5.000	4.000	5.000
TOTAL	21.100	24.650	29.415	30.300	32.400

POLÍTICA RETRIBUTIVA

Criterios generales de remuneración

La retribución tendrá un componente fijo y otro variable, estando éste último ligado a la consecución de los objetivos generales y particulares de cada puesto.

Lo que está claro es que la retribución variable debe suponer un plus, un valor añadido al bruto anual que recompense el trabajo realizado para alcanzar los objetivos marcados (sean del estilo que sean), y que sea eficaz, que motive a continuar esforzándose para el desarrollo de la compañía pero, no nos engañemos, sobretodo para el desarrollo profesional personal.

Para esto es importante que nos esmeremos por capacitar más a nuestros empleados y aumentar sus conocimientos y, paralelamente, lograr que ellos se identifiquen y compartan plenamente los objetivos de la organización. Esto dará como resultado un mayor grado de compromiso y lealtad hacia la empresa.

Composición del paquete salarial

- Salario Fijo

Será el componente principal del salario. En los puestos de primer y segundo nivel estará un 5% por encima de la media del mercado, con el objetivo de captar a buenos profesionales. Para los comerciales estará en línea con el mercado, pero se potenciará por encima de la media del entorno la parte variable durante los primeros años, para potenciar la productividad. Para el resto de profesionales de tercer nivel se busca que esté en coherencia con el mercado.

El incremento anual del salario fijo se basa en el incremento medio del mercado y se supone de entre el 3% y 4%

La tabla de salarios fijos en la empresa se dividiría de la siguiente manera:

	Salario Fijo
Gerente	51.000€
Jefe de Ventas	32.000€
Jefe de Administración y Operaciones	35.000 €
Comerciales	18.000€
Administrativos	20.000€
Operarios	15.000€

La base que se ha tomado para definir estos salarios ha sido el informe de PriceWaterhoseCoopers *Estudio Salarial y de Políticas Retributivas 2005*

La tabla de debajo muestra los salarios medios para cada categoría, en este mismo informe se estima un incremento salarial anual del 4% que extrapolamos a los 5 años del análisis de costes. Asimilamos nuestro Gerente a una categoría de Mandos intermedios y nuestros Jefes de Ventas y de Administración a una categoría de casi Mandos Intermedios Comerciales. La razón de que tengan un salario inferior a la media, se debe a que la empresa se va a instalar en una de las regiones con menor renta per cápita de España.

Información Salarial por Categorías

CÓDIGO	PUESTO	RETRIBUCIÓN FIJA ANUAL	RETRIBUCIÓN TOTAL	RETRIBUCIÓN VARIABLE (% SOBRE RFA)	
				BONO	INCENTIVO A LA VENTA
DG	Dirección General	116.578	157.343	32,5%	---
DS	Dirección Superior	78.500	98.500	20,0%	---
DSC	Dirección Superior Comercial	72.000	90.573	28,7%	30,0%
MI	Mandos Intermedios	47.322	53.200	15,0%	---
MIC	Mandos Intermedios Comerciales	36.975	40.093	20,0%	11,6%
T&E	Técnicos y Empleados	31.126	33.047	10,0%	---
T&EC	Técnicos y Empleados Comerciales	29.634	35.874	20,1%	27,1%
RC	Resto Comerciales	17.223	19.365	8,6%	9,7%
AD	Administrativos	20.844	22.830	12,0%	---
OP	Operarios	28.700	30.200	20,6%	---

El salario fijo de nuestros comerciales esta ligeramente por debajo de la media, pero como veremos en la parte de salario variable tienen un porcentaje muy superior basado en objetivos, altas y facturación.

Para los administrativos estamos en torno a la media. Para los mozos de almacén se ha hecho una estimación de salario, ya que el salario medio por operario del informe de PWC mezcla demasiadas categorías profesionales para tener una referencia clara.

- Salario variable

Se encuentra en valores en línea con el mercado excepto en la parte comercial donde presenta valores muy superiores. Lógicamente en los primeros años se quiere hacer hincapié en esta parte para conseguir alcanzar la cuota de mercado y la facturación objetivo.

Se muestra en la tabla adjunta el porcentaje de salario variable por puesto:

	Porcentaje Variable
Gerente	25%
Jefe de Ventas	25%
Jefe de Administración y Operaciones	15%
Comerciales	30%
Administrativos	10%
Operarios	10%

El cobro de este variable está asociado en un 50% a los objetivos generales de la empresa y en un 50% a objetivos particulares del puesto, según se muestra en la tabla de objetivos (la consecución de los objetivos generales será de imprescindible cumplimiento para el cobro adicional de los particulares).

	Objetivos
GENERALES	EBITDA Facturación Satisfacción Clientes Producción
Gerente	Generales
Jefe de Ventas	Cumplimiento de altas netas año
Jefe de Administración y Operaciones	% Pedidos servidos correctamente
Comerciales	Facturación
Administrativos	% Pedidos correctos
Operarios	Producción

Para la parte comercial existe un variable adicional asociado a altas y facturación. Tal y como se muestra en la tabla adjunta:

	Salario Variable Especial Ventas
Jefe de ventas	0,20 % de facturación ya efectuada
Comerciales	0,40% de facturación ya efectuada

Se necesita que el pedido se entregue y por supuesto se cobre. De esa manera reduciremos notablemente la cartera de clientes morosos. Así evitaremos comisionar compras “pseudoficticias”.

Costes de RRHH

Finalmente recopilamos los costes estimados a 5 años vista de los salarios y el plan de formación. Adicionalmente habría que incluir el primer año un coste por servicio de selección de personal de la consultora especializada.

- Resumen costes

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente	84.787	88.179	91.705	95.373	99.187
Jefe de Ventas	56.232	58.687	61.487	68.904	71.659
Jefe de Administración	58.687	55.255	57.465	59.763	62.155
Comerciales	33.176	34.640	34.868	9.580	37.758
Administrativos	87.120	90.606	125.640	130.664	169.865
Operarios	174.240	203.859	235.570	245.000	254.800
Total	494.242	531.227	606.735	609.284	695.424

Costes de Formación

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente	6.000	6.150	6.500	6.700	7.000
Jefe de Ventas	5.000	5.600	5.400	5.700	5.600
Jefe de Administración y Operaciones	3.000	3.600	3.700	3.850	4.000
Comerciales	2.500	3.250	5.700	6.200	5.700
Administrativos	2.600	3.050	3.115	3.850	5.100
Operarios	2.000	3.000	5.000	4.000	5.000
TOTAL	21.100	24.650	29.415	30.300	32.400

Coste consultora especializada

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Consultora especializada	7.000	0	0	0	0

- Detalle salarios

Gerente	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salario Base	51.000	53.040	55.161	57.367	59.662
Variable Objetivos	25%	25%	25%	25%	25%
Salario Variable	12.750	13.260	13.790	14.342	14.915
Total Salario	63.750	66.300	68.951	71.709	74.577
Seguridad Social	21.037	21.879	22.754	23.664	24.610
Total incluyendo SS.SS	84.787	88.179	91.705	95.373	99.187

Jefe de ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salario Base	32.000	33.280	34.611	35.996	37.435
Comisión jefe ventas por facturación	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%
Total comisión por facturación	2.600	2.860	3.317	3.549	3.691
Variable Objetivos	25%	25%	25%	25%	25%
Salario variable por objetivos	8.000	8.320	8.653	12655	13161
Salario variable Total Jefe de Ventas	10.600	11.180	11.970	16.204	16.852
Total Salario	42.600	44.460	46.581	52.200	54.287
SS.SS	13.632	14.227	14.906	16.704	17.372
Total Coste incluida SS.SS	56.232	58.687	61.487	68.904	71.659

Jefe de Administración	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salario Base	35.000	36.400	37.856	39.370	40.945
Variable Objetivos	15%	15%	15%	15%	15%
Salario Variable	5.250	5.460	5.678	5.905	6.142
Total Salario	40.250	41.860	43.534	45.275	47.087
Seguridad Social	12.880	13.395	13.931	14.488	15.068
Total incluyendo SS.SS	53.130	55.255	57.465	59.763	62.155

Comerciales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salario Base	18000	18720	19469	20248	21057
Comisión vendedores por facturación	0.40%	0.40%	0.40%	0.40%	0.40%
Total comisión por facturación	5.200	5.720	6.634	7.098	7.382
Comisión por vendedor	1.733	1.907	1.106	1.183	1.230
Variable Objetivos	30%	30%	30%	30%	30%
Salario variable por objetivos	5.400	5.616	5.841	6.074	6.317
Salario variable Comerciales	7.123	7.523	6.946	7.257	7.547
Total Salario	25.133	26.243	26.415	27.505	28.604
SS.SS	8.043	8.398	8.453	2.322	9.153
Total Coste incluida SS.SS	33.176	34.640	34.868	29.827	37.758

Administrativos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salario Base	20.000	20.800	21.632	22.497	23.397
Variable Objetivos	10%	10%	10%	10%	10%
Salario Variable	2.000	2.080	2.163	2.250	2.340
Total Salario	22.000	22.880	23.795	24.747	25.737
Seguridad Social	7.040	7.322	7.614	7.919	8.236
Total incluyendo SS.SS	29.040	30.202	31.410	32.666	33.973

Operarios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salario Base	15.000	15.600	16.224	16.873	17.548
Variable Objetivos	10%	10%	10%	10%	10%
Salario Variable	1.500	1.560	1.622	1.687	1.755
Total Salario	16.500	17.160	17.846	18.560	19.303
Seguridad Social	5.280	5.491	5.711	5.939	6.177
Total incluyendo SS.SS	21.780	22.651	23.557	24.500	25.480

Etapa 9.-PLAN DE FINANCIACIÓN

PRINCIPIOS PREVIOS

***FUENTES DE FINANCIACIÓN BÁSICAS**

-Capital social.

La elección de la denominación social viene determinada por este principio. Se escoge la denominación social de sociedad anónima, al tener una composición en el accionariado de cinco personas, y dando carta libre a la posible salida de socios, y a la entrada de otros (siempre con el visto bueno de los accionistas actuales). Corresponde la composición del accionariado a los cinco componentes del proyecto, convirtiéndose por tanto en socios fundadores de la empresa. La aportación al capital social de todos es de 20.000,00 Euros cada uno. El capital social está íntegramente desembolsado y suscrito: 100.000,00 Euros.

-Préstamo inicial.

Se solicita a la Junta de Extremadura ayudas, a través de la Dirección General de Promoción Empresarial e Industrial consistente en: Ayudas a la Inversión Productiva, que financian proyectos de inversión en activos tangibles pudiéndose distinguir entre:

- a) Líneas de Financiación Prioritaria, por las que se subsidian una parte del tipo de interés de una operación financiera.
- b) Subvenciones directas, que consisten en ayudas a fondo perdido, dirigidas a empresas que realizan inversiones productivas en Extremadura.

Consisten en la subsidiación de puntos de interés en los préstamos que formalicemos con alguna de las Entidades financieras adheridas al convenio suscrito con la Junta de Extremadura. Cumplimos los requisitos principales para recibirlo como pueden ser:

- Es una pyme que realiza inversiones en Extremadura.
 - Se considera una industria agroalimentaria.
 - La inversión se producirá en activos fijos (terrenos, edificios, maquinaria, mobiliario, elementos de transporte, etc.)
 - El tipo máximo a cobrar será el de Euribor (con referencia a seis meses) mas el diferencial de un punto.
 - El total de la inversión subvencionable es del 70%.
 - La única comisión a cobrar por parte de las entidades financieras es la de apertura: 0,5%.
- Podemos escoger el período máximo de duración de quince años con dos carencia.

Se presenta un plan de inversiones total de 667.616,51 Euros, con lo cual el préstamo máximo a solicitar será de 467.331,56 Euros. Dado que las garantías que ofrece la empresa en constitución frente a las Entidades financieras son nulas, y los accionistas no son partidarios de avalar la operación personalmente, se opta porque el préstamo sea con garantía hipotecaria, abonando el principal del mismo a medida que se construya el inmueble.

Para la realización del préstamo se efectuaría una tasación de los terrenos y de la construcción, sobre el proyecto. La empresa Tasaciones Inmobiliarias, S.A., considera que los terrenos adquiridos, tienen un valor de mercado unitario de 860 Euros/m². Con lo cual la tasación del inmueble terminado, asciende a 1.386.320,00 Euros. La mayoría de las entidades financieras acceden a conceder como

importe del préstamo un 70% del valor de tasación. En nuestro caso no haría falta llegar a ese porcentaje. En el caso de que la empresa necesitase financiación, se podría realizar una segunda hipoteca sobre el resto del inmueble.

-Garantías.

Se cuenta con la concesión de ambos préstamos por parte de las Entidades Financieras. La aprobación verbal de una de las veinte entidades que existen en la localidad de implantación se considera suficiente para seguir adelante con el proyecto. Se trata de Caja Rural de Almendralejo, que ha aceptado a estudiar el plan de viabilidad, el cual considera que es válido para que pueda materializarse (Contacto: Pedro Morales, Director oficina 37). En el caso de que no se contase con la concesión de ambos créditos, existen dos sociedades de garantía recíproca: Extraval (Extremeña de avales sociedad de garantía recíproca) y Saeca que entrarían para generar garantías frente a la Entidad Financiera. Se estima que no será necesario.

***SUPOSICIONES DE PARTIDA**

-Plazos a cumplir.

El préstamo acogido al Real Decreto 142/2001 ha de formalizarse ante fedatario público antes de tres meses, desde la aprobación del expediente, para formalizar la operación. Posteriormente tenemos otros cuatro meses para realizar las inversiones especificadas y justificar los pagos de las mismas.

-Subvención Junta de Extremadura.

Se solicita a otra línea de financiación de la Junta de Extremadura, una ayuda acogida a su línea de Incentivos Económicos Regionales. Esta línea de subvención a fondo perdido, se apoya a empresas que lleven a cabo proyectos de inversión superiores a 601.012,10 Euros en algunos de los siguientes sectores:

-Industrias extractivas y transformadoras

-Industrias agroalimentarias y de acuicultura.

-Artesanía

-Establecimientos de alojamiento hotelero o de turismo rural, campamentos de turismo y otras ofertas turísticas especializadas.

La cuantía tendrá un porcentaje de subvención máximo a conceder del 50% de la inversión aprobada. En caso de concurrencia de ayuda a otras líneas, como es el caso de VIBASA, las subvenciones concedidas no podrá superar el 50%.

La tramitación del expediente se inicia con la presentación, ante la Dirección General de Promoción Empresarial e Industrial, del modelo de solicitud establecido para tal fin, así como el resto de documentación que se solicita. Posteriormente se tramita un expediente, relativo a la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto, y se remitirá al Ministerio de Economía para su estudio y posterior aprobación.

Concedida la subvención, el beneficiario dispone de un plazo máximo de dos años para ejecutar las inversiones.

En nuestro caso se le concedería una subvención a Vinos de Badajoz, S.A. por importe de 158.934,00 Euros.

CUENTAS DE EXPLOTACIÓN PREVISIONALES

COMPRA DE MERCADERIAS

Como se comentó en el plan de operaciones se efectúan contratos con los productores a seis meses e incluso un año. El vino no se va a pagar hasta que no se retire de las bodegas y pase los

controles oportunos en las instalaciones de VIBASA. El precio de compra dependerá de la graduación hectolitro/ grado que tenga, del mercado en esos momentos y del poder de negociación del Jefe de Compras.

Para tener una orientación actualizada de los precios de compra de vino a granel, nos fijamos en la Lonja Agropecuaria de Extremadura. Nos ofrece los siguientes valores al mes de enero de 2.007:

Vino tinto:	1,95-2,00 Euros/hectogrado	0,24 Euros/litro
Vino blanco:	2,07-2,16 Euros/hectogrado	0,2592 Euros/litro
Vino rosado:	2,00-2,18 Euros/hectogrado	0,2616 Euros/litro

Hemos escogido el mayor valor dentro de la orquilla que ofrecen. Para facilitar los cálculos hemos convertido los Euros/hectogrado en Euros/litros, suponiendo vinos de 12° de graduación en las bodegas de origen.

Así las estimaciones de compra para los años sucesivos, al igual que el precio del vino son los siguientes:

COMPRA DE VINO (LITROS)	AÑO 1	€/l	AÑO 2	€/l	AÑO 3	€/l	AÑO 4	€/l	AÑO 5	€/l
Vino Blanco	1.030.102,00	0,24	832.113,00	0,27	984.896,00	0,27	1.029.739,00	0,28	1.071.328,00	0,29
Vino tinto	1.328.282,00	0,26	1.125.310,00	0,25	1.322.340,00	0,25	1.404.204,00	0,26	1.469.091,00	0,27
Vino rosado	318.014,00	0,26	230.815,00	0,27	264.347,00	0,28	278.351,00	0,29	298.525,00	0,29
TOTAL €	674.707,64		562.449,15		680.745,53		739.226,28		796.869,16	

El incremento del precio del vino que hemos supuesto, es del 3% anual desde el año1. La tabla también refleja las compras en litros que se efectuarán en cada ejercicio.

RAPPELS POR COMPRAS

La forma de pago del vino en la región, comprobado con los usos y costumbres, suele ser a 90 días de la retirada del vino, mediante cheque o pagaré avalado por Entidad Financiera. VIBASA pagará al contado, imputando el posible ahorro en la financiación de la compra en el precio del vino. La forma a utilizar se ofrece novedosa en el mercado. Por ello, los porcentajes irán aumentando a medida que los proveedores se acostumbren a esta forma de pago. Por ello se estiman los siguientes descuentos:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
% Descuento compras	1,00%	1,75%	2,50%	3,10%	3,80%

PRIMAS DE SEGUROS

La prima a pagar es anual y está descrita en el plan de operaciones. Se adjunta copia de la propuesta en el anexo. Variará en función del vino que tengamos almacenado, aunque se ha estimado un almacenamiento medio. Para los siguientes años se estima una variación del 4,00% cada año.

PUBLICIDAD, PROPAGANDA Y RELACIONES PUBLICAS

Estos gastos están definidos en el plan de marketing.

SUELDOS Y SALARIOS

Están especificados en el Plan de Recursos Humanos.

SEGURIDAD SOCIAL A CARGO DE LA EMPRESA

En el resumen de los costes totales, aparecen unidos el salario que realmente cobra el trabajador y la seguridad social a cargo de la empresa. Para el cálculo de ésta nos hemos fijado en los porcentajes legales ofrecidos en la página web de la Seguridad Social. Para abreviar su cálculo, hemos estimado que son un 32% del salario de cada puesto. A continuación se muestran las tablas de cotización de la Seguridad Social:

TIPOS DE COTIZACIÓN (%)			
CONTINGENCIAS	EMPRESA	TRABAJADORES	TOTAL
C. Comunes	23,60	4,70	28,30
H. Ext. Fuerza Mayor	12,00	2,00	14,00
Resto H. Extraordinarias	23,60	4,70	28,30

(1) Tipo de contingencias comunes (IT) trabajadores mayores de 65 años edad y 35 años cotizados: 1,70 por 100 (1,42 por 100 -empresa- y 0,28 por 100 -trabajador-).

DESEMPLEO	EMPRESA	TRABAJADORES	TOTAL
* Tipo General	6,00*	1,55	7,55*
* C.d.d. T. Completo	6,70	1,60	8,30
* C.d.d. T. Parcial	7,70	1,60	9,30
* C.d.d. (E.T.T.)	7,70	1,60	9,30

* A partir del 1 de julio de 2006: 5,75 (7,30 % TOTAL).C.d.d. = Contrato de duración determinada
E.T.T. = Empresas de Trabajo Temporal

	EMPRESA	TRABAJADORES	TOTAL
FOGASA	0,40 *		0,40*

* A partir de 1 de Julio de 2006 : 0,20

	EMPRESA	TRABAJADORES	TOTAL
FORMACIÓN PROFESIONAL	0,60	0,10	0,70

OTROS GASTOS EXPLOTACION

En esta partida contable, incluiremos gastos de diversas índole. Entre ellos encontramos:

- Luz, agua, alcantarillado. Se estima un consumo medio durante cada año.
- Compra de embalaje y bolsas. El precio de un único embalaje con su bolsa es muy insignificante. Sin embargo, cada año se estiman una serie de embalajes y a diferentes precios.
- Honorarios del enólogo. Hará una visita cada semana, cobrando 200,00 Euros en cada una.
- Transporte y distribución. Como es un gasto imprevisible, consideramos que se realiza un viaje a la semana a Barcelona (por ser una de las ciudades más lejanas a un precio de 1.200,00 Euros).

El importe de cada partida, se detallan a continuación:

OTROS GASTOS EXPLOTACION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Luz, agua, alcantarillado	54.400,00	56.032,00	57.712,00	59.444,00	61.227,00
Compra embalaje y bolsas	22.000,00	22.661,00	23.341,00	24.041,00	24.762,00
Honorarios enólogo	10.800,00	11.124,00	11.457,00	11.800,00	12.155,00
Transporte y distribución	64.800,00	72.450,00	84.876,00	91.345,00	101.355,00
	152.000,00	162.267,00	177.386,00	186.630,00	199.499,00

OTROS GASTOS SOCIALES

Corresponden a los gastos de formación que aparecen en el Plan de Recursos Humanos.

VENTAS DE MERCADERIAS

Se detallan las ventas en función de los tres productos que se van a comercializar y en los diferentes envases que se presentan.

RAPPELS SOBRE VENTAS

Lo ideal es establecer un rappels sobre ventas por intervalos o escalones. Es decir, mientras más venda el distribuidor por ejemplo, mayor será el rappel a ofrecer. Para facilitar su cálculo, se estiman los siguientes valores en los sucesivos años:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Rappel ventas	2,00%	2,90%	3,20%	3,60%	3,80%

Una vez analizadas todas las partidas que componen la cuenta de Pérdidas y Ganancias, obtenemos los siguientes beneficios en los cinco años de estudio:

PERDIDAS Y GANANCIAS VINOS DE BADAJOZ, S.A

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas vino rosado	455.000,00	500.500,00	675.125,00	722.383,75	751.279,00
Ventas vino blanco	715.000,00	786.500,00	746.625,00	798.888,00	830.844,30
Ventas vino tinto	130.000,00	143.000,00	235.750,00	252.252,50	262.342,00
rappels sobre ventas	-26.000,00	-41.470,00	-53.040,00	-63.846,87	-70.089,68
VENTAS NETAS	1.274.000,00	1.388.530,00	1.604.460,00	1.709.677,38	1.774.375,62
Compra vino blanco	247.224,00	222.090,00	270.748,00	291.518,00	312.387,00
Compra vino tinto	344.290,00	278.176,00	336.667,00	368.182,00	396.654,00
Compra vino rosado	83.192,00	62.181,00	73.330,00	76.525,00	87.826,00
Rappels sobre compras	-6.747,06	-9.842,82	-17.018,63	-22.822,98	-30.280,95
Primas de seguros	2.039,19	2.120,75	2.205,58	2.293,81	2.385,56
Publicidad, propaganda, rel	22.891,00	20.985,00	23.675,00	24.167,00	24.581,00
Otros gastos explotación	152.000,00	162.267,00	177.386,00	186.630,00	199.499,00
Sueldos y salarios	210.233,00	218.903,00	227.122,00	219.749,00	228.249,00
Seg. Social a cargo empresa	67.912,00	70.712,00	73.369,00	71.036,00	80.616,00
Otros gastos sociales	21.100,00	24.650,00	29.415,00	30.300,00	32.400,00
Consultoria	7.000,00				
COSTES EXPLOTACION	1.151.134,13	1.052.241,93	1.196.898,96	1.247.577,84	1.334.316,61
EBITDA	122.865,87	336.288,07	407.561,05	462.099,54	440.059,00
Amort. Inmov. Material	37.223,18	74.446,36	111.866,54	159.286,32	186.706,10
Amort. Inmov. Inmaterial	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Amort. Gastos amortizables	524,12	524,12			
EBIT	82.118,57	258.317,59	404.561,05	299.813,22	250.352,90
Int. Deuda largo plazo Pyme	3.719,17	3.668,54	3.688,54	3.533,87	3.065,46
RDO ANTES IMPUESTOS	78.399,40	254.649,05	400.872,51	296.279,35	247.287,44
Base imponible	78.339,40	254.649,05	400.872,51	296.279,35	247.287,44
Impuesto sobre bfos.	27.418,79	89.127,17	140.305,38	103.697,77	86.550,60
RESULTADO NETO	50.920,61	165.521,88	260.567,13	192.581,58	160.736,84

CASH FLOW PREVISIONALES

Se aconseja realizar el estudio de los flujos de caja en un período trimestral en el primer año de la vida de la empresa, para así detectar alguna necesidad puntual de liquidez. Obviamos este desglose en el estudio, ya que la empresa cuenta con un excedente de tesorería que hace pensar que no ocurrirá este hecho.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos	1.274.000,00	1.388.530,00	1.604.460,00	1.709.677,38	1.774.375,62
Costes variables	-667.958,94	-552.604,18	-663.726,38	-713.402,03	-766.586,05
Costes fijos	-483.175,19	-496.547,75	-529.672,58	-530.175,81	-563.230,56
Amortización	-40.747,30	77.970,48	-114.866,54	-162.286,32	-189.706,10
Beneficio antes impuestos	78.339,40	254.649,05	400.872,51	296.279,35	247.287,44
Impuestos	27.418,79	89.127,17	140.305,38	103.697,77	86.550,60
Beneficio después impuestos	50.920,61	165.521,88	260.567,13	192.581,58	160.736,84
Cash flow	91.667,91	243.392,36	375.433,54	354.867,32	350.442,94
Inversión inicial	-660.136,51				
VAN	215.314,93				
TIR	26%				

BALANCES DE SITUACIÓN PREVISIONALES

ACTIVO

*INMOVILIZADO MATERIAL

-Terrenos y bienes naturales. Se considera el valor de los mismos como el valor de la compra a efectuar a la empresa Feisa, por importe de 96.862,50 Euros.

-Edificios y construcciones. En el año 1, todos los edificios y construcciones están terminados. En el presupuesto de construcción no se incluyen las instalaciones técnicas, que están compuestas por estanterías, parte de maquinaria, depósitos, etc. El valor de los edificios y construcciones asciende a 230.000,00 Euros.

-Instalaciones técnicas. Están comprendidos los depósitos de acero inoxidable, los isoterms y las estanterías. ($65.580 + 12.625 + 168.640 + 9.000 = 255.845$).

-Maquinaria y herramientas. Está formado por las maquinarias necesarias para llevar a cabo el proceso productivo. Estas son: filtro de placas, filtro de tierras, filtro amicrobico, equipo rascador, bomba trasiego, máquina llenado bag in box. Total 32.222,00 Euros.

-Mobiliario. Valor 5.418,00 Euros

-Elementos de transporte: compuesto por la transpaleta y carretilla. Valor: 14.160,00 Euros.

-Equipos informáticos: se valora al precio de compra. Valor: 2.976,99 Euros.

-Otro inmovilizado material: se tiene en cuenta la centralita y la mitad del sistema de gestión logística. Total valor: ($1.092,83 + 10.000,00 = 11.092,83$).

Las amortizaciones del inmovilizado, se han determinado en base a la normativa vigente. Para ello se consulta la página web de la agencia tributaria. De esta forma calculamos todas las amortizaciones en sus diferentes partidas:

- Terrenos y bienes naturales. No se amortizan.
- Edificios y construcciones. Consideramos una amortización lineal de un 2% en 50 años.
- Instalaciones técnicas. Se amortizará un 10% cada año en un período de diez.
- Maquinarias y herramientas. Al igual que las instalaciones técnicas se amortizará un 10% cada año.
- Mobiliario. Se amortizará un 10% cada año.
- Elementos de transporte. Vamos a considerarle una vida útil de ocho años. Por ello se amortizará un 12,5% cada año.
- Equipos informáticos. Se amortizará un 20% cada año.
- Otro inmovilizado. La amortización escogida será de un 10% en diez años.

A continuación mostramos el siguiente cuadro donde se reflejan las amortizaciones calculadas por cada elemento que compone el inmovilizado material:

AMORTIZACION INMOVILIZADO MATERIAL

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Terrenos y bienes naturales	-	-	-	-	-	-
Edificios y construcciones	-	4.400,00	8.800,00	13.200,00	17.600,00	22.000,00
Instalaciones técnicas	-	25.584,50	51.169,00	76.753,50	102.338,00	127.922,50
Maquinaria y herramientas	-	3.222,20	6.444,40	9.666,60	12.888,80	16.111,00
Elementos de transporte	-	541,80	1.083,60	1.625,40	2.167,20	2.709,00
Mobiliario	-	1.770,00	3.540,00	5.310,00	7.080,00	8.850,00
Equipos informáticos	-	595,40	1.190,80	1.786,60	2.382,00	2.977,40
Otro inmovilizado	-	1.109,28	2.218,56	3.327,84	4.437,12	5.546,40
TOTAL		37.223,18	74.446,36	111.669,94	148.893,12	186.116,30

*INMOVILIZADO INMATERIAL

Se tiene en cuenta la otra mitad del sistema de gestión logística y el sistema informático de gestión que la empresa utiliza. El cuadro de amortización es el que se muestra a continuación:

AMORTIZACION INMOVILIZADO INMATERIAL

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sistema gestión logística	0,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Software informático	0,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
TOTAL	0,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00

*GASTOS AMORTIZABLES.

Al comienzo de la actividad de la empresa se incurren en una serie de gastos, que contribuyen a la creación de la empresa. Estos gastos pueden formar simplemente parte de la cuenta de pérdidas y ganancias, o por el contrario formar parte del activo de la empresa. Por lo tanto hemos considerado como gastos amortizables, los gastos de constitución de la empresa.

Denominación: 1,74 Euros
 Certificado: 20,51 Euros
 Notaría: 305,00 Euros
 Registro Mercantil: 670,00 Euros
 Publicación BORME: 51,00 Euros

Total: 1.048,25 Euros

Vamos a considerar que los gastos de constitución se amortizan los dos primeros años en la misma proporción.

*EXISTENCIAS

Para valorar las existencias, como comentamos anteriormente, se utilizará el método FIFO. No se realizan aplicaciones sobre la revalorización de las existencias, aplicando así el principio de prudencia.

EXISTENCIAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Vino Blanco	15.824,00	25.355,00	35.737,00	32.556,00	34.990,00
Vino tinto	26.313,00	19.776,00	28.006,00	28.055,00	32.400,00
Vino rosado	13.952,00	12.392,00	13.870,00	14.000,00	17.652,00
TOTAL	56.089,00	57.523,00	77.613,00	74.611,00	85.042,00

Esto es en lo referente a la materia prima. En cuanto al producto acabado, estarán siempre por encima del stock de seguridad previsto. Se cifra entorno a los 1.560 envases entre los tres tipos de vinos.

*CLIENTES

Serán muchos y diversos, siendo la cuenta muy elevada. La estructura que presentan en cuanto a su proporción en días es la siguiente:

Contado: 32%
 30 días: 38%
 60 días: 18%
 90 días: 12%

Estos porcentajes son referenciados a las ventas totales. Suponemos también que las ventas son las mismas cada mes.

Esta estructura nos muestra que un alto porcentaje de los clientes pagan al contado o por reposición. Son las grandes superficies, las que difieren el pago a más de 60 días. De esta forma, la empresa no tendrá necesidad de aplicar alguna operación de factoring para gestionar el cobro a los clientes.

PASIVO

*DEUDA A LARGO PLAZO

Gracias a los recursos ajenos solicitados, la empresa pudo tomar cuerpo y empezar a funcionar. Se decide solicitar una ayuda a la Junta de Extremadura, en su línea de ayudas a la Inversión Productiva, como hemos explicado anteriormente. Una vez reconocida la ayuda, y escogiendo la Entidad financiera que nos prestará sus servicios (da igual la escogida, ya que las condiciones son las mismas) se formalizará la operación.

Las condiciones financieras de los dos préstamos a largo plazo solicitados son las siguientes:

***Préstamo subvencionado**

- Importe principal: 467.331,56 Euros
- Plazo de amortización: 180 meses
- Carencia: 24 meses
- Tipo de interés: en el primer semestre del 2.007, el tipo de interés es del 4,75%. Las revisiones semestrales toman como referencia el valor del Euribor más un punto diferencial. No hay posibilidad de acogerse a un tipo de interés fijo, para poder controlar así el riesgo financiero.
- Tipo de interés subvencionado: por el tipo de interés corresponde el 3,9%.
- Garantías de la operación: hipotecaria sobre proyecto de construcción y edificación de parcela en polígono industrial.
- Comisiones: se cobrará el máximo porcentaje que está permitido, el 0,50% del principal del préstamo para la comisión de apertura. En cuanto a la comisión por cancelación tanto anticipada como parcial no existe ya que no se puede amortizar libremente este tipo de préstamos.
- Documentación necesaria: la empresa se encuentra a disposición de la Entidad Financiera para aportarle toda aquella documentación que le requiera: facturas, proyectos, o cualquier otro documento que acredite que forma parte de la inversión a realizar. Adjuntamos cuadro resumido sobre capital pendiente y el pago de intereses:

PRESTAMO PYME	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO4	AÑO 5
Principal	467.331,56	467.331,56	454.133,22	426.788,72	398.129,93
Intereses a pagar	3.719,17	3.668,54	3.668,80	3.453,81	3.065,46
Intereses acumulados		7.387,71	11.056,51	14.510,32	17.575,78

***CAPITAL**

El capital social de VIBASA es de 100.000,00 Euros. Está repartido en cinco partes iguales entre los accionistas, en acciones cuyo valor nominal de cada una es de 1.000,00 Euros. Al comienzo de la actividad está íntegramente suscrito y desembolsado.

***RESERVAS**

Del beneficio resultante, cada año se estudiará la forma de distribuirlo entre las diferentes partidas del balance. Lo normal es que se queden como reservas. No se plantean en estos cinco primeros años el pago de dividendos o reparto de beneficios a los socios, ya que la empresa está inmersa en una fuerte inversión, y la intención es la de contrarrestar el elevado grado de endeudamiento con fondos propios.

***PROVEEDORES**

Anteriormente hemos citado que VIBASA procurará siempre pagar al contado, beneficiándose de mejores precios, a costa de la posible financiación que nos puede proporcionar los proveedores. Hemos estimado una seria de valores (un 10% de las compras de vinos), compuesto por proveedores que están a expensas del cobro de sus facturas en un espacio de tiempo muy corto. De esta forma, podemos seguir utilizando más herramientas financieras.

Una vez especificadas todas los elementos patrimoniales que conforman el balance, mostramos la estructura del mismo: activo y pasivo. Consideramos el año 0 como aquel en el que la empresa empieza a tomar cuerpo. Al final de este año y comienzos del año 1, la empresa comienza su actividad productiva. Para ello anteriormente, ya se ha construido la nave, comprada la maquinaria, la materia prima necesaria (compra de inmovilizado), es decir, todo está a punto. Se han tomado como referencia cinco años.

BALANCE VINOS DE BADAJOZ, S.A.

ACTIVO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INMOVILIZADO MATERIAL						
Terrenos y bienes naturales	96.862,50	96.862,50	96.862,50	96.862,50	96.862,50	96.862,50
Edificios y construcciones	230.000,00	230.000,00	230.000,00	230.000,00	230.000,00	230.000,00
Instalaciones técnicas	255.845,00	255.845,00	255.845,00	255.845,00	255.845,00	255.845,00
Maquinaria y herramientas	32.222,00	32.222,00	32.222,00	32.222,00	32.222,00	32.222,00
Elementos de transporte	14.160,00	14.160,00	14.160,00	14.160,00	14.160,00	14.160,00
Mobiliario	5.418,00	5.418,00	5.418,00	5.418,00	5.418,00	5.418,00
Equipos informáticos	2.976,99	2.976,99	2.976,99	2.976,99	2.976,99	2.976,99
Otro inmovilizado material	11.092,83	11.092,83	11.092,83	11.092,83	11.092,83	11.092,83
Amort.inmovilizado material	-	- 37.223,18	- 111.669,94	- 223.339,40	- 372.232,60	- 558.348,90
TOTAL	648.577,32	611.354,14	536.907,38	425.237,92	276.344,72	90.228,42
INMOVILIZADO INMATERIAL						
Aplicaciones informáticas	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Amort. Inmovilizado inmaterial	-	- 3.000,00	- 6.000,00	- 9.000,00	- 12.000,00	- 15.000,00
TOTAL	15.000,00	12.000,00	9.000,00	6.000,00	3.000,00	-
GASTOS AMORTIZABLES						
Gastos de constitución	1.048,25	1.048,25	1.048,25	1.048,25	1.048,25	1.048,25
Amort. Gastos amortizables	-	- 524,12	- 1.048,25	- 1.048,25	- 1.048,25	- 1.048,25
TOTAL	1.048,25	524,13	-	-	-	-
TOTAL ACTIVO FIJO	664.625,57	623.878,27	545.907,38	431.237,92	279.344,72	90.228,42
EXISTENCIAS						
Materia prima	-	56.089,00	57.523,00	77.613,00	74.611,00	85.042,00
Producto acabado	-	9.360,00	9.828,00	10.320,00	10.840,00	11.340,00
TOTAL	-	65.449,00	67.351,00	87.933,00	85.451,00	96.382,00
REALIZABLE						
Clientes	-	73.667,00	81.033,00	93.981,00	100.560,00	104.582,00
Inversiones Fras. Temporales	-	-	-	-	-	-
Tesorería	470.037,55	16.314,66	205.524,68	479.982,07	675.334,97	1.027.425,39
TOTAL	470.037,55	89.981,66	286.557,68	573.963,07	775.894,97	1.132.007,39
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	470.037,55	220.879,66	421.259,68	749.829,07	946.796,97	1.324.771,39
TOTAL ACTIVO	1.134.663,12	844.757,93	967.167,06	1.181.066,99	1.226.141,69	1.414.999,81

BALANCE VINOS DE BADAJOZ, S.A.

PASIVO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RECURSOS PROPIOS						
Capital social	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00
Reservas voluntarias	-	-	50.921,61	216.443,49	447.010,62	669.592,20
Rdos negativos ej. Anteriores	-	-	-	-	-	-
Pérdidas y Ganancias	-	50.921,61	165.521,88	260.567,13	192.581,58	160.736,84
Subvenciones de capital	-	158.934,00	127.147,20	95.360,40	63.573,60	21.696,80
TOTAL	100.000,00	309.855,61	443.590,69	672.371,02	739.592,20	952.025,84
RECURSOS AJENOS						
Deuda a largo plazo PYME	467.331,56	467.331,56	467.331,56	440.621,42	412.627,49	383.288,06
Proveedores	-	67.570,76	56.244,81	68.074,55	73.922,00	79.686,91
TOTAL	467.331,56	534.902,32	523.576,37	508.695,97	486.549,49	462.974,97
TOTAL PASIVO	1.134.663,12	844.757,93	967.167,06	1.181.066,99	1.226.141,69	1.415.000,81

RATIOS E INDICES DE VALORACION PREVISIONALES

A través de los ratios siguientes, obtendremos mayor información económica y financiera, a partir del balance y cuenta de resultados anteriores. Resaltar que estas cifras son indicativas de la evolución de la empresa, pero resultarían poco significativas si no las comparamos con el sector en el que opera la empresa.

ANALISIS POR RATIOS VINOS DE BADAJOZ, S.A.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RATIOS DE LIQUIDEZ						
Liquidez general (AC/PC)	-	3,27	7,49	17,35	12,81	16,62
Periodo medio cobro	-	21,11	21,30	21,38	365,06	21,51
Periodo medio pago	-	36,92	37,15	37,44	37,82	37,94
RATIOS DE SOLVENCIA						
Solvencia (Activo/Rec ajeno)	-	1,58	1,85	2,32	2,52	3,06
RATIO ENDEUDAMIENTO						
Endeudamiento	-	1,73	1,18	0,76	0,61	0,49
RATIOS ECONOMICOS						
Rentabilidad económica	-	6,03	17,11	22,06	15,71	11,36
Margen	-	3,92	11,57	15,71	10,85	8,71
Rotacion	-	153,89	147,85	140,42	144,73	130,43
Rentabilidad financiera	-	16,43	37,31	38,75	23,98	16,88

-Ratios de liquidez. La liquidez es inmensa para la empresa. Debería contar con valores próximos a uno. Da a entender que la empresa cuenta con una capacidad de recursos inutilizados. Lo ideal sería repartir dividendos entre los accionistas, o sobre todo realizar cancelaciones parciales de los préstamos. Esta estructura es propia de muchas empresas del sector., sobre todo Cooperativas, que cuentan con Sección de Crédito.

-Ratio de solvencia. Como es lógico va aumentando a lo largo de los años, al reducirse los recursos ajenos (aunque en este caso la deuda es a muy largo plazo y no se amortiza capital en los primeros años). Presenta unos valores muy elevados, dando a los acreedores seguridad en el cobro de sus deudas.

-Ratio endeudamiento. Los valores los primeros años son preocupantes debido a que las inversiones iniciales se efectúan con recursos ajenos. El primer y segundo año, el fuerte endeudamiento externo, provocaría una dificultad en el caso de necesitar más financiación. Progresivamente sus valores disminuyen a valores normales, donde la imagen frente a eventuales prestamistas mejorará. Incidir que una posible solución sería la de cancelar anticipadamente parte del préstamo hipotecario que mantenemos.

-Ratios económicos. Las rentabilidades obtenidas son espectaculares (sobre todo la financiera). El motivo principal es el elevado beneficio obtenido cada año con las ventas que se producen.

-Payback. El plazo de recuperación sería de tres años y un mes.

-VAN. Para el cálculo del VAN hemos supuesto una tasa del 7%, considerando como un tipo medio de los cinco años. Su valor positivo es sintomático de que la empresa genera flujos netos de caja más que suficientes para amortizar y retribuir el capital invertido.

-TIR. La tasa resultante es muy superior a la tasa utilizada para el cálculo del VAN. Por ello nos vemos en la obligación de seguir adelante con el proyecto.

ESCENARIO PESIMISTA Y OPTIMISTA. PLANES DE CONTINGENCIA.

Las hipótesis planteadas anteriormente, indican que el negocio es rentable. En caso hipotético de que algunas de estas hipótesis fuesen erróneas, podría ser que el negocio no fuese rentable. Para ello vamos a modificar algunas de las variables utilizadas, como es el precio del vino.

Como hemos comentado al comienzo de este Proyecto, la razón principal que nos ha llevado a plantearlo, es el alto excedente que actualmente hay de vino en las bodegas y cooperativas de la zona, motivado entre otras razones ya comentadas, por la reestructuración del viñedo que se ha producido en los últimos años y la puesta en regadío de estos, lo que ha aumentado considerablemente la producción.

Ahora bien, aunque nuestras previsiones es que el mercado permanezca en esta situación durante un periodo no corto de tiempo, hay que tener en cuenta que actualmente se está barajando la posibilidad de subvencionar el arranque de viñedos para regular la producción, lo que puede traer consigo un descenso del excedente existente. Por otra parte también puede ocurrir que estas bodegas y cooperativas se decidan a envasar vino en los envases que hemos planteado en este proyecto, lo que también pudiera traer consigo un descenso notable, sin olvidar unos años malos de cosecha con la consiguiente reducción de la producción.

Por tanto todas estas circunstancias pueden llevar consigo que se produzca, como hemos comentado una reducción de los stocks existentes, con el consecuente aumento de precio del vino y de forma directa poniendo en peligro la rentabilidad de nuestra inversión.

Ante estas posibles situaciones, se ha diseñado un plan de contingencias para intentar plantear una salida económica viable a la empresa por si los hechos mencionados anteriormente pudieran plantearse.

La primera alternativa que se plantea es el hecho de poder ofrecer a las cooperativas y bodegas que lo quieran, el poder envasarle su vino bajo su misma marca dentro de nuestras instalaciones. Con ello evitarían el realizar inversiones importantes y destina recursos humanos para su envasado. Además podríamos actuar como intermediarios aprovechando la red de comerciales y distribuidores que estaría creada anteriormente.

Otro planteamiento o alternativa que se podría estudiar sería la de envasar además de vinos blancos y rosados en envase de pet con un enfoque eminentemente encaminado al mercado internacional a través de canales vending, el también envasar zumos y mostos dichos envases, destinados a la comercialización en grandes superficies y canal HORECA.

Las características principales de este envase son:

- Envase de larga durabilidad: del mismo modo que el envase bag in box, en un uso cotidiano es prácticamente irrompible.
- Enfriado rápido: al ser un envase que va destinado a la línea vending, tiene la característica que permite un enfriado rápido del vino.
- De fácil apertura: en este tipo de envase se dispondrá de un tapón de fácil apertura



El porqué de derivar al envasado de zumo o compaginar zumo y vino, viene dado también por la circunstancia de que en Almendralejo hay un concentrador de mostos, lo que nos da la materia prima de uno de los productos que queremos envasar a un precio razonablemente económico.

Otra circunstancia importante es que tenemos la mayor parte de las instalaciones que hacen falta para su proceso productivo, teniendo solamente que incorporar una embotelladora, un desairedador y un pasteurizador.

De este modo, resumiendo el proceso productivo de la reconstrucción y envasado de zumo, podemos distinguir las siguientes etapas:

- Reconstrucción del zumo.
- Tratamiento para su conservación.

- Envasado.

La reconstrucción del zumo consiste en la adición de agua al mismo hasta recuperar el volumen inicial. Hay que decir que estos zumos vienen deshidratados eliminándole gran cantidad de agua (hasta el 80% de su volumen total).

Esta adición de agua se realiza en unos depósitos de disolución donde al concentrado se le añade agua además de estandarizar el color, la acidez, el aroma,...del zumo con la adición de los aditivos necesarios (colorantes, ácido cítrico,..) siempre y cuando estén autorizados por la legislación. Estos tanques deben de disponer de agitador para conseguir una buena disolución. Se suelen disponer de varios tanques en batería para dar continuidad al proceso.

Los microorganismos presentes en el concentrado diluido, así como la presencia del aire puede estropear el producto por lo que antes de su envasado se debe proceder a su desaireación y pasteurización. Esto es recomendable hacerlo ya que el aire oxida la vitamina C del zumo y produce cambios químicos en su constitución que conducen a un deterioro de la calidad. Casi al mismo tiempo se procede a la pasteurización del zumo a una temperatura de 80 a 98°C, mantenida unos veinte a cuarenta segundos, con objeto de destruir microorganismos que podrían afectar a la estabilidad biológica del producto.

Por otra parte se considera oportuno que antes del envasado reintroduzca al producto en un depósito aséptico para que se mantenga el producto en unas condiciones estériles hasta su llenado. También la colocación de este tanque sirve de regulación y tiene la ventaja de que, aunque se produzcan paradas en la llenadora, el pasteurizador puede seguir funcionando y viceversa. Una vez el zumo desaireado y pasteurizado, el zumo va a la llenadora.

Como hemos mencionado anteriormente los bienes de equipos a incorporar serían los siguientes:

EQUIPO DE LLENADO ENVASES DE PET.



Características:

- Totalmente en acero inoxidable.
- Filtro incorporado para filtrar durante el embotellado.
- Tina recoge-gotas regulable en altura para adaptarse a cualquier botella.
- Bomba de acero inoxidable.

- Nivel del líquido en la botella totalmente regulable.
- Válida para cualquier tamaño de botella.
- Grifo de vaciado total de la máquina.
- No se pierde ni una gota.
- Boya con electroválvula de alimentación.

PASTEURIZADOR/ DESAIREADOR.



Características:

- Intercambiador de calor contracorriente con sección de recuperación de calor.
- Sección de retención fija de 20”
- Circuito calefactor provisto de bomba de agua.
- Fabricada en acero inoxidable AISI-304.

Haciendo un resumen del total de las inversiones que serían necesarias para la adaptación de las instalaciones al envasado de vinos blancos y tintos en pet, al mismo tiempo que el envasado del zumo, obtendríamos los siguientes resultados:

EQUIPAMIENTO	PRECIO (en €)
MAQUINA ENVASADORA	2.000
PASTEURIZADOR/DESAIREADOR	36.000
TOTAL INVERSION	38.000

Obviamente a esta inversión habría que añadirle los costes que se asumirían por la compra de los envases, etiquetas, tapones, y demás componentes que serían necesarios para la comercialización del producto. Además de los costes antes mencionados, también habría que tener en cuenta los costes de aditivos alimentarios que se utilizan en la elaboración de mostos y zumos.

Por tanto, estas son las alternativas que hemos planteado en el Plan de contingencias en caso de que el mercado del vino de ponga desfavorable a nuestros intereses.

En este escenario, los resultados financieros, considerando un aumento en los precios del vino del 60% serían los siguientes:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos	1.300.000,00	1.430.000,00	1.658.500,00	1.774.595,00	1.845.578,80
Costes variables	-1.068.734,30	-884.166,69	-1.061.962,21	1.061.962,21	1.141.443,25
Costes fijos	-476.175,19	-496.547,75	-529.672,58	-530.175,81	-563.230,56
Amortización	-40.747,30	-77.970,48	-114.866,54	-162.286,32	-189.706,10
Beneficio antes impuestos	-285.656,79	-28.684,92	-48.001,33	20.170,66	-48.801,11
Impuestos	0,00	0,00	0,00	-7.059,73	0,00
Beneficio despues impuestos	-285.656,79	-28.684,92	-48.001,33	13.110,93	-48.801,11
Cash flow	-244.909,49	49.285,56	66.865,21	175.397,25	140.904,99
Inversión inicial	-660.136,51				
VAN	-557.121,00				
TIR	¿?				

Con la aparición de este posible escenario solamente nos quedaría o bien envasar vino a otros con sus propias marcas (incluso no podríamos ni plantearnos el envasar en pet) o potenciar el mercado de los zumos y mosto.

En el mercado de los zumos y mostos se podría encontrar un nicho de mercado realmente interesante como alternativa al envasado de vino. Esto lo podemos ver reflejado en los datos que reflejan un aumento en el consumo de zumos superior al 180% en los últimos años, lo que podría con un buen plan de choque absorber la caída de beneficios que ocasionaría el escenario planteado.

De esta forma si nos planteásemos el envasar zumos (con sabor a melocotón, piña y naranja) y mosto de uva, tendríamos los siguientes precios de compra de la materia prima, especificando que lo que nosotros compraríamos serían concentrados:

SABOR	PRECIO (€/KG)	° BRIX
MELOCOTÓN	0,265	12-13
PIÑA	0,935	60
NARANJA	1,690	60
MOSTO	0,870	65

Una vez que iniciemos el proceso de los zumos y el mosto, consistente principalmente en bajar su concentración hasta llegar a una media que pudiera estar entorno a los 10 ° brix, con la adición aditivos alimentarios, de liquido disolvente y de mezcla de concentrados (principalmente de mosto de uva con melocotón y con piña), obtendremos un producto con un precio de venta que pudiera estar rondando los 0,30 €/ Kg., obteniendo un beneficio aproximado de 0,20 €/ Kg, por lo que vendiendo una cantidad cercana a 240.000 kg., en el año 3 (es en el que consideramos que puede aumentar el precio del vino) , podremos compensar las perdidas sufridas por el posible aumento del precio.

Como escenario contrario, tendremos el optimista. Para él vamos a considerar un crecimiento espectacular en las ventas a partir del tercer año. Como se comentó en el Plan Comercial, a partir del tercer año, la empresa se introduce en el mercado internacional. Para incrementar sustancialmente las ventas, el vino comercializado por la empresa ha resultado un fenómeno social en China. Con lo cual, hemos conseguido una importante cuota de mercado en uno de los mayores mercados del mundo. Esto provocaría un aumento notable en las ventas, una insuficiente estructura de la empresa para poder abastecer al mercado, y una incertidumbre sobre si crecer o parar.

Etapa 9.-PLAN DEL PROYECTO

Para la puesta en marcha del Proyecto nos hemos marcado los siguientes pasos:

PASOS	FECHA LÍMITE
Constitución de la sociedad y financiación	Noviembre año 0
Adjudicación del solar	Febrero año 0
Comienzo Obras	Abril año 0
Finalización obras	Septiembre año 0
Selección personal	Octubre año 0
Adquisición vino	Noviembre año 1
Marketing	Noviembre año 1

- Como puede parecer lógico lo primero que se hará será la creación de la sociedad, la tramitación de la solicitud de terrenos y el planteamiento de financiación para el total de las inversiones que se van a llevar a cabo, actuaciones que llevarán a cabo los socios en exclusiva.
- Una vez adjudicado el solar se realizará el Proyecto de las instalaciones que se quieren realizar, la tramitación de las distintas Licencias Municipales, la adjudicación de las obras y el comienzo de las mismas. Todas estas cuestiones también las realizarán los socios.
- Una vez concluidas las obras se producirá la selección del personal laboral, tarea que como hemos mencionado anteriormente se declinará en una consultora externa.
- Casi al mismo tiempo se producirán los primeros contactos con las bodegas y cooperativas para ver como está el mercado y empezar a analizar el producto que hay disponible y el precio de venta del mismo. En este caso se contará con el asesoramiento enológico que decidirá que vino es el que tiene mejor calidad- precio.
- Al mismo tiempo comenzará la promoción y venta de los productos que vamos a ofrecer al mercado haciendo campañas de información prácticamente desde finales de verano y potenciándolas en el momento de salida de la primera cosecha.

BIBLIOGRAFIA

*Referencias

- Tecnología del vino. Gerhard Troost. Ed Omega.
- Diseño y construcción de industrias agroalimentarias. E. García-vaquero Vaquero. Ed Mundi prensa.
- Manual de industrias agroalimentarias. A. Madrid /I. Cenzano/ J.M.Vicente. Ed mundi prensa.
- Reglamento Técnico-Sanitario del Sector Alimentario. AMV Ediciones.
- Manual de los vinos de España. Pedro Plasencia / Tecló Villalón. Ed Everest.
- Técnicas de Prevención de Riesgos Laborales. Jose María Cortes Díaz. Ed. Tebar.
- Auditorias externa del Sistema de Gestión de Prevención de Riesgos en la Empresa. Juan Ignacio Moltó. Ed AENOR.
- Prevención de Riesgos Laborales en la Construcción. Juan Ignacio Moltó. Ed. AENOR.
- Ley de Reforma Marco Normativo de Prevención de Riesgos Laborales. Juan Ignacio Moltó. Ed AENOR.
- Como analizan las entidades financieras a sus clientes. Jaume Tomás/Oriol Amat/Mercé Esteve. Ed. Gestión 2000.com
- Contabilidad General. Angel Sáez Torrecilla. Ed Mc Graw-Hill.
- Contabilidad de Gestión y excelencia empresarial. Antonio Fernández/Carmen Muñoz. Ed. Ariel
- Revista Euro Wine. Números 26, 28,25, 23,16,15.
- Revista Económica “Exportador”. Diario 5 Días.
- Revista “El Exportador”. ICEX
- Legislación detallada en el anexo.

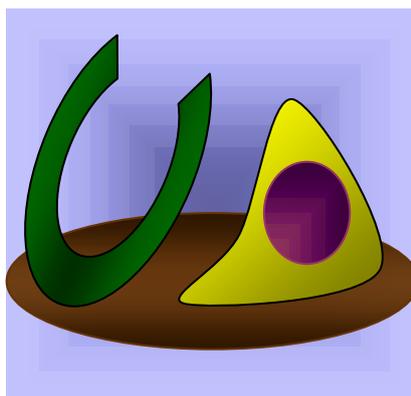
*Enlaces de interés

- www.arteyvino.es
- www.cartobol.es
- www.permar.com
- www.icespedes.com
- www.trepalec.com
- www.arrakis.es
- www.e-nologia.com
- www.elmundodelvino.elmundo.es
- www.agroinformacion.com
- www.campak.es
- www.calprisa.com
- www.nemoin.es
- www.mecalux.com
- www.arearh.com
- www.gestiopolis.es
- www.losrecursoshumanos.com
- www.arearh.com/
- www.rrhhmagazine.com/
- [www.monografias.com/Administracion_y_Finanzas/Recursos Humanos/](http://www.monografias.com/Administracion_y_Finanzas/Recursos_Humanos/)
- www.info-recursos-humanos.com
- www.rrhhmagazine.com
- www.sht.com.ar
- www.trabajos.com

-
- www.southlink.com.ar
 - www.riberadelguadiana.org
 - www.acempresarial.org/cms/index.php?id=119
 - www.fev.es
 - www.map.es/documentacion/politica_autonomica/info_ecofin/indicadores/
 - www.riberadelguadiana.org/consejo/noticias.vhtml/146
 - http://news.reseau-concept.net/images/oiv_es/Client/Stat_2003_ES.pdf
 - http://data.terra.com.pe/comidaperu/images/zonab/tabla_p.gif
 - www.mercasa.es/nueva/revista/pdf85/consumo_vino.pdf
 - www.enologo.com/noticias/050323/0503232.html
 - www.winesfromspain.com
 - www.icex.es
 - www.skat.dk
 - www.icex.es/staticFiles/Vinos_10295_.pdf
 - www.mkaccdb.eu.int/cgi-bin/stb/barrierdesint.pl?bnumber=040133
 - www.taric.es/services/nettaric/
 - www.camerdata.es
 - www.redbus.es
 - www.computercontact.com
 - www.europages.com
 - www.bancomundial.org
 - <http://aduanas.camaras.org/>
 - www.europa.eu.int/comm/eurostat/
 - www.fao.org/faostat
 - <http://mkaccdb.eu.int/mkdb/chksel.pl>
 - www.aeat.es
 - www.abc-pack.com
 - www.montibox.com
 - www.guiaenvase.com
 - www.logismarket.com
 - www.solostkcs.com
 - www.doe.juntaex
 - www.feisa.sofiex.es
 - www.hoy.es
 - www.e-nologia.com
 - www.juntaex.es
 - www.promoredex.com

MASTER MBA-CÁCERES
Febrero 2007

VINOS DE BADAJOZ, S.A.



MULOZA

Fernando Cotano Barragán
Ismael Dueñas Gómez
Juan B. Parra Amaya
Marco A. Grajera Jariego
Marcos E. Encinas Bejarano

RESUMEN EJECUTIVO

El consumo de vino en todo el mundo está alcanzando unos niveles de consumo realmente interesantes, siendo de especial interés en líneas generales el mercado europeo y más concretamente el mercado del centro y norte de Europa.

Actualmente el mercado del vino está cambiando a un ritmo vertiginoso, tanto en forma como en concepto. Hoy día no solo vende un vino de calidad, sino que los productores están rodeando el mundo del vino de un marketing que no para en el diseño de etiquetas, o en la mezcla de variedades sino que están extendiendo incluso al diseño de sus bodegas.

Dentro de este mundo de cambios, queremos ofrecer un producto que, si no es totalmente nuevo en el mercado, si creemos que en particular con uno de ellos no se ha apostado realmente por él. Nos estamos refiriendo a introducir de manera real uno nuevo formato en el envasado del vino como es bag in box.

NECESIDADES DEL MERCADO

El hecho de querer introducir estos formatos para el envasado del vino no viene exclusivamente marcado por este mundo innovador que se está produciendo actualmente, sino que también viene porque se quiere, en cierto modo, solventar unas necesidades que se han detectado, igual no tanto a nivel nacional pero sí a nivel regional.

Estas necesidades vienen dadas por tres motivos fundamentales.

- 1.- Salida al exceso de producción del vino.
- 2.- Fomento del consumo del vino.
- 3.- El cliente potencial europeo demanda este tipo de envases.

El envase bag in box irá dirigidos principalmente al mercado doméstico, y el objetivo principal es el potenciar significativamente su cuota de mercado igualmente en el mercado HORECA, sin olvidar a los grandes consumidores como pudieran ser residencias de mayores, instituciones, tiendas del sector.

ANALISIS DEL ENTORNO

Los factores estudiados en este análisis parecen indicar que es un buen momento para llevar a cabo este proyecto por los siguientes motivos:

- Existe una política europea y coordinada con la regional que fomenta la producción de vino a través de la agricultura.
- Existen fuertes ayudas regionales (con fondos europeos) para sacar adelante proyectos industriales.
- El vino, como materia prima, se encuentra de forma excedentaria en la región. Con lo cual su venta se produce en grandes cantidades y sin envasar, no quedándose el valor añadido del producto en la región o país.

- Aunque de forma legal se está penalizando el consumo de alcohol en lo referente a la conducción, también se están lanzando mensajes sobre los beneficios que reporta para la salud el consumo de vino, estando este factor englobado en la denominada “cultura del vino”.
- El mercado a introducirse es muy amplio. Se caracteriza por la falta de estructuras comerciales fuertes y ausencia de organización interna.
- En cuanto a los competidores, cualquier bodega de la región puede decidir el envasar su producto en este tipo de envases. Para ello necesitaría realizar fuertes inversiones que no están en la actualidad dispuestos a acometer. Tan sólo existe un posible competidor directo, líder nacional en el envasado y venta de vino en tetra-break.
- Como principal canal de distribución se utilizarán a los distribuidores de bebidas en general, las grandes superficies y ayudados siempre por las Denominaciones de Origen.
- El suministro de vino está garantizado en un período corto de tiempo, ya que se cuenta con mas de cien bodegas de vino en un radio de 80 kilómetros.

ANALISIS DEL SECTOR

Entre las barreras de entrada al sector, podemos encontrar: requisitos de capital, accesos a materias primas, tecnologías de proceso, tecnología de producto, tecnología de marketing, regulaciones gubernamentales.

Sin embargo entre las barreras de salida, encontramos los elevados costes que se asumen desde el inicio del proyecto hasta que sale el primer producto al mercado, estando la empresa muy ligada a la distribución.

En el mercado nacional, el poder de negociación de los clientes viene determinado por el canal que se distribuya. Normalmente es libre de elegir si comprarlo o no. En cuanto al poder de los proveedores es tal la cantidad de vino existente que no puede tomar actitudes ventajosas.

ANALISIS DAFO

Del análisis DAFO se deduce en un primer análisis efectuado que el proyecto tiene posibilidades de éxito en el mercado.

- Una de las debilidades más importantes, es que existe una fuerte competencia en el sector. Se trata de un mercado muy atomizado. Cualquier empresa puede imitar nuestra forma de envasar.
- La principal amenaza en este sector son las inclemencias metereológicas y las plagas. Pueden provocar daños importantes en las cosechas en cuantía y calidad, lo que provoca nuevos reajustes entre la oferta y la demanda, pudiendo regular los stocks de materia prima.
- La principal fortaleza es el apoyo institucional, desde a ayudas económicas, como a la dinamización del tejido empresarial.

- Existe la oportunidad de diversificar, con la inversión realizada, la gama de productos a ofrecer (zumos, mostos, etc.).

-Se intentará en todo momento cuidar la calidad del vino.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

El posicionamiento geográfico se limita a todo el territorio nacional. Se luchará por introducir el producto en todos los posibles canales de distribución. Se pretende alcanzar unas ventas anuales en el quinto año de 1.845.578, 80 Euros, llegando a alcanzar un beneficio después de impuestos del 8,67 % sobre las ventas.

PLAN DE OPERACIONES

Una de las características del producto que se elabora es la variedad en la capacidad del envase, pudiendo ser estos de 3, 5,10 y 15 litros de vino blanco, tinto o rosado. Se envasa en bolsas de aluminio que tienen una válvula para su dosificación introduciéndose a su vez ésta en una caja de cartón. Las ventajas de este producto son que se va consumiendo según lo deseado, y el vino no pierde ninguno de sus propiedades organolépticas en un periodo relativamente largo de tiempo (60 días), ya que dicho envase protege al vino del aire y la luz solar.

El modelo de negocio se divide en las siguientes fases:

- Compra de vino.- se efectuará a las bodegas de la zona. Nuestra empresa nunca elaborará el vino. El importe del vino no se hará efectivo hasta que llegue la mercancía a nuestras instalaciones.

- Proceso productivo: está compuesto por las siguientes operaciones.

* Recepción del vino.- El vino no comenzará a almacenarse en nuestras instalaciones hasta que no se tengan resultados positivos de los análisis que efectúe el enólogo.

* Clarificación.- Se deja el vino tranquilo durante cierto tiempo para que acudan al fondo de los depósitos todas aquellas sustancias que aparecen con la fermentación. Por proceso natural pueden tardar meses. Por ello, se le añade al vino sustancias para que aceleren dicha caída.

* Filtrado por tierras.-La misión de estos filtros, no es más que atrapar las sustancias tratadas en la clarificación.

* Estabilización.- Se enfría el vino a temperaturas extremas, de forma que dejaría de enturbiarse, no dejando posos o sedimento.

* Filtrado por placas.- El vino vuelve a pasar por filtros físicos que retienen todas aquellas sustancias indeseables.

*Filtración amicróbica.- a través de una membrana, volvemos a filtrar el vino, previo a su almacenamiento.

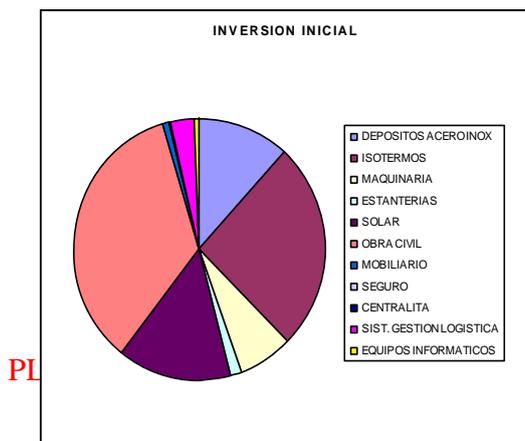
*Almacenamiento.- en depósitos normales, y sin ningún tipo de tratamiento.

*Llenado y envasado.-Se realiza el vacío de la bolsa de aluminio. Posteriormente se llena la bolsa con la capacidad deseada. Se introduce en la caja de cartón y se deposita sobre un palet para su almacenamiento

- Expedición.- transporte desde el almacén del producto envasado hasta la zona de carga de los vehículos que transportarán el producto.
- Comercialización.-a través de los vendedores, se intenta contactar con el mayor número de distribuidores de bebidas posibles.
- Se ofrece a los clientes un servicio post-venta, para poder atender todas aquellas sugerencias o quejas que quieran transmitirnos.

La localización de la empresa se ubicará en la ciudad de Almendralejo (Badajoz). La parcela será adquirida a la Junta de Extremadura. Posteriormente se construirá la nave industrial y se dotará de las instalaciones necesarias para su puesta en funcionamiento detallando a continuación todos aquellos recursos necesarios para el inicio de la actividad, junto a los proveedores elegidos para su adquisición:

- Inmovilizado material: Terrenos (FEISA), Obra civil (Construcciones Vélez), depósitos de almacenamiento (TECNOMETAL), Maquinaria: filtro de placas, de tierras, amicróbico, rascador, bomba trasiego (TECNOMETAL), maquina de llenado (IND. CESPEDS), elementos de transporte (Jungheinrich), mobiliario (MOBIOFI), estanterías (PERMAR), equipos informáticos (UPI).
- Inmovilizado inmaterial: sistema gestión logística ALCEST y el software de gestión (UPI).
- Otros gastos: seguro (RGA), voz y datos (TELEFONICA), telefonía móvil (MOVISTAR).



La inversión a realizar es muy elevada llevándose cabo porque las ayudas para financiar las adquisiciones son muy ventajosas. Las partidas más elevadas son la adquisición del terreno, la obra civil, y los depósitos. Entre los principales gastos fijos tenemos el seguro, mantenimiento instalaciones, etc., y suponen un porcentaje muy pequeño del total de los costes. El gasto variable por excelencia es la compra de vino.

El posicionamiento de Vinos de Badajoz, S.A. en el mercado consistirá en la venta de vinos en bag in box, descartando en los años de referencia estudiados, la venta de vino en pet que se realizará en años posteriores. El mercado objetivo se sitúa en el mercado nacional, intentando penetrar posteriormente en el mercado internacional, concretamente en los países del centro y norte de Europa.

Los competidores a tener en cuenta son aquellos que comercializan el vino en tetra-break y en botella de cristal. Para ello basaremos nuestra diferenciación en ofrecer un vino de mejor calidad que el que se vende en tetra-break, y resaltar las características del envase frente al de cristal.

Así, el producto que sacamos al mercado, puede ser vino blanco, tinto o rosado, en envases de 3, 5,10 y 15 litros. Podemos ofrecer el servicio de envasar vino bajo nuestra propia marca, o envasar el de otra bodega.

Lógicamente en lo que se refiere a las ventas, la intención es introducir el bag in box lo más rápidamente posible en los canales de distribución y por consiguiente en el mercado. Para ello debemos contactar con los distribuidores más importantes de las distintas zonas comerciales para hacerle una presentación del producto e intentar estar lo más introducidos y asentados posibles ante la amenaza que

pudiera suponer la entrada de un nuevo competidor. En un principio nos interesarían aquellos que tuvieran un gran volumen de clientes o los muy introducidos en la zona, no teniendo importancia en un principio el tipo de bebidas que distribuyan, aunque sería recomendable de que no tuvieran representación de marcas de vinos o en el caso de que las tuvieran que estas fueran muy elitistas.

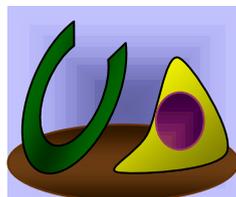
Para conseguir este reto, nuestros comerciales deben de intentar transmitir:

- La calidad de nuestro vino.
- Las características satisfactorias de este tipo de envase.
- El compromiso de suministro según necesidades.

Los comerciales variarán a lo largo de los años, en función del cumplimiento de los objetivos de crecimiento. La retribución de los comerciales estará formada por una parte fija más otra parte variable interesante. Esta política retributiva viene motivada por el hecho de que aunque el producto que ofrecemos es novedoso, en España se produce mucho vino y es difícil la comercialización de éste. Para organizar bien el territorio, se distribuyen cuatro zonas del mercado entre los comerciales, de manera que la actividad comercial se situé donde los distribuidores tengan mayor concentración de negocios.

El precio del vino no será un factor determinante para la elección de nuestro producto. Los precios serán similares a los de la competencia, estando nuestra diferencia en la calidad del vino que creamos es superior.

La imagen corporativa de la empresa transmite por su diseño los valores de la empresa: lo tradicional del vino, y la frescura y curiosidad del envase. Para ello se ha diseñado un logotipo que refleja la tierra (marrón), origen de todas las cosas, las hojas de la vid (verde) para hacer referencia a la planta que da origen al vino, una bota (amarillo) representando los primeros envases en los que se almacenaba, comercializaba y distribuía el vino y el cielo y el agua (azul) sustento para toda la vida. Además se ha incorporado el color morado que igualmente que el amarillo refleja el vino blanco y tinto.



El vino se comercializará bajo la marca MULOZA. El nombre comercial y el logotipo aparecerán en los carteles luminosos de las instalaciones, materia de oficina, tarjetas de visitas de empleados, material promocional, cajas de embalar, etc.

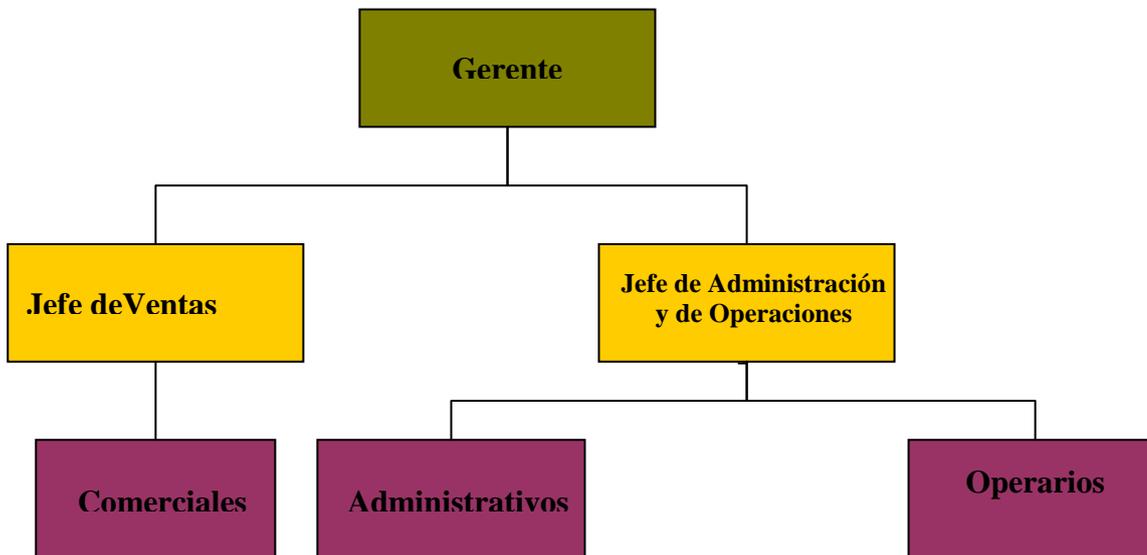
La promoción y publicidad se centrará en varios frentes: Internet, buscando relación en buscadores y en páginas que guarden relación con el vino; prensa escrita, predominantemente nacional; y en exposiciones de ferias y muestras (Iberwine, Vinac, Horeq).

Las estimaciones de las ventas son las que a continuación se detallan:

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1.300.000,00 €	1.430.000,00 €	1.657.500,00 €	1.773.525,00 €	1.844.466,00 €

PLAN DE RRHH

Dada las necesidades de la empresa en sus comienzos, la plantilla inicial estará formada por un Gerente, un Jefe de Ventas, un Jefe de Administración y de Operaciones, tres comerciales, tres administrativos y ocho operarios. El organigrama será como sigue:



El crecimiento de la plantilla estará en función del crecimiento de las operaciones de la empresa y en definitiva de las ventas. Así, al final del quinto año Vinos de Badajoz, S.A. contará con un total de 24 empleados. Para la selección inicial del personal se contará con la ayuda de una consultora externa a la organización.

Hay que resaltar la importancia que tiene el que los jefes (sobre todo el de ventas) tengan experiencia en el sector del vino.

La retribución de los empleados tiene un componente fijo y otro variable, ligado éste último a la consecución de objetivos. Los salarios están un porcentaje más bajo que la media nacional, debido a que la región donde se instala la empresa tiene una de las rentas per cápita más baja.

PLAN FINANCIERO

A continuación le mostramos el balance de Vinos de Badajoz, S.A. y la cuenta de Pérdidas y Ganancias.

BALANCE VINOS DE BADAJOZ, S.A.

ACTIVO

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
--	-------	-------	-------	-------	-------	-------

INMOVILIZADO MATERIAL

Terrenos y bienes naturales	96.862,50	96.862,50	96.862,50	96.862,50	96.862,50	96.862,50
Edificios y construcciones	230.000,00	230.000,00	230.000,00	230.000,00	230.000,00	230.000,00
Instalaciones técnicas	255.845,00	255.845,00	255.845,00	255.845,00	255.845,00	255.845,00
Maquinaria y herramientas	32.222,00	32.222,00	32.222,00	32.222,00	32.222,00	32.222,00
Elementos de transporte	14.160,00	14.160,00	14.160,00	14.160,00	14.160,00	14.160,00
Mobiliario	5.418,00	5.418,00	5.418,00	5.418,00	5.418,00	5.418,00
Equipos informáticos	2.976,99	2.976,99	2.976,99	2.976,99	2.976,99	2.976,99
Otro inmovilizado material	11.092,83	11.092,83	11.092,83	11.092,83	11.092,83	11.092,83
Amort.inmovilizado material	-	37.223,18	111.669,94	-	372.232,60	-
TOTAL	648.577,32	611.354,14	536.907,38	425.237,92	276.344,72	90.228,42

INMOVILIZADO INMATERIAL

Aplicaciones informáticas	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Amort. Inmovilizado inmaterial	-	3.000,00	6.000,00	9.000,00	12.000,00	15.000,00
TOTAL	15.000,00	12.000,00	9.000,00	6.000,00	3.000,00	-

GASTOS AMORTIZABLES

Gastos de constitución	1.048,25	1.048,25	1.048,25	1.048,25	1.048,25	1.048,25
Amort. Gastos amortizables	-	524,12	1.048,25	1.048,25	1.048,25	1.048,25
TOTAL	1.048,25	524,13	-	-	-	-

TOTAL ACTIVO FIJO

664.625,57	623.878,27	545.907,38	431.237,92	279.344,72	90.228,42
------------	------------	------------	------------	------------	-----------

EXISTENCIAS

Materia prima	-	56.089,00	57.523,00	77.613,00	74.611,00	85.042,00
Producto acabado	-	9.360,00	9.828,00	10.320,00	10.840,00	11.340,00
TOTAL	-	65.449,00	67.351,00	87.933,00	85.451,00	96.382,00

REALIZABLE

Clientes	-	73.667,00	81.033,00	93.981,00	100.560,00	104.582,00
Inversiones Fras. Temporales	-	-	-	-	-	-
Tesorería	470.037,55	16.314,66	205.524,68	479.982,07	675.334,97	1.027.425,39
TOTAL	470.037,55	89.981,66	286.557,68	573.963,07	775.894,97	1.132.007,39

TOTAL ACTIVO CIRCULANTE

470.037,55	220.879,66	421.259,68	749.829,07	946.796,97	1.324.771,39
------------	------------	------------	------------	------------	--------------

TOTAL ACTIVO

1.134.663,12	844.757,93	967.167,06	1.181.066,99	1.226.141,69	1.414.999,81
--------------	------------	------------	--------------	--------------	--------------

BALANCE VINOS DE BADAJOZ, S.A.

PASIVO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RECURSOS PROPIOS						
Capital social	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00
Reservas voluntarias	-	-	50.921,61	216.443,49	447.010,62	669.592,20
Rdos negativos ej. Anteriores	-	-	-	-	-	-
Pérdidas y Ganancias	-	50.921,61	165.521,88	260.567,13	192.581,58	160.736,84
Subvenciones de capital	-	158.934,00	127.147,20	95.360,40	63.573,60	21.696,80
TOTAL	100.000,00	309.855,61	443.590,69	672.371,02	739.592,20	952.025,84
RECURSOS AJENOS						
Deuda a largo plazo PYME	467.331,56	467.331,56	467.331,56	440.621,42	412.627,49	383.288,06
Proveedores	-	67.570,76	56.244,81	68.074,55	73.922,00	79.686,91
TOTAL	467.331,56	534.902,32	523.576,37	508.695,97	486.549,49	462.974,97
TOTAL PASIVO	1.134.663,12	844.757,93	967.167,06	1.181.066,99	1.226.141,69	1.415.000,81

Aún con las fuertes inversiones en inmovilizado, y con el endeudamiento elevado, la empresa consigue un patrimonio muy importante. Respecto al pasivo, el capital aportado por los socios asciende a 100.000,00 Euros a partes iguales. La financiación externa proviene de un crédito hipotecario de 467.331,56 Euros (línea PYME), que se conceden a empresas de nueva creación del sector agroalimentario, obteniendo condiciones ventajosas (duración 15 años con dos de carencia; interés subvencionado en 3,49 puntos)

El inmovilizado inmaterial esta compuesto por el software de gestión y por la mitad del sistema de gestión del almacén. Los gastos de constitución se amortizan en dos años. Para el resto del inmovilizado se siguen las tablas ofrecidas por la Agencia Tributaria, para el cálculo de las amortizaciones.

Respecto a la cuenta de Pérdidas y Ganancias, el principal gasto es la compra de vino. El otro gasto importante es el de recursos humanos, incluyendo en el mismo la seguridad social y la formación de los empleados.

Como se observa, obtenemos beneficios desde el primer año, aumentando el segundo y el tercero. Con los beneficios obtenidos, está claro que los cash-flow de cada año son positivos. Calculando las rentabilidades del proyecto, llegamos a la conclusión de que es un proyecto financieramente atractivo. Así la cuenta de Pérdidas y Ganancias resulta:

PERDIDAS Y GANANCIAS VINOS DE BADAJOZ, S.A

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas vino rosado	455.000,00	500.500,00	675.125,00	722.383,75	751.279,00
Ventas vino blanco	715.000,00	786.500,00	746.625,00	798.888,00	830.844,30
Ventas vino tinto	130.000,00	143.000,00	235.750,00	252.252,50	262.342,00
rappels sobre ventas	-26.000,00	-41.470,00	-53.040,00	-63.846,87	-70.089,68
VENTAS NETAS	1.274.000,00	1.388.530,00	1.604.460,00	1.709.677,38	1.774.375,62

Compra vino blanco	247.224,00	222.090,00	270.748,00	291.518,00	312.387,00
Compra vino tinto	344.290,00	278.176,00	336.667,00	368.182,00	396.654,00
Compra vino rosado	83.192,00	62.181,00	73.330,00	76.525,00	87.826,00
Rappels sobre compras	-6.747,06	-9.842,82	-17.018,63	-22.822,98	-30.280,95
Primas de seguros	2.039,19	2.120,75	2.205,58	2.293,81	2.385,56
Publicidad, propaganda, rel	22.891,00	20.985,00	23.675,00	24.167,00	24.581,00
Otros gastos explotación	152.000,00	162.267,00	177.386,00	186.630,00	199.499,00
Sueldos y salarios	210.233,00	218.903,00	227.122,00	219.749,00	228.249,00
Seg. Social a cargo empresa	67.912,00	70.712,00	73.369,00	71.036,00	80.616,00
Otros gastos sociales	21.100,00	24.650,00	29.415,00	30.300,00	32.400,00
Consultoria	7.000,00				

COSTES EXPLOTACION 1.151.134,13 1.052.241,93 1.196.898,96 1.247.577,84 1.334.316,61

EBITDA 122.865,87 336.288,07 407.561,05 462.099,54 440.059,00

Amort. Inmov. Material	37.223,18	74.446,36	111.866,54	159.286,32	186.706,10
Amort. Inmov. Inmaterial	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Amort. Gastos amortizables	524,12	524,12			

EBIT 82.118,57 258.317,59 404.561,05 299.813,22 250.352,90

Int. Deuda largo plazo Pyme	3.719,17	3.668,54	3.688,54	3.533,87	3.065,46
-----------------------------	----------	----------	----------	----------	----------

RDO ANTES IMPUESTOS 78.399,40 254.649,05 400.872,51 296.279,35 247.287,44

Base imponible	78.339,40	254.649,05	400.872,51	296.279,35	247.287,44
Impuesto sobre bfos.	27.418,79	89.127,17	140.305,38	103.697,77	86.550,60

RESULTADO NETO 50.920,61 165.521,88 260.567,13 192.581,58 160.736,84

Inversión inicial	-660.136,51
VAN	215.314,93
TIR	26%

Por último, hemos realizando el análisis de los ratios financieros, obteniendo los siguientes resultados:

ANALISIS POR RATIOS VINOS DE BADAJOZ, S.A.

AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
-------	-------	-------	-------	-------	-------

RATIOS DE LIQUIDEZ

Liquidez general (AC/PC)	-	3,27	7,49	17,35	12,81	16,62
Periodo medio cobro	-	21,11	21,30	21,38	21,47	21,51
Periodo medio pago	-	36,92	37,15	37,44	37,82	37,94

RATIOS DE SOLVENCIA

Solvencia (Activo/Rec ajeno)	-	1,58	1,85	2,32	2,52	3,06
------------------------------	---	------	------	------	------	------

RATIO ENDEUDAMIENTO

Endeudamiento	-	1,73	1,18	0,76	0,61	0,49
---------------	---	------	------	------	------	------

RATIOS ECONOMICOS

Rentabilidad económica	-	6,03	17,11	22,06	15,71	11,36
Margen	-	3,92	11,57	15,71	10,85	8,71
Rotación	-	153,89	147,85	140,42	144,73	130,43
Rentabilidad financiera	-	16,43	37,31	38,75	23,98	16,88

Vemos que la liquidez de la empresa es espectacular. Aumenta cada año, al no distribuirse el beneficio y quedarse como reservas. El periodo medio de pago es superior al de cobro, con lo cual no tendremos problemas de liquidez. La solvencia es también elevada, al igual que el endeudamiento, que decrece poco a poco, a medida que reembolsamos el préstamo solicitado. Por últimos las rentabilidades obtenidas son llevadas e impropias de una empresa de este sector.

Además de este escenario “probable”, se ha tenido en cuenta una situación menos optimista. Se ha supuesto un incremento del precio del vino del 60%. Aunque la subida se aplica desde el primer año, las pérdidas son soportables. Ya en el tercer año, se decide diversificar la gama de productos, y realizar una inversión mínima, para adaptar las instalaciones y maquinaria a al fabricación y envasado de zumos en pet. Realizados los cálculos, necesitaremos de unos 38.000,00 Euros para invertir en maquinaria, y vender unos 240.000,00 kg., de zumo para compensar las pérdidas sufridas por el vino.

SABOR	PRECIO (€/KG)	° BRIX
MELOCOTÓN	0,265	12-13
PIÑA	0,935	60
NARANJA	1,690	60
MOSTO	0,870	65

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos	1.300.000,00	1.430.000,00	1.658.500,00	1.774.595,00	1.845.578,80
Costes variables	-1.068.734,30	-884.166,69	-1.061.962,21	1.061.962,21	1.141.443,25
Costes fijos	-476.175,19	-496.547,75	-529.672,58	-530.175,81	-563.230,56
Amortización	-40.747,30	-77.970,48	-114.866,54	-162.286,32	-189.706,10
Beneficio antes impuestos	-285.656,79	-28.684,92	-48.001,33	20.170,66	-48.801,11
Impuestos	0,00	0,00	0,00	-7.059,73	0,00
Beneficio despues impuestos	-285.656,79	-28.684,92	-48.001,33	13.110,93	-48.801,11
Cash flow	-244.909,49	49.285,56	66.865,21	175.397,25	140.904,99
Inversión inicial	-660.136,51				
VAN	-557.121,00				
TIR	¿?				

De esta forma, si vendemos lo indicado anteriormente, los beneficios serían pequeños. Todo lo que consigamos vender por encima de esta cantidad nos provocará beneficios.

PLAN DE IMPLANTACIÓN

Para la puesta en marcha del Proyecto nos hemos marcado los siguientes pasos:

PASOS	FECHA LÍMITE
Constitución de la sociedad y financiación	Noviembre año 0
Adjudicación del solar	Febrero año 0
Comienzo Obras	Abril año 0
Finalización obras	Septiembre año 0
Selección personal	Octubre año 0
Adquisición vino	Noviembre año 1
Marketing	Noviembre año 1