



## **PLAN DE NEGOCIO**

**Irene Barrio Martín**



**MBA Part Time 2008/2009**

**Tutor: David Perez**



## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN

<b>ALGO DE HISTORIA</b>	<b>1</b>
<b>BIENVENIDOS A DIVINA BODEGAS</b>	
IDEA DE NEGOCIO	3
VISIÓN	3
MISIÓN	4
OBJETIVO EMPRESARIAL	4
FILOSOFÍA Y CULTURA EMPRESARIAL	6

### ANÁLISIS DE INVESTIGACIÓN Y MERCADO

<b>ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO</b>	
DEMOGRAFÍA	7
SOCIEDAD Y CULTURA	17
ENTORNO ECONÓMICO	24
FACTORES POLÍTICOS Y LEGALES	34
SISTEMA FISCAL	40
INNOVACIÓN TECNOLÓGICA	42
<b>ANÁLISIS DEL SECTOR</b>	
MERCADO VITIVINÍCOLA	46
EL VINO Y LOS JÓVENES	55
EL VINO Y LAS MUJERES	62
ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES	63
ANÁLISIS DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN	70





ANÁLISIS DE LOS PROVEEDORES	74
<b>ANÁLISIS GENERAL ESTRATÉGICO</b>	
ANÁLISIS DAFO	76
OBJETIVO ESTRATÉGICO DE DIVINA BODEGAS	91
<b>PLAN DE MARKETING</b>	
<b>ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN</b>	93
<b>CONSTRUCCIÓN DE LA IMAGEN DIVINA BODEGAS</b>	97
<b>LAS BOTELLAS DE DIVINA</b>	
BLANCO	100
WHITE	101
<b>MARKETING MIX</b>	
INVENTARIO DE PRODUCTO	105
LISTADO DE PRECIOS	107
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	108
<b>CANALES DE DISTRIBUCIÓN</b>	
VENTA DIRECTA	115
CIRCUITO HoReCa	116
COMERCIO ONLINE	117
<b>PROYECCIÓN DE VENTAS</b>	121
<b>PLAN DE CONTINGENCIAS E INDICADORES</b>	122





## PLAN DE OPERACIONES

<b>¿POR QUÉ LEÓN? ¿POR QUÉ SUS TIERRAS?</b>	<b>125</b>
<b>PROCESO GENERAL</b>	<b>127</b>
<b>PROCESOS DE COMPRA Y RECEPCIÓN</b>	
LA VIÑA Y LA ELECCIÓN DE LA VARIEDAD	<b>130</b>
PLANTACIÓN DE LA VIÑA Y PODA	<b>131</b>
VENDIMIA	<b>132</b>
RECEPCIÓN EN LA BODEGA	<b>134</b>
<b>FABRICACIÓN</b>	
OPERACIONES DE EXTRACCIÓN	<b>136</b>
DEFANGADO	<b>137</b>
ENCUBADOS	<b>137</b>
TRASIEGOS	<b>138</b>
CLARIFICACIÓN	<b>139</b>
FILTRACIÓN	<b>139</b>
EMBOTELLADO	<b>140</b>
<b>DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN</b>	
RECEPCIÓN DE PEDIDOS Y PREPARACIÓN PARA ENVÍO	<b>142</b>
ALMACENAJE FINAL	<b>142</b>
CARGA EN LAS REDES DE DISTRIBUCIÓN	<b>143</b>
ACCIONES COMERCIALES MASIVAS	<b>145</b>
ACCIONES DIRECTAS DESTINADAS A CLIENTES CONCRETOS	<b>145</b>
EVENTOS	<b>145</b>
<b>PROCESOS DE SUBCONTRATACIÓN</b>	
SISTEMA DE MÁXIMA CALIDAD Y GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL	<b>147</b>





LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN DE EQUIPOS E INSTALACIONES	149
SISTEMA DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES	150
<b>ÍNDICES DE PRODUCTIVIDAD</b>	<b>153</b>
<b>PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS</b>	
<b>POLÍTICA GENERAL DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>154</b>
<b>VALORES CLAVE DE LA EMPRESA</b>	
DIVERSIDAD	155
TRABAJO EN EQUIPO	155
CALIDAD	156
INNOVACIÓN	156
COMPETITIVIDAD	156
RESPETO AL MEDIOAMBIENTE	157
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	157
CRECIMIENTO DE LAS PERSONAS	158
<b>EQUIPO EMPRENDEDOR</b>	<b>159</b>
<b>ORGANIGRAMA</b>	<b>160</b>
<b>POLÍTICAS DE PERSONAL</b>	
SELECCIÓN	163
DESARROLLO	164
REMUNERACIÓN E INCENTIVOS	165
<b>DEFINICIÓN DE PUESTOS</b>	
DIRECCIÓN GENERAL	166





DEPARTAMENTO DE VITICULTURA	166
DIRECTOR TÉCNICO	167
ÁREA FINANCIERA	167
ÁREA DE MARKETING	168
ÁREA DE VENTAS	168
ÁREA DE OPERACIONES	169
<b>ESTIMACIÓN DE LA PLANTILLA</b>	<b>171</b>
<b>RESUMEN DE COSTES Y GASTOS ANUALES</b>	<b>172</b>
<b>INDICADORES PARA LA GESTIÓN DE PERSONAS</b>	
INDICADORES DE EVOLUCIÓN DE PLANTILLA	174
INDICADORES DE SATISFACCIÓN DE PLANTILLA	174
INDICADORES RETRIBUTIVOS	174
<b>PLAN FINANCIERO</b>	
<b>ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA</b>	<b>175</b>
<b>INVERSIONES A REALIZAR PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA BODEGA</b>	<b>177</b>
<b>PREVISIONES DE COMPRA DE UVA</b>	<b>179</b>
<b>PREVISIONES DE ADQUISICIÓN DE BOTELLAS</b>	<b>180</b>
<b>PREVISIONES DE VENTAS</b>	<b>181</b>
<b>COSTES OPERATIVOS</b>	<b>183</b>





<b>CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS</b>	<b>185</b>
<b>BALANCE DE SITUACIÓN</b>	<b>192</b>
<b>RATIOS FINANCIEROS</b>	
ROE (RETURN ON EQUITY)	198
ROA (RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS)	198
ROS (RETURN ON SALES)	199
RATIO DE CIRCULANTE Y PRUEBA ÁCIDA	200
RATIO DE SOLVENCIA	200
VALOR ACTUAL NETO	201
TIR (TASA INTERNA DE RENTABILIDAD)	203
EVA (ECONOMIC VALUE ADDED)	203
<b>REGIMEN LEGAL Y FISCAL</b>	
<b>REGIMEN LEGAL DE LA SOCIEDAD</b>	<b>206</b>





*“Las gentes del Mediterráneo empezaron a emerger del barbarismo cuando aprendieron a cultivar el olivo y la vid”  
Tucídides (siglo V a.c.)*

## **ALGO DE HISTORIA**

No es de extrañar que fuera Jasón, quien una vez guió a los Argonautas por los confines del Mediterráneo, el que descubriera a principios del siglo XXI el vino más viejo del mundo. Con una diferencia, y es que el Jasón que recuperó este vino fenicio de más de tres mil años es un vehículo de exploración submarina.

Remontándonos diez años, nos encontramos con un sorprendente descubrimiento en las límpidas aguas del Mediterráneo. A 400 metros de profundidad y 30 millas náuticas de Ashkelon, en la costa israelí, los investigadores localizaron una embarcación. Las imágenes que, días más tarde, hacía llegar Jasón no dejaban lugar a dudas: en el fondo del mar, reposaban centenares de antiguas ánforas de vino y los barcos fenicios que las transportaban; precisamente fue este pueblo quien popularizó la bebida por los países mediterráneos.

De las investigaciones que siguieron al hallazgo, se dedujo que las embarcaciones zarparon de Tiro (en el actual Líbano), aproximadamente en el siglo VIII a.c., rumbo a Egipto. A bordo de ambas, se encontraban más de cuatrocientas ánforas de vino de veinte litros cada una, que tras sucumbir a una tormenta, quedaron relegadas al silencio del fondo marino.





*"Uno de los parámetros fundamentales, para determinar la cultura de un pueblo, es el conocimiento que éste tiene de sus vinos"*  
Anónimo

El vino ha formado parte de la cotidianeidad del ser humano desde tiempos inmemorables; convirtiéndose en portador de la historia y la diversidad de sociedades a lo largo y ancho de este mundo, de un saber vivir basado en la variedad y aprecio de los diferentes sabores y aromas. España, como muchos otros países mediterráneos, no es una excepción en este aspecto. La tradición vinícola en nuestro país se remonta a la prehistoria; poco se sabe de las características de este primer vino, pero los datos muestran la relación de los arcaicos pobladores españoles con el cultivo y consumo de la vid.

A medida que han pasado los siglos, el vino ha ganado importancia en la sociedad de consumo y como tal, ha pasado de ser una bebida meramente social para convertirse en estandarte de innumerables bodegas dispersas por el globo terráqueo.

Por si la competencia excesiva entre bodegas no fuera suficiente, el vino también se ha tenido que rendir a un ingente número de intrusos, y actualmente, comparte protagonismo con refrescos de mil colores y sabores, zumos de todas las frutas imaginables, cervezas de cereales nacionales y de importación e, incluso, otros productos derivados de la uva.

A pesar de las "invasiones" y del inevitable paso de los años, de ser un mercado saturado (como lo denominan los economistas de moda) o de creerlo sucumbido al declive de toda vaca marketiniana, el vino, quizás la bebida alcohólica de mayor reputación, sigue siendo una parte significativa de la cultura, identidad y sentir de las sociedades ligadas a la producción y consumo vinícola.





*“No hay nada en la mente que no haya estado antes en los sentidos”*  
Aristóteles

## BIENVENIDOS A DIVINA BODEGAS

### IDEA DE NEGOCIO

A finales del año pasado, el sector vinícola vivió las primeras manifestaciones de la crisis económica. Y aunque comparándolo con otras actividades, el efecto se ha vivido con un cierto retraso, se observó una fuerte desaceleración del comercio exterior (que había alcanzado un crecimiento sostenido, sin interrupción, durante los pasados quince años).

En Enero de 2009, se hacían públicas las declaraciones del Presidente de la Federación Española del Vino, tras el convulso final de año. En ellas, Ignacio Osborne Cologan, afirmaba que *“el vino en España puede llegar a perder su legítimo espacio en la sociedad y en lo cotidiano”*; una situación preocupante para productores y empresas relacionados con la actividad vinícola.

DIVINA BODEGAS se presenta como el cambio que debe seguir a todo desafío. Una empresa que aboga por transmitir el vino como parte de nuestro patrimonio cultural, por la unión duradera con el medioambiente, por una difusión ordenada de su consumo, y sobre todo, por rejuvenecer la cultura del vino; convirtiéndola en un arte vivo y abierto, que demuestra su capacidad de adaptarse al transcurrir de los siglos y a las exigencias de la sociedad moderna.

### VISIÓN

DIVINA BODEGAS busca huir del esquema tradicional de bodega, planteándose elaborar un nuevo concepto de producto; a través de una imagen revolucionaria y un packaging innovador.





Una nueva identidad para el vino que le ayude a competir con las bebidas sociales, entre las que no se encuentra, y llegar a un grupo de edad reacio a descubrirlo. Un toque atrevido y novedoso que provoque una conexión instantánea entre ambos.

## **MISIÓN**

DIVINA BODEGAS nace con la vocación de convertirse en el vino de referencia de los jóvenes de entre 23 y 35 años; desde la originalidad, el diseño y la innovación, sin por ello renunciar a la calidad. Parafraseando aquella manida cuña publicitaria de los noventa: *“joven, aunque sobradamente preparado”*; una bodega joven para todos, precursora de lo que está por venir.

## **OBJETIVO EMPRESARIAL**

Dentro de la diferenciación ineludible que marca una entrada exitosa en el sector, DIVINA BODEGAS pretende posicionarse como bodega de referencia a nivel nacional con un marcado carácter de frescura y juventud; evolucionando desde las viejas tradiciones a un presente excitante.

Un proyecto ambicioso: desarrollar, en España, un mercado que apenas se inicia (nuevos formatos para los productos vinícolas), ofreciendo un nivel de calidad equivalente al de otras bodegas modernas, enganando a la gente joven y compitiendo con las bebidas sociales.

## **VISTA**

A nadie sacude ya la revelación, la imagen lo es todo. Y un vino que pretende romper con lo convencional no debe renunciar a sorprender a ojos del consumidor.





### **OÍDO**

Con una marca que a nadie pasa desapercibida, DIVINA BODEGAS juega con la incursión de diversos toques atrayentes para un público joven.

### **OLFATO**

El suelo mojado en una tarde de verano. El frescor de las gotas que aún resbalan por los cristales mientras el cielo recupera su color azul intenso. La unión del terruño, que simboliza la vuelta a los orígenes del vino, y la viveza tras la tormenta, la expectación ante el futuro.

### **GUSTO**

Toques dulces y agrios se mezclan en una uva blanca que comienza a despuntar en la tierra leonesa. La balanza perfecta entre lo afrutado y lo amargo.

### **TACTO**

Sujetar una copa entre las manos, acariciar una botella de cristal son sensaciones conocidas. Pero todo cambia, y los nuevos envases dan lugar a nuevas sensaciones que experimentar.





## FILOSOFÍA Y CULTURA EMPRESARIAL

DIVINA BODEGAS no es otra cosa que todas las personas que se han sentido atraídas por este proyecto; personas que como yo, viven la ilusión y el esfuerzo diario por materializar este sueño.

Y es que por encima del talento individual, el mérito de este proyecto reside en el trabajo y la motivación incansable, que se contagia. Un entusiasmo que sólo se consigue cuando asoma en el horizonte un objetivo: hacerse un hueco en la inmensidad del mercado vinícola. Sin secretos. Sólo profesionalidad, trabajo duro, autoexigencia, y superación, para afrontar un proyecto original, buscando la calidad en cada uno de los detalles y la conexión con el cliente.

El propósito es crear una bodega que simbolice la innovación; pero también la conservación del patrimonio. Una innovación que va más allá de las altas tecnologías, un enfoque revolucionario para el mundo del vino a través de una variedad de uva que crece en las tierras de León desde hace siglos.

DIVINA BODEGAS, consciente de la importancia de la tierra en nuestro negocio, aboga por el respeto y el cuidado del medio ambiente. Sin olvidarnos nunca de las personas que hacen posible el proyecto, recompensando las aportaciones de todos aquellos que se han visto, y se verán, involucrados.

¡Bienvenidos a DIVINA!



## ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADO

### ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

#### DEMOGRAFÍA

Se ha planteado desarrollar el negocio dentro del espacio físico del territorio español. DIVINA BODEGAS opta, a corto plazo, por convertirse en una imagen de referencia en el ámbito nacional, antes de exportar el producto fuera de las fronteras españolas.

La marca se dará a conocer, en España, de manera progresiva; comenzando por una difusión inicial en la zona Norte, dentro de las comunidades autónomas circundantes a la Denominación de Origen escogida (“Tierra de León”): Castilla y León, Galicia, Asturias, Cantabria y País Vasco.

A continuación, se presenta un estudio detallado de las variables demográficas que ayuda a comprender lo que nos ofrece España en este apartado. Nuestro país cuenta, en la actualidad, con más de 46 millones de habitantes; 46.157.822 habitantes a inicios de 2008 según el Instituto Nacional de Estadística (INE).

Se trata del quinto país más poblado de la Unión Europea; sin embargo, su densidad de población (91,4 habitantes/km<sup>2</sup> según datos de 2008) es menor que la de la mayoría de otros países de Europa Occidental y su distribución a lo largo del territorio es muy irregular.

TABLA 1: DATOS DEMOGRÁFICOS NACIONALES POR PROVINCIA  
 (\*) Las cifras se refieren a las Provincias de expansión objetivas a corto plazo

	AMBOS SEXOS	VARONES	MUJERES
<b>TOTAL PAÍS</b>	<b>46.157.822</b>	<b>22.847.737</b>	<b>23.310.085</b>
<b>TOTAL CASTILLA LEÓN</b>	<b>2.557.330</b>	<b>1.269.338</b>	<b>1.287.992</b>
05 Ávila	171.815	86.836	84.979
09 Burgos	373.672	189.675	183.997
24 León	500.200	244.786	255.414
34 Palencia	173.454	85.852	87.602

37 Salamanca	353.404	172.878	180.526
40 Segovia	163.899	83.252	80.647
42 Soria	94.646	47.881	46.765
47 Valladolid	529.019	260.075	268.944
49 Zamora	197.221	98.103	99.118
<b>TOTAL GALICIA</b>	<b>2.784.169</b>	<b>1.344.268</b>	<b>1.439.901</b>
15 A Coruña	1.139.121	548.037	591.084
27 Lugo	355.549	172.914	182.635
32 Ourense	336.099	161.848	174.251
36 Pontevedra	953.400	461.469	491.931
<b>TOTAL ASTURIAS</b>	<b>1.080.138</b>	<b>518.291</b>	<b>561.847</b>
33 Asturias	1.080.138	518.291	561.847
<b>TOTAL CANTABRIA</b>	<b>582.138</b>	<b>285.469</b>	<b>296.669</b>
39 Cantabria	582.138	285.469	296.669
<b>TOTAL PAÍS VASCO</b>	<b>2.157.112</b>	<b>1.055.150</b>	<b>1.101.962</b>
01 Álava	309.635	154.376	155.259
20 Guipúzcoa	701.056	344.679	356.377
48 Vizcaya	1.146.421	556.095	590.326
<b>TOTAL OBJETIVO</b>	<b>9.160.887</b>	<b>4.472.516</b>	<b>4.688.371</b>

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística

TABLA 2: DATOS DEMOGRÁFICOS POR CIUDAD  
 (\*) Las cifras se refieren a las Provincias de expansión objetivas a corto plazo

	AMBOS SEXOS	VARONES	MUJERES
<b>CASTILLA LEÓN</b>			
05019 Ávila	56.144	27.102	29.042
09059 Burgos	177.879	85.936	91.943
24089 León	135.119	62.301	72.818
34120 Palencia	82.626	39.148	43.478
37274 Salamanca	155.740	72.154	83.586
40194 Segovia	56.858	27.584	29.274
42173 Soria	39.078	18.681	20.397
47186 Valladolid	318.461	152.085	166.376
49275 Zamora	66.672	31.586	35.086
<b>GALICIA</b>			
15030 A Coruña	245.164	114.134	131.030
27028 Lugo	95.416	44.568	50.848
32054 Ourense	107.057	49.653	57.404
36038 Pontevedra	80.749	38.469	42.280

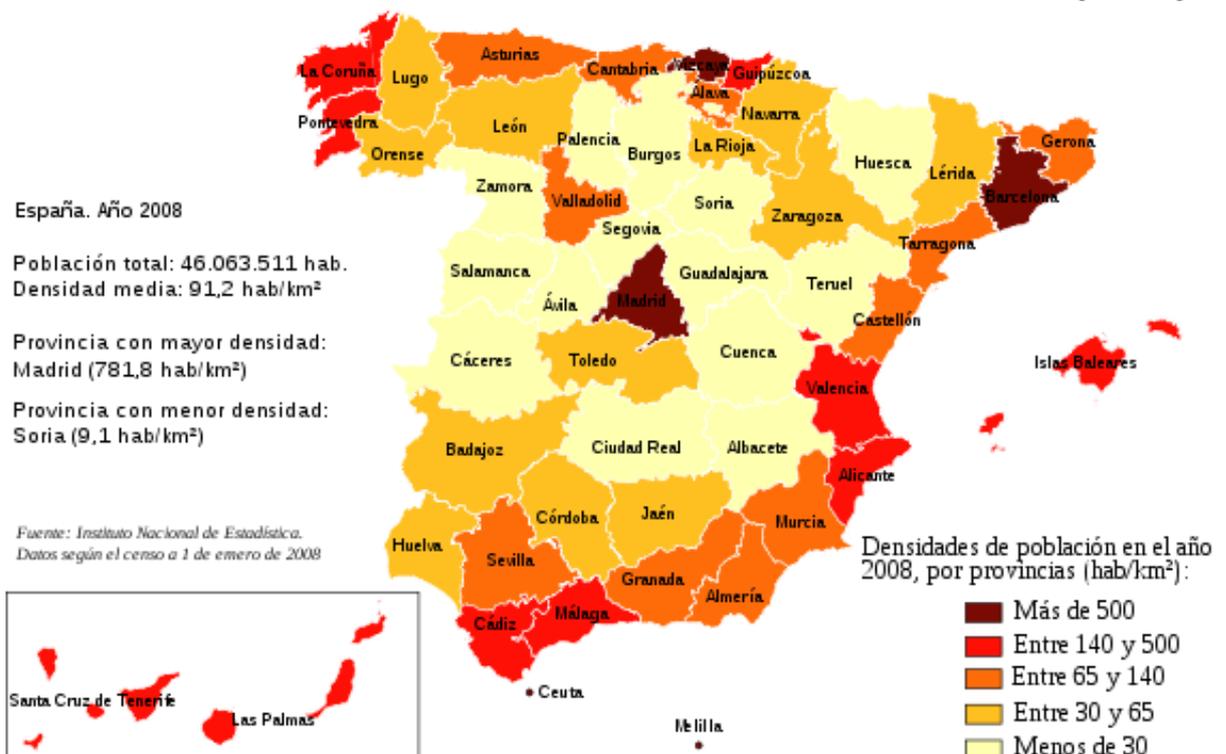
<b>ASTURIAS</b>			
33044 Oviedo	220.644	103.006	117.638
<b>CANTABRIA</b>			
39075 Santander	182.302	84.747	97.555
<b>PAÍS VASCO</b>			
48020 Bilbao	353.340	167.030	186.310
01059 Vitoria	232.477	114.703	117.774
20069 San Sebastián	184.248	86.443	97.805

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística

La densidad de población, por Provincias, se calcula en base a la proporción del territorio, por lo que no es de extrañar que una de las Comunidades Autónomas con menor densidad de población sea Castilla y León; la más extensa en kilómetros cuadrados.

FIGURA 1: DENSIDAD DE POBLACIÓN POR PROVINCIAS (2008)

## DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN EN ESPAÑA (2008)



Para tener una visión real del mercado potencial al que está dirigido DIVINA BODEGAS, se ha considerado el número de habitantes de entre 23 y 35 años (clientes TARGET) inscrito en cada una de las Comunidades seleccionadas.

TABLA 3: DATOS DEMOGRÁFICOS POR COMUNIDAD AUTÓNOMA (23-35 AÑOS)  
 (\*) Las cifras se refieren a las Provincias de expansión objetivas a corto plazo

	RANGO EDAD (AÑOS)						
	23A	24A	25A	26A	27A	28A	29A
Asturias	11.118	11.836	12.557	13.338	14.163	14.992	15.822
Cantabria	6.589	7.006	7.483	8.012	8.536	9.042	9.510
Castilla y León	28.268	29.603	31.068	32.594	34.113	35.711	37.181
Galicia	30.791	32.679	34.850	37.210	39.445	41.571	43.501
País Vasco	21.503	22.781	24.246	25.787	27.416	29.207	31.054
<b>TOTAL JOVEN OBJETIVO</b>	<b>98.269</b>	<b>103.905</b>	<b>110.204</b>	<b>116.941</b>	<b>123.673</b>	<b>130.523</b>	<b>137.068</b>

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística

TABLA 3 (CONT): DATOS DEMOGRÁFICOS POR COMUNIDAD AUTÓNOMA (23-35 AÑOS)

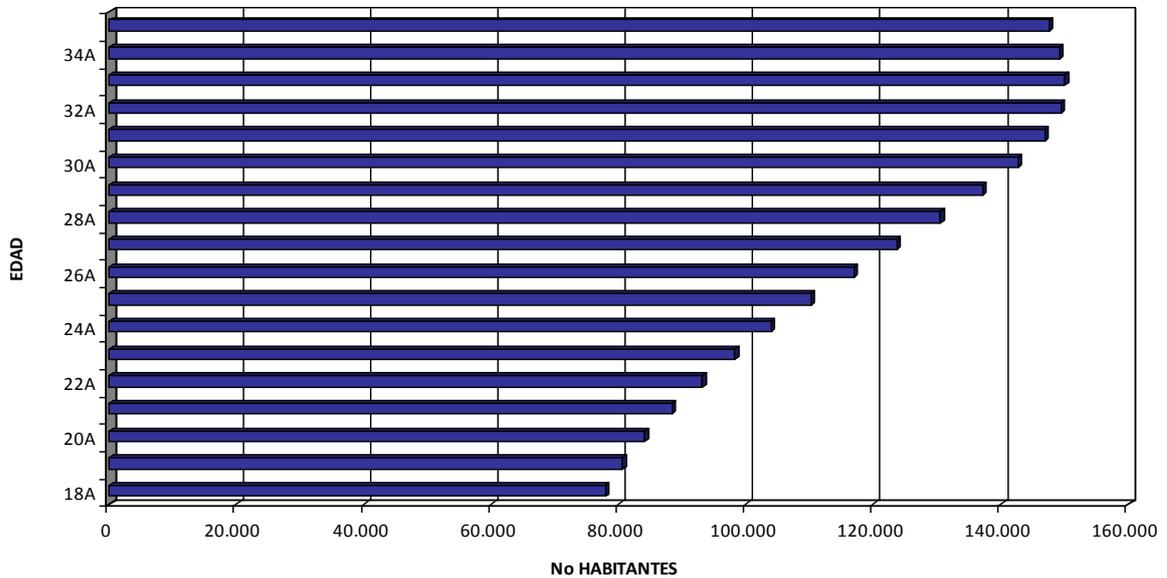
	RANGO EDAD (AÑOS)						
	30A	31A	32A	33A	34A	35A	TOTAL
Asturias	16.568	17.128	17.492	17.585	17.467	17.281	197.347
Cantabria	9.891	10.150	10.255	10.226	10.117	9.930	116.747
Castilla y León	38.393	39.295	39.805	39.915	39.719	39.382	465.047
Galicia	45.022	46.030	46.445	46.222	45.636	44.880	534.282
País Vasco	32.796	34.315	35.457	36.066	36.244	36.130	393.002
<b>TOTAL JOVEN OBJETIVO</b>	<b>142.670</b>	<b>146.918</b>	<b>149.454</b>	<b>150.014</b>	<b>149.183</b>	<b>147.603</b>	<b>1.706.425</b>

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística

Uno de los rasgos característicos de la evolución de la economía española en el pasado reciente ha sido la expansión demográfica. Así, frente a una tasa de crecimiento media anual del orden del 0,4% en la década en los noventa, la población española ha registrado un incremento medio próximo al 1,5% en el período 2000-2007.

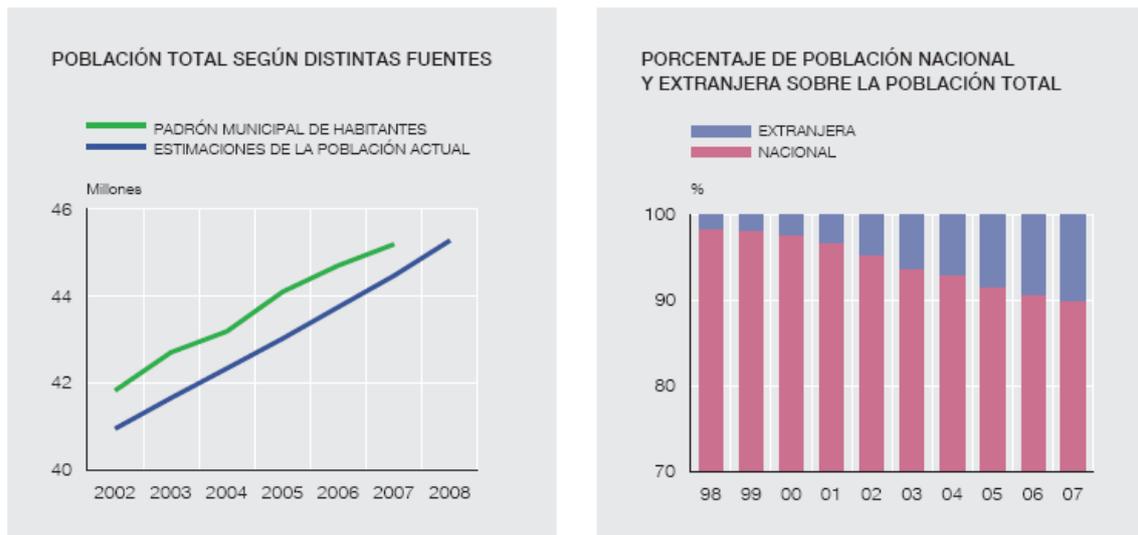


FIGURA 2: PÍRAMIDE DE POBLACIÓN DE 18 A 35 AÑOS (2009)  
(\* ) Las cifras se refieren a las Provincias de expansión objetivas a corto plazo



Este dinamismo de la población se ha debido principalmente a los importantes flujos migratorios registrados, que han generado efectos significativos sobre el conjunto de la economía; especialmente visibles en el mercado laboral.

FIGURA 3: DATOS DE EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN NACIONAL Y EXTRANJERA EN ESPAÑA (2007/2008)



FUENTE: Explotación estadística del Padrón Municipal de Habitantes y Estimaciones de la Población Actual, del INE



La llegada de población extranjera (que constituyen el 20% de la población de nuestro país) también ha tenido una repercusión en la edad media de la población residente en nuestro país.

En 2006, la edad media era de 40,2 años; tan sólo el 14,3% de la población tenía menos de 15 años y casi un 17%, estaba por encima de los 65. Datos que evidenciaban un inminente envejecimiento irreversible de la población.

TABLA 4: COMPARATIVA DISTRIBUCIÓN DE EDAD DE LA POBLACIÓN ESPAÑOLA (1900-2007)

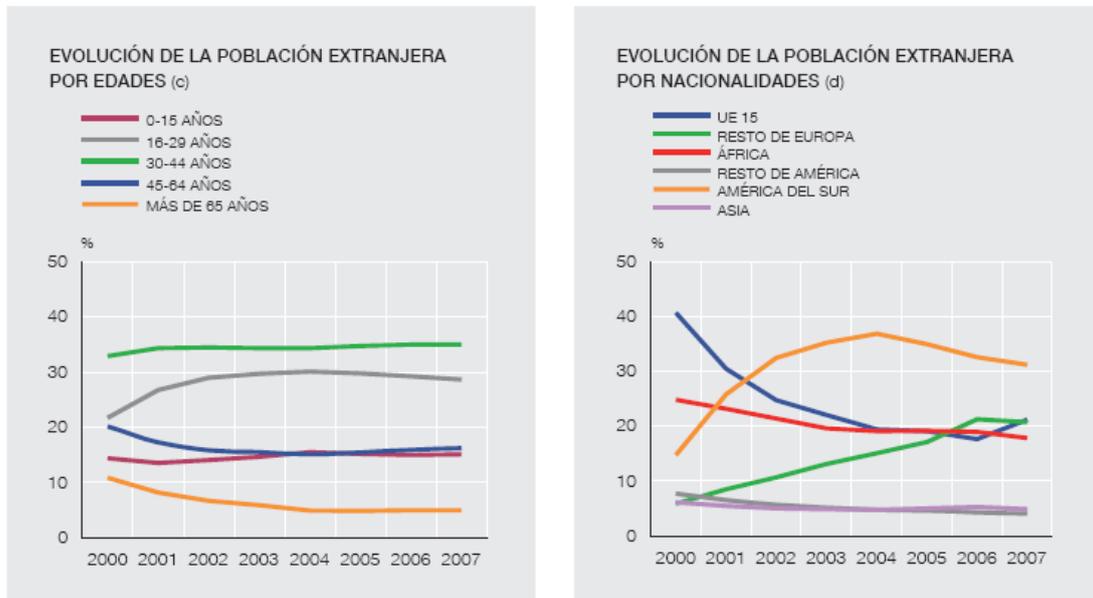
DISTRIBUCIÓN EDAD POBLACIÓN ESPAÑOLA (1900)		DISTRIBUCIÓN EDAD POBLACIÓN ESPAÑOLA (2007)	
GRUPO DE EDAD	%	GRUPO DE EDAD	%
0 a 14 años	33,52	0 a 14 años	14,34
15 a 29 años	24,36	15 a 29 años	19,74
30 a 44 años	19,24	30 a 44 años	25,30
45 a 59 años	13,94	45 a 59 años	18,92
60 a 74 años	7,51	60 a 74 años	13,53
75 años y más	1,42	75 años y más	8,18

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística

El fenómeno de la inmigración hacia España ha surgido con una intensidad creciente en la última década. En muy poco tiempo, España ha pasado de ser un país de emigrantes a un país de inmigrantes; siendo el flujo medio anual de entrada en este nuevo siglo, de 600.000 al año.

En la actualidad, la inmigración representa el 10,5% de la población total, frente al 2,2% que representaba en el año 2000. Si nos fijamos en los flujos migratorios de los países de la OCDE, no encontramos un fenómeno similar en ninguno de ellos en las últimas décadas; siendo el 10% de los inmigrantes llegados los que se instalaron en España.

FIGURA 4: EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN EXTRANJERA (2007)



FUENTE: Explotación estadística del Padrón Municipal de Habitantes y Estimaciones de la Población Actual, del INE

La inmigración ha afectado positivamente al factor demográfico; en su mayoría (más del 87,05% de los inmigrantes venidos a nuestro país) están en edad de unirse a la población activa y esta distribución es muy similar en todas las Comunidades Autónomas.

Por otro lado, la gran entrada de inmigrantes a partir del año 2000 ha permitido situar la tasa de crecimiento poblacional en el nivel más alto de los últimos 100 años. La población española creció más en los últimos 6 años (un total de 4,2 millones de habitantes nuevos) que en las dos décadas previas, en las que tan sólo acumuló 3,4 millones. Y tanto es así, que de no haber entrado inmigrantes, el ratio de la población en edad de trabajar, sobre el total, tan sólo hubiera crecido en las dos Castillas, Extremadura y Andalucía.

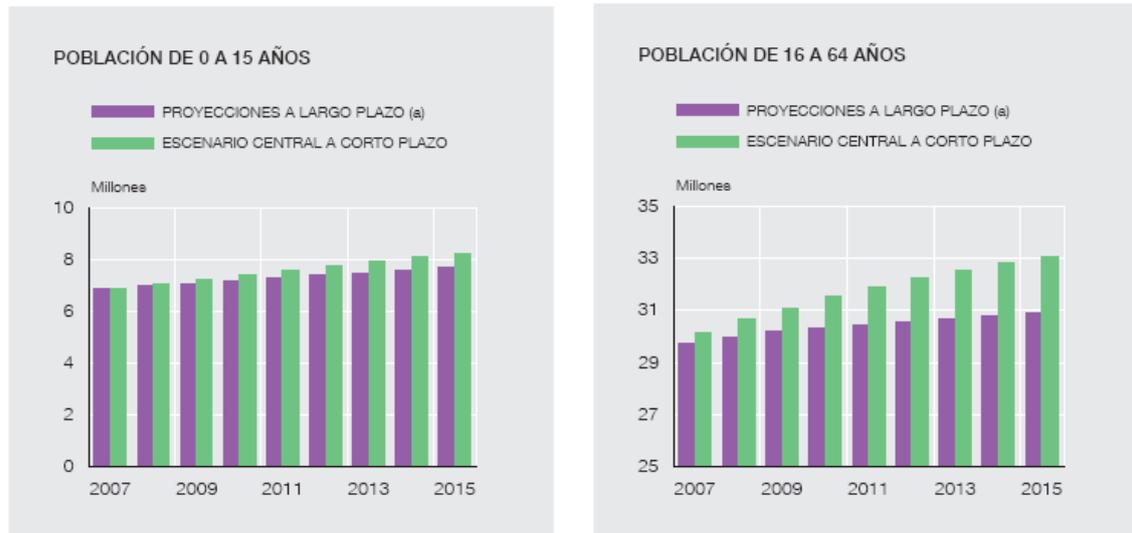
Por lo tanto, la inmigración ha tenido efectos positivos sobre el factor demográfico en todas las Comunidades Autónomas; siendo más intenso en las regiones de Madrid (0,52), Cataluña (0,49), Murcia (0,46), C. Valenciana (0,4) y los dos archipiélagos (Canarias (0,4) y Baleares (0,5)).

Pero en cuanto a la productividad, su efecto no ha sido tan bueno; debido a un abaratamiento indefectible del coste salarial.



Cabe destacar que la inmigración exterior es el componente más volátil e incierto en un futuro cercano, como demuestran las previsiones actuales del INE; motivadas por el cambio económico sufrido por el país en el último año. Estas previsiones estiman que, para los próximos 10 años, la población residente en España aumentará en más de tres, superando los 49 millones en 2018.

FIGURA 5: PROYECCIONES DE POBLACIÓN (2007-2015)



FUENTE: Instituto Nacional de Estadística

España seguirá aumentando su población, pese a la desaceleración de la tasa de crecimiento a casi la mitad: de 720.000 habitantes por año que ganó el país entre 2002 y 2008, se pasará presumiblemente a 380.000, anualmente, hasta 2018.

Este menor incremento está motivado por el descenso de la inmigración, que marcará un mínimo en el año 2010, al descender a 442.000 entradas, frente a las 739.875 calculadas para 2008. Actualmente, el 10% de los habitantes son inmigrantes.

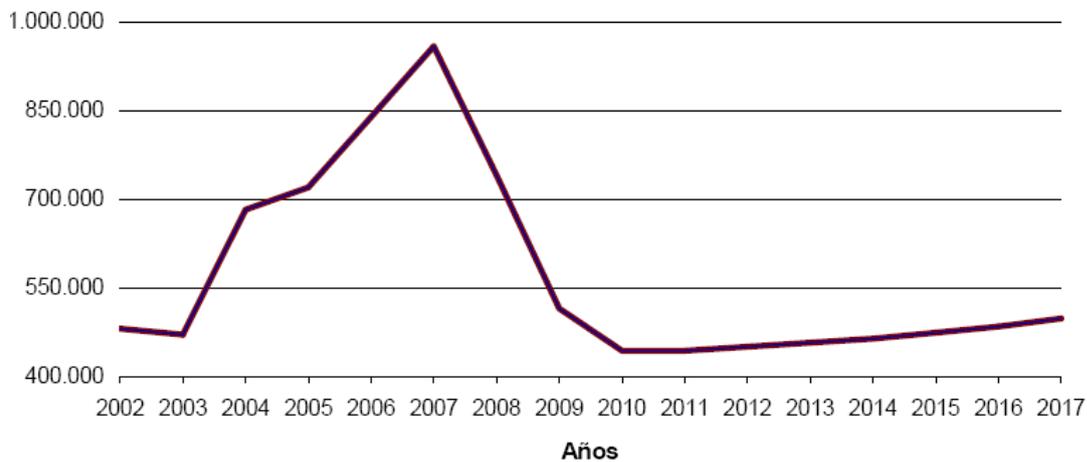
Otro de los factores que influirán, será el descenso paulatino en la natalidad: los nacimientos llegarán al máximo este año (unos 500.000) e irán bajando, poco a poco, hasta reducirse a 459.830 nacimientos al año, en 2017. Esta proyección, a corto plazo, de la población ofrece una desaceleración de la tasa de crecimiento; desde el 1,8% anual, registrado en 2007, hasta el 0,7%, en 2010.



FIGURA 6: PREVISIÓN FLUJOS DEL EXTERIOR (2008-2017)

### Inmigrantes exteriores anuales de España

Valores observados para 2002-2007 e hipótesis para 2008-2017



FUENTE: Instituto Nacional de Estadística

Hasta 2018, se prevé una estabilización de dicha tasa. Si durante el periodo 2002-2008 la población residente en España creció a un ritmo anual de 720 millones de habitantes, en los 10 próximos años se prevé un crecimiento medio anual en torno a los 380 millones. No obstante, y dado el elevado dinamismo demográfico, España superará los 49 millones de residentes en 2018.

De acuerdo con las estimaciones establecidas, España alcanzó el máximo dinamismo vegetativo, de las dos últimas décadas, en 2008; con una diferencia favorable de 122.200 nacimientos más sobre defunciones. Los parámetros, de este ejercicio, también establecen que la población de entre 16 y 64 años crecerá a un ritmo del 4,7% desde 2008 y se incrementará 1,44 millones de personas, en 2018.

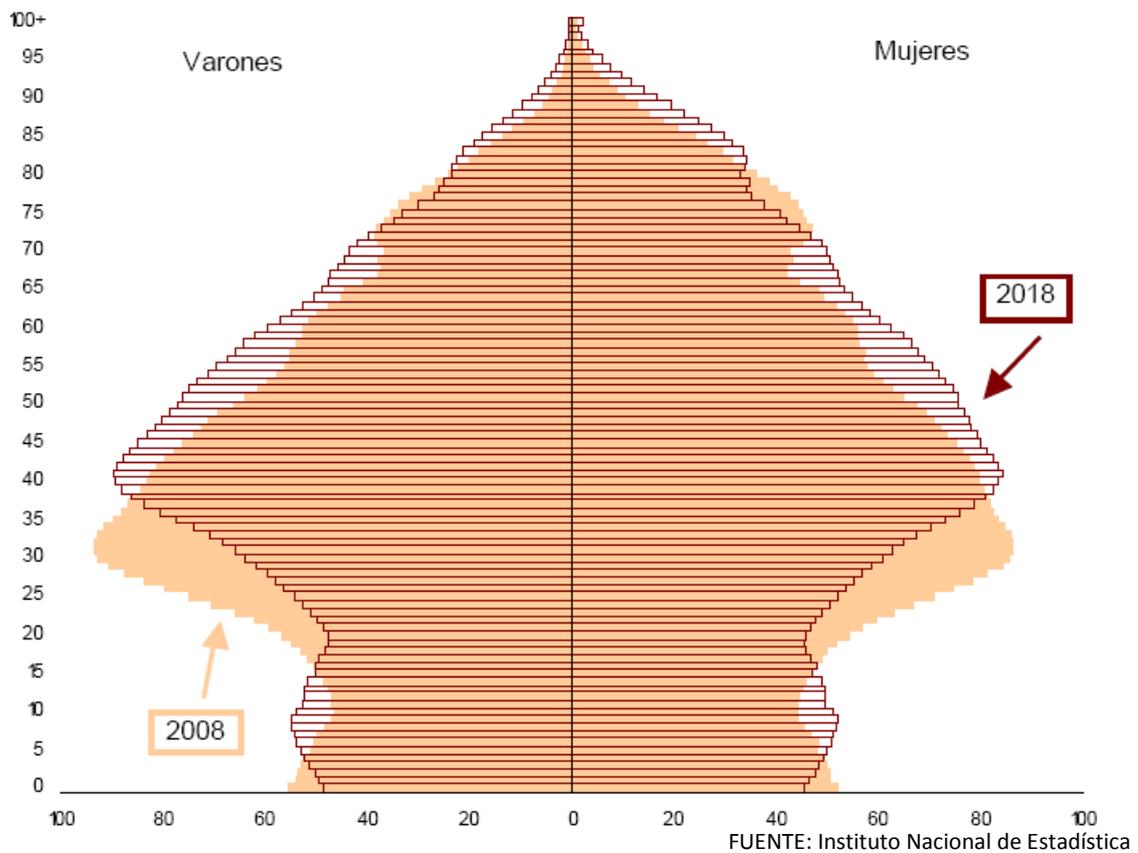
Por su parte, los menores de 15 años aumentarán un 13,1% (921 mil personas más). Este incremento se produciría por la acción combinada de fecundidades crecientes y mayores efectivos en los grupos de edades de mujeres potencialmente fecundas. No obstante, se estima que el mayor incremento se producirá en el grupo de edad de mayores de 64 años, que crecerá un 19,2% en la próxima década.



Ello supondrá añadir 1,44 millones de personas, de estas edades, a los residentes en España. Ante esta evolución, la tasa de dependencia (entendida como la relación entre la población menor de 16 años o mayor de 64 y la población de 16 a 64 años) continuará su tendencia ascendente y pasará del 47%, al entorno del 53%.

FIGURA 7: PREVISIÓN PIRÁMIDE DE POBLACIÓN (2008-2018)

### Pirámide de población. Años 2008 y 2018





## **SOCIEDAD Y CULTURA**

Los datos que se incluyen en el estudio del ámbito sociocultural español, son de suma importancia a la hora de observar las tendencias de la población y sus intereses particulares; ha sido un apoyo fundamental para tomar decisiones en cuanto al posicionamiento del producto, los enfoques de las campañas publicitarias y la definición de una estrategia de acercamiento acorde con la población y su demanda.

### **IDIOMAS**

De acuerdo con la Constitución, el Castellano (o Español) es la lengua oficial del estado y en 2006, era la lengua materna del 89% de la población. Otras lenguas son reconocidas como cooficiales en diversas comunidades autónomas; como es el caso del Catalán/Valenciano (9% de hablantes), Gallego (5%) e Euskera (1%). Modalidades lingüísticas consideradas como patrimonio cultural, objeto de especial respeto y protección.

### **RELIGIÓN**

El artículo 16.3 de la Constitución define el país como un Estado aconfesional ("ninguna confesión tendrá carácter estatal"). Sin embargo, garantiza la libertad religiosa y de culto de los individuos y asegura relaciones de cooperación entre los poderes públicos, y todas las confesiones religiosas.

El catolicismo es la religión predominante en el país; por ello, la iglesia Católica es la única mencionada expresamente en el mismo artículo ("... y mantendrán las consiguientes relaciones de cooperación con la Iglesia Católica y las demás confesiones"). El 77,3% de los españoles se consideran católicos, según un estudio del Centro de Investigaciones





Sociológicas de 2007. Siguiendo a los católicos, los ateos o agnósticos suponen el 18,9% y otras religiones minoritarias el 1,7%. Aún así, el porcentaje de practicantes es mucho menor. En cuanto a miembros, la segunda religión en importancia es la musulmana. Se calcula que hay unos 800.000 fieles, procedentes fundamentalmente de las recientes olas de inmigración.

## EDUCACIÓN

La educación es un derecho constitucional de los ciudadanos y, como tal, es obligatoria y gratuita desde los 6 a los 16 años. Actualmente, el sistema educativo español se regula mediante la LOGSE ó Ley de Ordenación General del Sistema Educativo, y se organiza etapas, ciclos, grados, cursos y niveles de enseñanza:

- Educación Básica  
La educación Primaria y la educación Secundaria obligatoria constituyen la educación Básica. La enseñanza Básica es obligatoria y gratuita para todas las personas y comprende diez años de escolaridad; desarrollándose, de forma regular, entre los 6 y los 16 años de edad.
- Educación Secundaria  
Se divide en educación Secundaria obligatoria y educación Secundaria postobligatoria (Bachillerato, la Formación Profesional de grado medio, las enseñanzas Profesionales de Artes Plásticas y Diseño de grado medio y las enseñanzas Deportivas de grado medio).
- Educación Superior  
La enseñanza Universitaria, las enseñanzas Artísticas y de Diseño superiores, la Formación Profesional de grado superior, las enseñanzas Profesionales de Artes Plásticas y Diseño de grado superior y las enseñanzas Deportivas de grado superior constituyen la educación Superior.



- Educación de Régimen Especial

Se entienden, como tal, las enseñanzas de Idiomas (a través de las Escuelas Oficiales de Idiomas). Las enseñanzas Artísticas y las Deportivas tendrán la consideración de enseñanzas de Régimen Especial.

El pasado curso escolar (2008/2009) se inició con una previsión de alumnado en Enseñanzas de Régimen General no universitarias de 7.419.989, lo que significa un 2,7% más de alumnos más que en el curso 2007-2008. El crecimiento de alumnado fue causado por el aumento significativo de los nacimientos a partir del año 1999, la continuada incorporación de alumnado procedente del extranjero (en 2007/2008, el alumnado con nacionalidad extranjera en las Enseñanzas de Régimen General no universitaria aumentó en 83.807 individuos, en línea con las cifras de crecimiento que se venían presentando en los cursos anteriores) y el incremento de la oferta de centros autorizados, por las Administraciones Educativas, para impartir Primer Ciclo de Educación Infantil (0-2 años de edad).

En la Educación Secundaria Obligatoria y Bachillerato se estimaron variaciones poco significativas (-0,2% y -0,3%, respectivamente), debido a que las poblaciones correspondientes a esas edades se están estabilizando.

TABLA 4: DISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE ALUMNOS EN ENSEÑANZAS DE REGIMEN GENERAL NO UNIVERSITARIAS (CURSO 2008/2009)

	Curso 2008-09	Curso 2007-08	Variación abs.	%
<b>TOTAL</b>	<b>7.419.989</b>	<b>7.226.664</b>	<b>193.325</b>	<b>2,7%</b>
E. Infantil	1.765.719	1.639.741	125.978	7,7%
Primer ciclo E. Infantil <sup>(1)</sup>	370.596	284.664	85.932	30,2%
Segundo ciclo E. Infantil	1.395.123	1.355.077	40.046	3,0%
E. Primaria	2.662.532	2.600.466	62.066	2,4%
E. Especial	30.225	29.448	777	2,6%
E.S.O.	1.822.885	1.826.163	-3.278	-0,2%
Bachillerato	617.828	619.939	-2.111	-0,3%
Bachillerato (presencial)	578.741	582.549	-3.808	-0,7%
Bachillerato a distancia	39.087	37.390	1.697	4,5%
Formación Profesional	520.800	510.907	9.893	1,9%
Ciclos Form. G. Medio (presencial)	238.779	236.571	2.208	0,9%
Ciclos Form. G. Superior (presencial)	218.760	215.234	3.526	1,6%
Ciclos Formativos de F.P. a distancia	14.904	12.598	2.306	18,3%
Programas de Cualificación Profesional Inicial	48.357	544	47.813	—
Programas de Garantía Social	(2)	45.960	-45.960	—

(1) Alumnado escolarizado en centros autorizados por las Administraciones educativas.

(2) El alumnado residual de Programas de Garantía Social iniciados en cursos anteriores se ha contabilizado dentro de los Programas de Cualificación Profesional Inicial.

FUENTE: Ministerio de Educación, Política Social y Deporte



En la actualidad, el sistema educativo Universitario está siendo modificado bajo el Plan Bolonia; para adaptarlo a las normas imperantes en la mayor parte de países de la Unión Europea. No obstante, 30% de jóvenes españoles (de entre 18 y 24 años) no han continuado sus estudios pasada la edad obligatoria de escolarización (16 años); uno de los puntos débiles del sistema educativo, que continúa lastrando el nivel de formación de la población adulta.

Hace unos meses, se ha presentado el último informe del Ministerio de Educación sobre las líneas prioritarias diseñadas para la modernización del Sistema Educativo, con las que se pretende contribuir al desarrollo de un nuevo modelo de crecimiento sostenible, basado en el Conocimiento y la Innovación.

Estas líneas vienen marcadas por el desarrollo de programas para lograr el éxito educativo de todos los alumnos, el impulso a una Formación Profesional que facilite la educación a lo largo de toda la vida, la atención a las nuevas competencias propias del siglo XXI (tanto en la educación de los alumnos como en la formación del profesorado), y la puesta en marcha del programa de innovación educativa, Escuela 2.0, para la incorporación global de las nuevas tecnologías en la educación: uso individualizado del ordenador dentro y fuera del aula, así como la transformación de las aulas en aulas digitales).

## **NUEVAS TECNOLOGÍAS**

“La innovación adora la crisis”, y en situaciones económicas adversas como la actual, nadie cuestiona que la tecnología puede ofrecer enormes ventajas a los gobiernos, tanto en los países desarrollados como aquellos en vías de desarrollo.

Los expertos consideran que en el momento actual, de crisis global, es importante reafirmar el papel crucial de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) para la competitividad general y el progreso, así como la importancia de seguir invirtiendo en infraestructuras de estas tecnologías.



En el estudio elaborado por el Foro Económico Mundial se observa que los Países Nórdicos y Estados Unidos se sitúan a la cabeza en implantación de las TIC; mientras que España baja tres puestos, a la cola de Europa por detrás de Portugal, Eslovenia o Chipre.

Este informe, que examina la preparación de los países para emplear las TIC y su empleo, establece las nuevas tecnologías como claves para el progreso socioeconómico, el desarrollo, la productividad y el crecimiento económico. En el sector de las TIC, la facturación superó los 114.320 millones de euros en 2008; un 1,5% más que el año anterior, representando el 5,9% del PIB e impactando sobre el empleo en 7,5% más de ocupados.

En Septiembre, el secretario de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información, Francisco Ros, destacó el crecimiento estable de internautas en España; a un ritmo de 500.000 nuevos usuarios cada seis meses. Aún así, España sigue estando muy por detrás de la media europea en conexión a hogares.

En 2008, tan sólo el 51% de los hogares españoles tenía acceso a Internet, frente al 60% de media en Europa; una diferencia achacada a cuestiones culturales, dado que la juventud española sí supera en número los datos procedentes de la Unión. Siendo los más usados el correo electrónico, las consultas de noticias, las redes sociales y juegos en red.

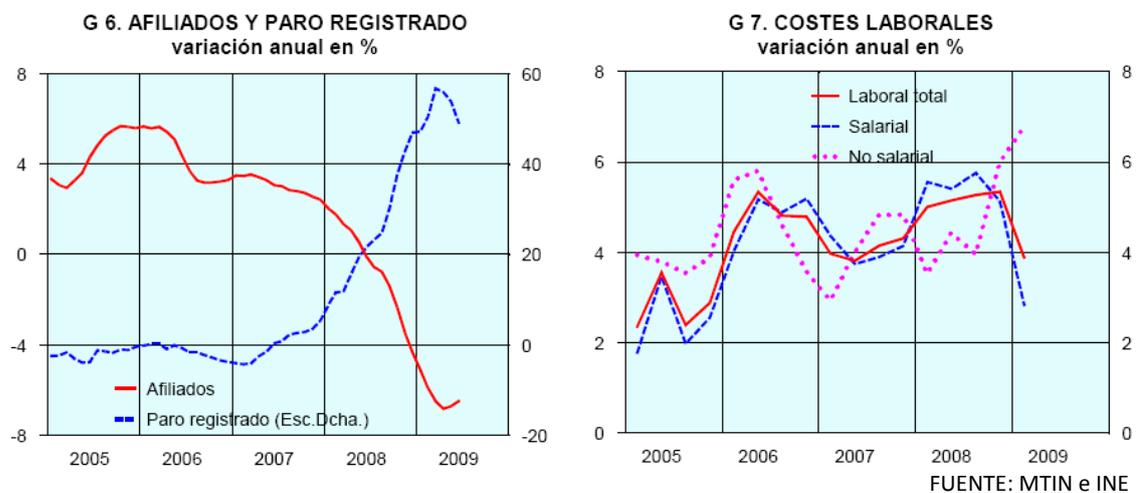
TABLA 5: PORCENTAJE DE USUARIOS DE INTERNET POR COMUNIDAD AUTÓNOMA (2008)  
 (\*) Las cifras se refieren a las Provincias de expansión objetivas a corto plazo

COMUNIDAD AUTÓNOMA	USUARIOS DE INTERNET (%)
País Vasco	64,1%
Cantabria	62,0%
Asturias	61,0%
Castilla y León	58,0%
Galicia	51,4%

## SITUACIÓN LABORAL

Como consecuencia de la compleja situación económica, el mercado laboral español se ha visto sumamente resentido. En los dos últimos meses, el mercado de trabajo español está ralentizando el grado de deterioro que venía mostrando desde hace más de un año; lo que se debe primordialmente a los efectos del Plan E.

FIGURA 8: EVOLUCIÓN DE LOS PRINCIPALES INDICADORES LABORALES



El empleo, medido en términos de puestos de trabajo equivalentes a tiempo completo, se reduce un 7,1% en el segundo trimestre del año 2009; ocho décimas más que en el primero. Este resultado supone la disminución de casi 1,37 millones de empleos netos a tiempo completo en un año.

En el análisis, por ramas de actividad, se evidencia que todas las actividades de mercado continúan registrando tasas de crecimiento negativas. Las más intensas corresponden a la construcción que repunta una décima a finales de año, ofreciendo síntomas de haber alcanzado el mínimo en el primer trimestre del año.

TABLA 6: PUESTOS DE TRABAJO EQUIVALENTES A TIEMPO COMPLETO (TASA DE VARIACIÓN INTERANUAL)

	2008				2009	
	Tr. I	Tr. II	Tr. III	Tr. IV	Tr. I	Tr. II
<b>Ocupados</b>	<b>1,5</b>	<b>0,3</b>	<b>-1,0</b>	<b>-3,2</b>	<b>-6,3</b>	<b>-7,1</b>
Ramas agraria y pesquera	-4,1	-3,1	-2,5	-3,3	-3,0	-3,6
Ramas industriales y energéticas	0,7	0,8	-0,8	-4,9	-10,2	-12,3
Construcción	-1,0	-6,4	-12,3	-20,2	-25,4	-25,3
Ramas de los servicios	2,6	1,8	1,4	0,7	-1,7	-2,7
- Servicios de mercado	3,4	2,2	1,9	0,3	-2,9	-4,3
- Servicios de no mercado	0,3	0,7	0,3	1,6	1,5	1,8
<b>Asalariados</b>	<b>1,5</b>	<b>0,2</b>	<b>-1,1</b>	<b>-3,6</b>	<b>-6,3</b>	<b>-6,9</b>
Ramas agraria y pesquera	-3,8	-1,3	-1,5	0,6	0,7	-0,8
Ramas industriales y energéticas	0,8	1,0	-0,7	-5,0	-10,1	-12,3
Construcción	-1,0	-7,1	-12,9	-22,1	-27,6	-26,4
Ramas de los servicios	2,4	1,6	1,2	0,4	-1,2	-2,1
- Servicios de mercado	3,4	2,0	1,7	-0,1	-2,5	-3,8
- Servicios de no mercado	0,3	0,7	0,3	1,6	1,5	1,8

FUENTE: Ministerio de Economía y Hacienda



## ENTORNO ECONÓMICO

Al igual que en el resto de las principales economías del mundo globalizado, la economía española ha sucumbido a una recesión, cuya intensidad y duración parecen menos inciertas a día de hoy, y que afecta a todos los sectores productivos.

Esta interrupción del crecimiento cierra un prolongado ciclo expansivo de más de 14 años; a lo largo de los cuales la economía ha crecido a un promedio superior al 3% anual real, a la vez que ha experimentado transformaciones notables en multitud de campos. Las previsiones, para los próximos cinco años, incluyen un punto de inflexión con la recuperación de la crisis y un paulatino crecimiento de la economía.

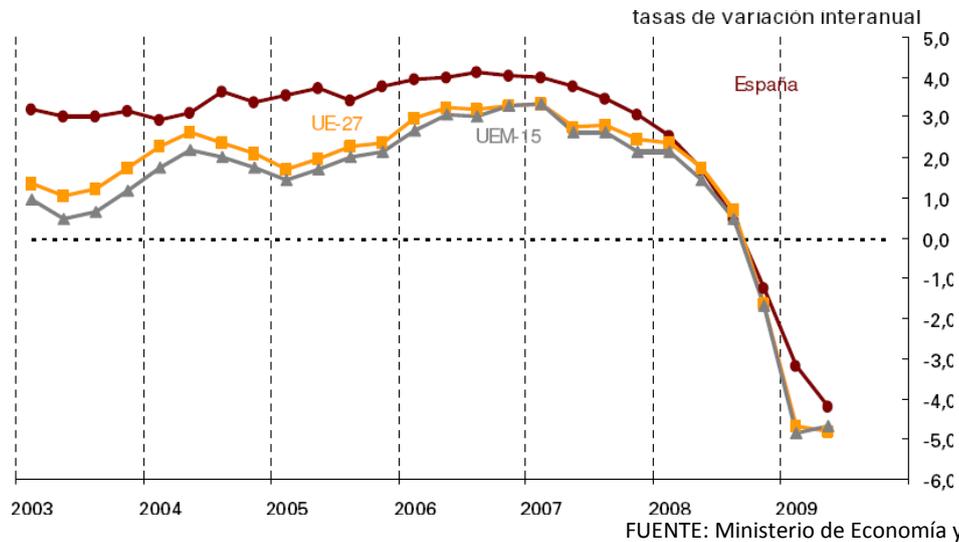
Las últimas cifras de la Contabilidad Nacional Trimestral (CNTR), correspondientes al segundo trimestre de 2009, muestran un decrecimiento del PIB en torno al -4,2%, con respecto al mismo periodo de 2008. Aún así, el dato positivo se encuentra en un crecimiento intertrimestral del -1,1%, menos negativo que el trimestre anterior.

En el entorno europeo se observan comportamientos diferenciados entre los distintos países que han publicado resultados. Así, mientras que Alemania (-5,9%), Francia (-2,6%), Italia (-6,0%) o Portugal (-3,7%) mantienen o mejoran su crecimiento interanual, otros como Holanda (-5,1%), Austria (-4,4%) o el Reino Unido (-5,6%) presentan una pauta de decrecimiento en su PIB más intensa que en el período precedente, de forma similar al caso de España.

Como consecuencia, el PIB agregado total de la Unión Europea decrece un 4,8%, una décima más que en el trimestre previo, mientras que en el caso de la Eurozona, el PIB repunta tres décimas hasta situarse en el -4,6%.

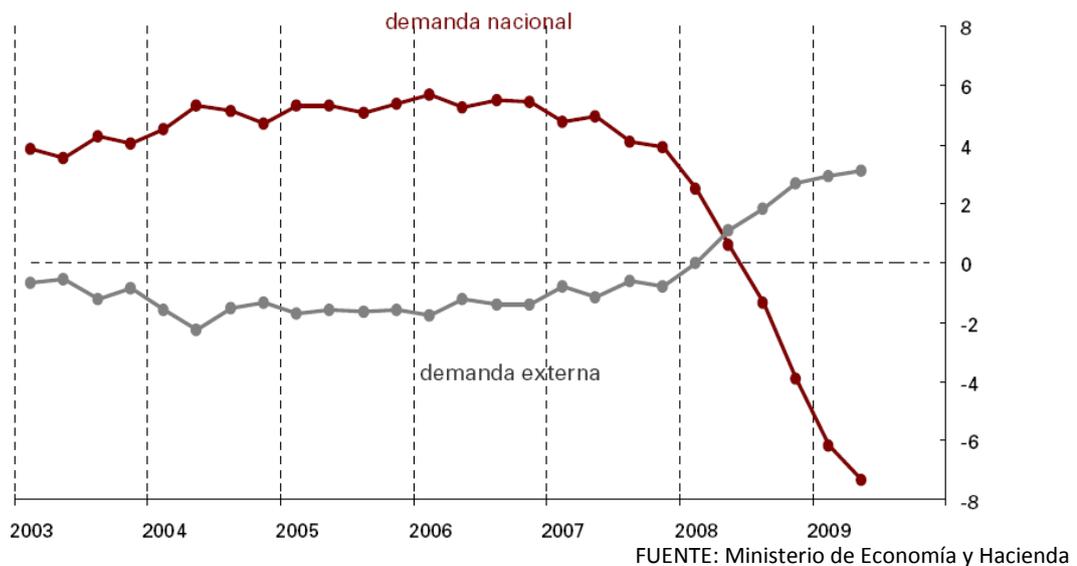


FIGURA 9: EVOLUCIÓN DEL PRODUCTO INTERIOR BRUTO (PIB)



Analizando los dos grandes componentes del PIB de España, desde la óptica del gasto, se observa que la Demanda Nacional continua aumentando su contribución negativa al PIB en este trimestre, mientras que la Demanda Externa aumenta dos décimas su aportación positiva al crecimiento agregado (en un contexto de acusado debilitamiento tanto de las importaciones como de las exportaciones).

FIGURA 10: EVOLUCIÓN DE LAS DEMANDAS NACIONAL Y EXTERNA





Por el lado de la oferta, el valor añadido disminuyó en todas las ramas de la economía de mercado, siendo destacable el caso de la Industria; al tiempo que se intensificó el proceso de destrucción de empleo.

Al igual que en meses anteriores, el aumento de la contribución negativa de la demanda nacional en este trimestre se debe a la mayor contracción del gasto en Consumo final de los Hogares (con una marcada desaceleración en el ritmo de descenso del gasto en alimentos y en bienes duraderos), y en la Inversión en Capital Fijo. No obstante, el decrecimiento intertrimestral, que presentan ambos agregados, es menor que en el período precedente.

Por su parte, el gasto de las Administraciones Públicas se desacelera en este trimestre, aunque sigue presentando tasas de crecimiento significativamente positivas.

En relación con el consumo privado, entre los indicadores de carácter cualitativo, sobresale el Índice de Confianza de los Hogares, elaborado por la Comisión Europea, que continuó mejorando en Junio tras el sustancial repunte del mes anterior.

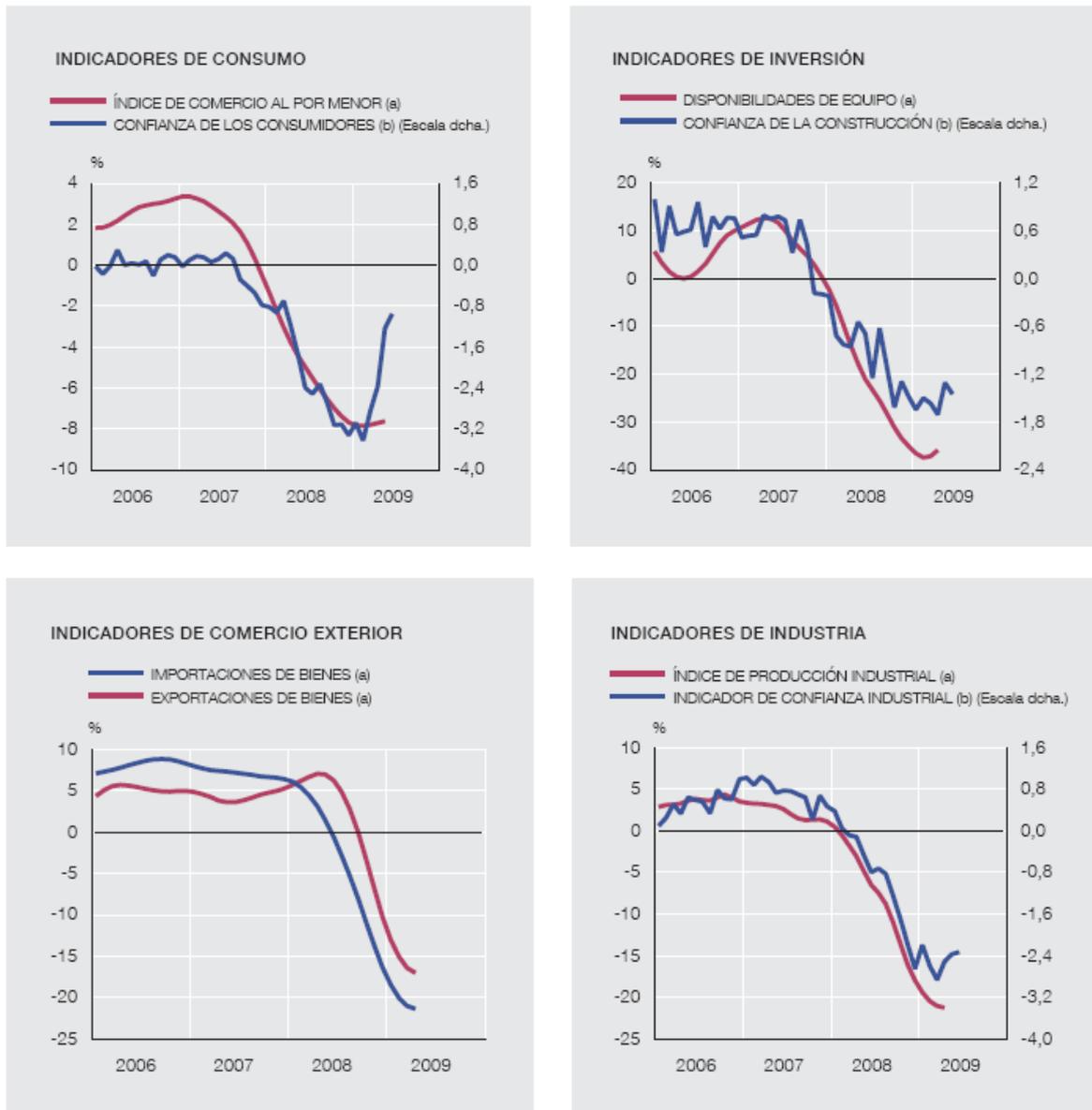
Con este nuevo avance, se sitúa en los niveles más elevados en más de un año. También en el caso de los indicadores cuantitativos, se perciben algunas señales de atenuación del descenso de este componente de la demanda. Así, las matriculaciones de automóviles mostraron un cambio de tendencia en junio, reflejando los efectos de la puesta en marcha del plan de incentivos directos (Plan 2000E).

Las exportaciones de bienes y servicios repuntan casi dos puntos, como consecuencia de la mejor evolución de la demanda nacional de los países a los que se destinan especialmente de la Unión Europea. Por componentes, se estiman sendas mejoras tanto para la exportación de bienes como para el gasto turístico de los no residentes.

De forma similar, las importaciones de bienes y servicios desaceleran su contracción en este trimestre; apreciándose mejoras en la importación de bienes y en las compras de residentes en el resto del mundo.



FIGURA 11: TENDENCIA DE LOS INDICADORES DE CONSUMO (2006-2009)



FUENTE: Comisión Europea, Instituto Nacional de Estadística, Departamento de Aduanas y Banco de España

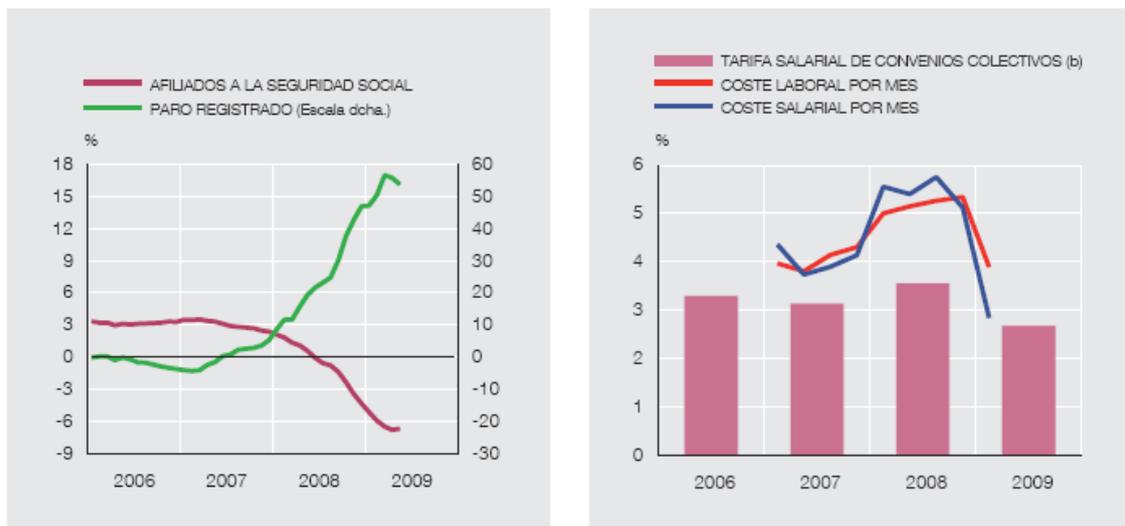
Por lo que respecta al turismo, los datos de la CNTR del primer trimestre muestran una disminución del 18,7% de los ingresos reales; lo que supone una significativa agudización del perfil de debilidad, observado en el transcurso de 2008.

De la consideración conjunta del crecimiento del PIB trimestral y del empleo ocupado a tiempo completo, se deduce que la variación interanual de la productividad del factor trabajo es del

3,2%, una décima inferior a la del período precedente. En el mes de Mayo, el número medio de afiliaciones a la Seguridad Social retrocedió un 6,7% (frente al -6,8% de Marzo), lo que constituye la primera mejora de la tasa interanual desde comienzos de 2007. En ese mismo mes, el número de parados registrados en los Servicios Públicos de Empleo anotó un descenso mensual, ralentizándose su avance interanual en más de 2 puntos de porcentaje (hasta el 53,8%).

FIGURA 12: VARIACIÓN DE LOS DATOS REFERIDOS A EMPLEO Y SALARIOS (2006-2009)

EMPLEO Y SALARIOS



FUENTE: Instituto Nacional de Estadística y Ministerio de Trabajo e Inmigración

De acuerdo con la Encuesta Trimestral del Coste Laboral, el coste laboral medio, por trabajador y mes, aumentó un 3,9% en el primer trimestre de 2009; lo que supone una ralentización de 1,4 puntos en relación con el último trimestre de 2008.

El coste salarial mostró una desaceleración más pronunciada, con un incremento del 2,8% (frente al 5,1% del trimestre final del ejercicio precedente). Los costes no salariales, por el contrario, se aceleraron en 0,8 puntos, hasta el 6,8%, reflejando en buena medida el incremento en las indemnizaciones por despido.

FIGURA 13: VARIACIÓN DE LOS DATOS REFERIDOS A LOS INGRESOS Y PAGOS LÍQUIDOS DEL ESTADO (2006-2009)

**INGRESOS Y PAGOS LÍQUIDOS DEL ESTADO**  
Totales móviles de doce meses

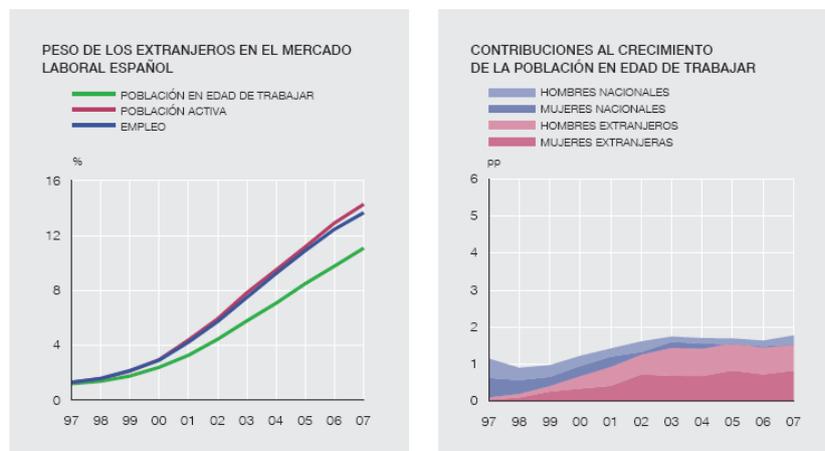


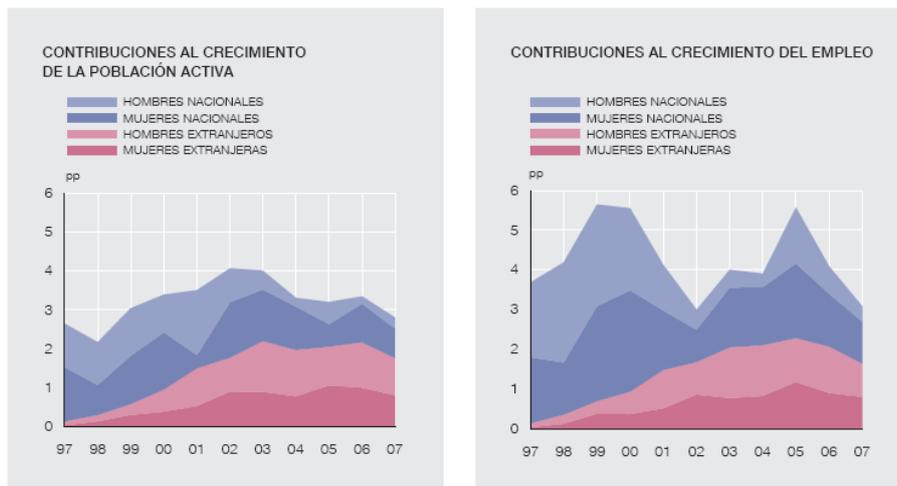
FUENTE: Ministerio de Economía y Hacienda

Los gráficos de la FIGURA 14 recogen la evolución, en la última década, del peso de los inmigrantes sobre la población en edad de trabajar, sobre la población activa y sobre el empleo.

El peso de los extranjeros, sobre cada una de estas tres variables, ha pasado de representar el 1% en 1998, a niveles ligeramente superiores al 11%, en el caso de la población en edad de trabajar; y en el entorno del 14% de la población activa y del empleo.

FIGURA 14: LA INMIGRACIÓN Y EL MERCADO LABORAL





FUENTE: cuenta de Población Activa del INE

En términos de la población en edad de trabajar, la población extranjera aumenta, en torno al 80%, su crecimiento medio desde el año 2000; este porcentaje se sitúa en algo más del 50%, en el caso de la población activa, y en cerca del 45%, en del empleo.

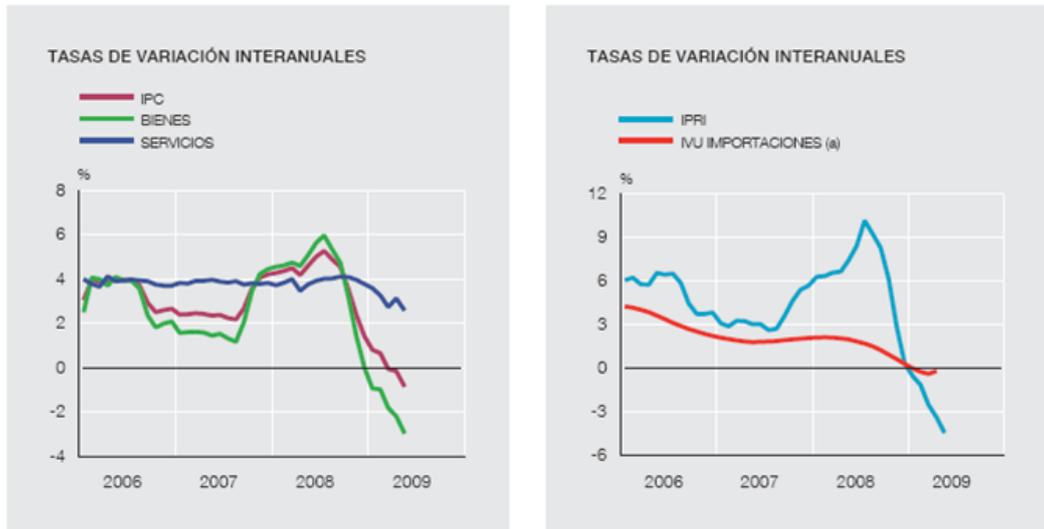
En estos dos últimos casos, es destacable el importante papel que ha desempeñado la progresiva incorporación de las mujeres nacionales al mercado de trabajo.

Volviendo a los datos macroeconómicos, en Junio, la variación interanual del IPC registró un descenso de una décima respecto al mes precedente, hasta alcanzar el -1,0% (tasa negativa por cuarto mes consecutivo); la más reducida desde 1952.

La desaceleración de los distintos componentes fue generalizada, destacando el caso de la energía, cuyos precios acentuaron su caída interanual en casi 3 puntos (hasta una tasa del -15,3%); debido al efecto base provocado por las subidas de precios del petróleo de hace un año.

La tasa de crecimiento de los precios de los alimentos, en su conjunto, retrocedió en 7 décimas, hasta el -0,2%; resultado de la ralentización del componente de alimentos no elaborados y de alimentos elaborados, hasta crecer a tasas respectivas del 0% y -0,6%.

FIGURA 15: VARIACIÓN DE LOS ÍNDICES DE PRECIOS (2006-2009)



FUENTE: Instituto Nacional de Estadística y Banco de España

Los grupos que más han influido en esta disminución son:

- Alimentos y Bebidas No Alcohólicas  
Registra una tasa anual del -1,8%, un punto inferior a la del mes de mayo. Las parcelas que más destacan por su influencia en esta disminución son el pescado fresco y las patatas y sus preparados.
- Hoteles, Cafés y Restaurantes  
Con una tasa anual del 1,8%, tres décimas por debajo de la del mes anterior. Esta variación se explica principalmente porque los precios de los restaurantes, bares y cafeterías no han experimentado variación, en contraste con los incrementos registrados el pasado año.

Además de las bajadas señaladas anteriormente, es destacable el aumento de las tasas anuales de los grupos:

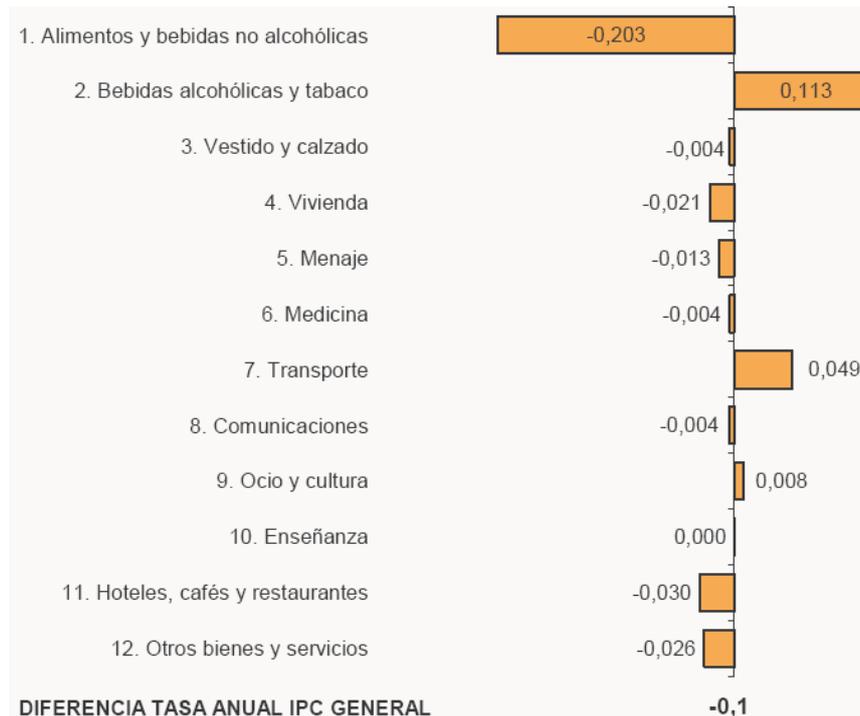
- Bebidas Alcohólicas y Tabaco  
Cuya tasa anual se sitúa en el 8,3%, más de cuatro puntos por encima de la del mes pasado, a causa del aumento de los precios del tabaco.



- Transporte

Presenta una tasa del -8,8%, tres décimas superiores a la de Mayo, debidas a la subida de los precios de los carburantes y lubricantes. No obstante, destaca en este grupo la disminución de los precios de los automóviles.

FIGURA 16: DIFERENCIA DE LA TASA ANUAL DEL IPC EN LOS DISTINTOS SECTORES



DIFERENCIA TASA ANUAL IPC GENERAL

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística

En Junio, se elevó la rentabilidad de la deuda pública española a largo plazo, alcanzándose los niveles observados en Febrero. En las bolsas nacionales, los índices han vuelto a experimentar una revalorización, aunque más moderada que durante los meses precedentes; evolución que ha venido acompañada de nuevos descensos de su volatilidad y de las primas de riesgo de crédito.

La información de los balances financieros de los distintos sectores residentes, correspondiente a Abril, evidencia que, durante dicho período, siguió la tendencia de desaceleración de la deuda de los hogares; al tiempo que apenas varió el ritmo de expansión de los activos más líquidos de las familias y las empresas.





En estos momentos, tanto el Fondo Monetario Internacional, como la Unión Europea y el propio Gobierno español, han revisado a la baja el crecimiento de la economía española para 2009, cifrando la caída del Producto Interior Bruto en torno al 1,5%.

Por su parte, el Gobierno concreta el plan de medidas de estímulo económico de forma concertada con la Unión Europea, destinando 8.000 millones de euros para al Fondo Estatal de Inversión Local; de forma que los ayuntamientos efectúen actuaciones urgentes en el ámbito municipal en materia de inversiones.

Además, se dotaron 3.000 millones de euros para la realización de actuaciones de inmediata ejecución, con destino a I+D+i, al sector automovilístico, medioambiental, construcción de edificios públicos y rehabilitación de vivienda, pequeñas infraestructuras del transporte y actuaciones vinculadas con la prestación de servicios sociales.



## FACTORES POLÍTICOS Y LEGALES

La vigente Constitución española nació durante la Transición, el 6 de Diciembre de 1978. Tras la muerte del general Franco, se precipitaron una serie de acontecimientos políticos e históricos que pusieron punto y final al anterior régimen dictatorial que ya se prolongaba desde 1939; sustituyendo dicha dictadura por un sistema democrático, basado en una Monarquía Parlamentaria.

Esta Ley para la Reforma política supuso una notable alteración de las leyes fundamentales, sin introducir ella misma un sistema democrático-constitucional, pero haciendo posible la creación de éste; reconociendo por vez primera, los derechos fundamentales de la persona como inviolables (Artículo 1), la potestad legislativa en exclusiva a la representación popular (Artículo 2) y un sistema electoral inspirado en principios democráticos y de representación proporcional.

Como se ha afirmado, el sistema político de España está basado en una monarquía hereditaria constitucional. El Rey, Don Juan Carlos, es el Jefe de Estado y la Casa Real es el organismo que, bajo su supervisión directa, interviene en todas las actividades que deriven de su función como tal. El monarca también ocupa el cargo de Comandante en Jefe de las Fuerzas Armadas.

Así mismo, en el sistema político español hay un Poder Legislativo, un Poder Judicial, y un Poder Ejecutivo; éste último a cargo del Presidente del Gobierno, designado por el monarca, sujeto a aprobación por el Congreso de Diputados electo democráticamente. Desde el desde el 17 de abril de 2004, el cargo de Presidente del Gobierno lo ocupa José Luis Rodríguez Zapatero. Al gobierno de la nación le está encomendado dirigir la “política interior y exterior, administración civil y militar y la defensa del estado.” Así mismo, “ejerce la función ejecutiva y de potestad reglamentaria” (Artículo 97).

El período de presidencia es de cuatro años, y durante ese tiempo, el Presidente es asistido en sus funciones por el Consejo de Ministros. El Presidente es quien, como autoridad del Poder Ejecutivo, con previa aprobación del Rey, propone los candidatos a ministros para cada actividad; el gobierno está formado por el presidente, los vicepresidentes y los ministros.



El Poder Legislativo (desde 1977, Parlamento Bicameral) está constituido por el Congreso de Diputados con 350 bancas, elegidos por el sistema d'Hondt de representación proporcional. Cada diputado ocupa su banca por períodos de cuatro años mediante sufragio universal. También está formado por un Senado con 259 miembros, que ejercen el mismo lapso de tiempo pero son elegidos regionalmente: 208 por circunscripciones provinciales y 51 designados por las comunidades autónomas. Se eligen cuatro senadores por cada una de las 47 provincias peninsulares, 16 son elegidos por las tres provincias insulares, y Ceuta y Melilla eligen dos cada una. El Parlamento Español, o Cortes Generales, tiene, entre otras funciones, aprobar los presupuestos del Estado y supervisar la acción del Gobierno.

El Consejo General es el órgano gubernamental del Poder Judicial (Artículo 122), que es administrado por Jueces y Magistrados, en el mismísimo nombre del Rey. El máximo cuerpo jurídico del Estado es el Tribunal Superior de Justicia y su presidente es nombrado por Su Majestad, previa propuesta del Consejo General del Poder Judicial. Existe un tribunal superior territorial para cada comunidad autónoma, otros 52 tribunales provinciales, y los que se encargan de casos penales y laborales, entre otras cuestiones. Por otra parte, un Tribunal Constitucional es el que regula y controla que se cumpla la Constitución en todos los ámbitos. El Tribunal Constitucional tiene jurisdicción sobre asuntos constitucionales, mientras que Tribunal Supremo encabeza el sistema abarcando a las cortes territoriales, provinciales, regionales, y municipales.

En el plano administrativo, España se organiza en provincias, 17 Comunidades Autónomas y 2 Ciudades Autónomas, que disponen de sus respectivos parlamentos y ejecutivos; esta división del poder territorial está incluida en el Título VIII de la Constitución. Todos los ciudadanos españoles son incluidos automáticamente en las listas electorales al cumplir los 18 años de edad.

En principio, las competencias en materia de agricultura -y, por tanto, las relativas al cultivo de la vid y a sus productos- corresponden a las comunidades autónomas, si bien esa competencia no excluye toda intervención estatal sino que es una competencia compartida, como reiteradamente ha declarado el Tribunal Constitucional.



La situación política española a medio y largo plazo, no parece que pueda tener una influencia directa en el desarrollo de este proyecto. El ministerio competente en la materia es el Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino (siendo la Ministra encargada, en la actualidad, de esta cartera, Elena Espinosa); aunque en los últimos años, las regulaciones en esta materia vienen dadas por la Unión Europea (siendo iguales para todos los países miembros).

Parafraseando al MARM (Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino), *“el vino y la viña son inseparables de nuestra cultura. Desde que el hombre deja testimonios gráficos para la historia, aparece en escena con una jarra de vino en la mano: en las pinturas egipcias, en las ánforas griegas, en los mosaicos romanos”*.

Aún así, el aspecto legal ha tardado en estar ligado a un mundo que parecía reservado a los sentidos o sentimientos. Sólo cuando el vino se constituyó como un posible “ataque” para la salud o un factor económico relevante, las leyes hicieron acto de presencia, fomentando y regulando su producción, comercialización y consumo.

La integración de España en la hoy llamada Unión Europea ha supuesto la aceptación del acervo comunitario y el reconocimiento de la supremacía de sus normas sobre el ordenamiento jurídico interno. Tras un sinfín de disposiciones comunitarias de desarrollo y aplicación, se adopta el Reglamento (CE) 1493/1999, del 17 de mayo, por el que se establece la nueva Organización Común de Mercado (OCM) vitivinícola.

El vino en Europa tiene una dimensión social, económica, y medioambiental muy relevante; y es un sector importante en la agricultura, en la industria agroalimentaria y en el comercio europeo. Es una actividad económica esencial en muchas regiones europeas, con más de 3 millones de productores o empleados en sus empresas. El vino contribuye al desarrollo de un floreciente negocio turístico, particularmente a través de una incomparable aportación en el mantenimiento del paisaje y del medio ambiente. Los vinos son productos agrícolas definidos como tales en los Tratados constitutivos de la Unión.



El vino está plenamente regulado (por los Reglamentos 479/2008 y 1601/91), con vistas a conseguir los principales objetivos de los Tratados de la Unión Europea en relación al vino, a su acervo cultural y a la protección del legítimo interés de los consumidores. Estas regulaciones son aplicadas por los estados miembros de la UE y controladas por un código internacional comprensivo de la Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV) y la UE (Organización Común del Mercado Vitivinícola) para proteger la integridad y autenticidad del producto y asegurar la protección del consumidor.

Antes de entrar de lleno en la normativa propia de la producción vinícola, es importante resaltar algunos detalles del Código de Autorregulación del Vino en materia de Publicidad y Comunicaciones Comerciales. El sector vitivinícola europeo ha sido históricamente un defensor de la responsabilidad y moderación en el consumo. Esto se verifica a través de las formas en que los vinos se presentan, se comunican o se facilitan a los consumidores: centrándose en el origen, en la tradición, en la elaboración y en su servicio dignificado socialmente, y por tanto introduciendo moderación y responsabilidad en el consumo.

Con el objeto de continuar con esta labor de responsabilidad social, las empresas vitivinícolas se comprometen a que sus mensajes públicos relativos al vino sigan incidiendo en un claro fomento de la moderación y responsabilidad en el consumo del vino, y resaltando la dimensión cultural del sector, la naturaleza de los productos y sus atributos (orígenes, procedencia, tradición, elaboración, características específicas, servicio y degustación, enoturismo, ...).

La publicidad y la comunicación comercial son instrumentos esenciales para permitir a productores de vino y empresas mejorar su posición en el mercado, ampliarlo y asegurar la lealtad de cliente para productos existentes, proporcionando la información sobre sus productos. La publicidad y la comunicación son también el medio por el cual los consumidores pueden ejercer su derecho a la información y la libertad de opción. La autorregulación en el área de publicidad y comunicaciones comerciales ya disfruta de reconocimiento considerable y creciente tanto en la Unión Europea como en niveles nacionales, considerándose un medio legítimo para una mejor regulación. Concretamente, la Comisión Europea ha publicado una Comunicación relativa a la Estrategia Europea para la reducción de los daños ocasionados por el



alcohol (octubre 2006); en la que apuesta nuevamente por la autorregulación en este campo. En dicha comunicación se señala que *“este esfuerzo conjunto tendrá como uno de sus objetivos alcanzar un acuerdo con representantes de diversos sectores (hostelería, venta al por menor, productores, medios de comunicación y sector publicitario) sobre un Código de comunicación comercial aplicado a es-cala nacional y de la UE. Podrán establecerse acuerdos sobre indicadores de referencia para los Códigos o las estrategias nacionales”*.

Cabe destacar, así mismo, que durante el ejercicio de 2008, se llevó a cabo la ansiada reforma de la Organización Común de Mercado Vitivinícola; hasta el momento regulado por el Reglamento (CE) Nº 1439/1999.

El nuevo Reglamento, (CE) Nº 479/2008 del Consejo (con fecha 29 de Abril), establece la nueva OCM del sector vitivinícola, modificando el esquema anterior e tratando de aunar los intereses tanto de España como del resto de estados miembros de la Unión Europea; como ejemplo, la sustitución de los mecanismos de mercado por unas medidas de apoyo al sector, a ejecutar por los estados miembros, con fondos comunitarios asignados a cada uno.

El 1 de Agosto de 2008, entraron en vigor las medidas relativas a los programas de ayudas (incluyendo la promoción), regímenes de plantaciones, programas de arranques, destilación de subproductos y otros. El mismo día de su entrada en funcionamiento, se publicó así mismo el primer reglamento de aplicación (CE) Nº 555/2008, que desarrolla los aspectos relativos a los programas de apoyo, el comercio con terceros países, el potencial productivo y los controles del sector vitivinícola.

A pesar de que en su título se dispone la derogación del anterior reglamento, la entrada en vigor se está llevando a cabo de manera escalonada; quedando pendientes aún los capítulos relativos a prácticas enológicas, denominaciones de origen e indicaciones geográficas, menciones tradicionales y etiquetado y presentación.

Para el intercambio comercial con terceros (a nivel de país), se ofrecen instrumentos adecuados al sector como son las organizaciones de productores e interprofesionales. Los procedimientos a



seguir en estos casos constan de certificados e informes, derechos adicionales de importación, contingentes arancelarios y régimen de perfeccionamiento activo.

Del análisis de la propia reforma se extrae que cada estado miembro puede elegir entre las medidas autorizadas por la Unión Europea, aplicadas a través de un Programa de Apoyo Nacional con una duración de cinco años. El Reglamento se puede consultar en el apartado de ANEXOS.

Otra legislación aplicable a la constitución de la empresa DIVINA BODEGAS es:

- Ley General de la Seguridad Social, recogida en el Real Decreto Legislativo 1/1994, de 20 de Junio, y demás normativa concordante.
- Ley del Estatuto de los Trabajadores, recogida en el Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de Marzo, y demás normativa concordante.
- Convenio Colectivo del sector Industria y Comercio de la Vid de la Provincia de León (2405105; BOPLeón 44 - 05/03/2009).
- 38/1992: Ley de Impuestos Especiales.
- AYG/1263/2007: Reglamento de la Denominación de Origen Tierra de León.
- 54/1997: Ley del Sector Eléctrico, que establece el marco para el funcionamiento de este sector.
- 66/1997, desarrollada en los Reales Decretos 436/2004 y 1663/2000; que permite la producción de energía eléctrica mediante fuentes de energías renovables.
- 23/2006: Ley de Propiedad Intelectual.
- 34/1988: Ley General de Publicidad.





## SISTEMA FISCAL

El sistema fiscal español cuenta con tres tipos de tributos: impuestos, tasas y contribuciones especiales; ambas muy inferiores en cuantía a los impuestos, siendo exigidas por la prestación de servicio u obtención de utilidades como consecuencia de obras o servicios públicos. El nivel impositivo, en nuestro país es Estatal, Autonómico y Local.

En Enero de 2007, se llevó a cabo una reforma fiscal por la que fueron modificados aspectos relevantes de los principales impuestos directos e indirectos. Los principales en cada caso son:

- Impuestos Directos: Impuesto sobre Sociedades (IS) e Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF).
- Impuestos Indirectos: Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA) e Impuesto sobre las Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (ITP y AJD).

Entre otras medidas, dicha reforma supuso la reducción del tipo del Impuesto sobre Sociedades hasta el 30% y la simplificación el cálculo del IRPF.

DIVINA BODEGAS es una empresa, y como tal, está sujeta al régimen fiscal empresarial. Al estar constituida conforme a las leyes españolas, con domicilio social y sede efectiva en España, tendrá que abonar el Impuesto de Sociedades. Este gravamen conlleva un tipo general para los sujetos pasivos del 35%; siendo del 30% para las pequeñas y medianas empresas, las PYMES. Así mismo, se aplicará el Impuesto sobre Valor Añadido (IVA), que no implica coste para empresarios o profesionales que deduzcan dicho impuesto.

Es de vital importancia que las bodegas se adapten a los cambios; pero no sólo a los que se producen en los gustos de los consumidores, o los que ocurren a nivel tecnológico. La bodega debe ser consciente de los movimientos internos, intracomunitarios y de explotación que están teniendo lugar y que pueden afectar al desarrollo de su actividad.





Por lo tanto, es necesario que se cumpla escrupulosamente la normativa fiscal, en materia de Impuestos Especiales (Ley 38/1992, de 28 de Diciembre) y en particular, el Capítulo IV, relativo al Impuesto sobre el Vino y Bebidas Fermentadas.

DIVINA BODEGAS, en su afán por conjugar el conocimiento de la tierra y las oportunidades del futuro, apuesta por el uso de las nuevas energías. Dado que el excedente de energía, obtenido a través de la energía solar fotovoltaica, puede venderse; llegada la posibilidad, sería necesario considerarla como una actividad empresarial; y por lo tanto, también debe darse de alta en el Impuesto de Actividades Económicas (IAE), así como ser objeto de la declaración trimestral del Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA) y modelo anual.

Estos ingresos, generados por la venta de electricidad y subvenciones (que se reparten en los años que se amortiza la propia instalación) se incluyen como renta, pudiendo ser desgravados los gastos de instalación (amortizaciones, intereses o mantenimiento).



## INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

Una bodega nueva debe mantener, como nota característica, una estrategia basada en la investigación desde la cepa a las levaduras, del vino a la bodega; de forma que se ofrezcan productos diferentes y de gran calidad. DIVINA BODEGAS pretende ser una compañía comprometida con el desarrollo sostenible y el medio ambiente; y precisamente por dar continuidad real a ese compromiso empresarial, este apartado hace un especial hincapié en la innovación tecnológica; de forma que tanto la bodega como el entorno se beneficien mutuamente.

El objetivo, en este campo, es potenciar los diversos proyectos de innovación que se están llevando a cabo dentro del sector e industria vitivinícolas, ayudando a potenciar la calidad y diferenciación del producto que ofertamos, una producción sostenible y el cuidado del medio ambiente. Se han seleccionado los proyectos que consideramos más acordes con nuestra filosofía e intenciones como empresa, dentro del ámbito del vino.

Se proponen una serie de colaboraciones, supervisadas y coordinadas por el enólogo de DIVINA BODEGAS, con VINNOVA, [www.vinnova.cl](http://www.vinnova.cl), y TECNOVID, [www.tecnovid.cl](http://www.tecnovid.cl), (dos de los principales consorcios chilenos, de proyectos tecnológicos para la vida y el vino), pretendemos aunar los tres tiempos verbales, pasado, presente y futuro, en la actividad diaria de la bodega.

## PROYECTO “PREFERENCIA DE LOS CONSUMIDORES”

El vino se define, tradicionalmente, por la percepción subjetiva de los expertos; una preferencia marcada por los gustos personales que no necesariamente, coincide con las expectativas de consumidores y mercados.

A través de este proyecto se tratará de dar respuesta a la búsqueda de las características objetivas de los vinos más vendidos, sus atributos (que agradan o displacen al consumidor) y cómo producir vinos que satisfagan las expectativas de los clientes.



Para este propósito, se ha desarrollado una metodología científica basada en técnicas objetivas de análisis, capaces de agrupar los estilos de vino bajo un punto de vista químico y sensorial. Los resultados serán incorporados a la cadena de elaboración y comercialización del vino, tanto para definir parámetros de calidad o rangos de precio como para diseñar las estrategias de marketing apropiadas.

### **PROYECTO “BIOSENSORES”**

En este proyecto, se fomenta el uso (y construcción previa) de biosensores para controlar los niveles de elementos relevantes dentro de la producción del vino, como son la glucosa, el etanol, ácido láctico, málico o las antocianinas, entre otros. Estos datos se extraerán durante todo el proceso de creación del vino; proporcionando una información definitiva a los enólogos.

La elaboración del aparato está basada en las más novedosas tecnologías; y tiene como punto clave la inclusión de un elemento que genere una reacción de reconocimiento biológico.

### **PROYECTO “INSTRUMENTACIÓN INTELIGENTE”**

Otro de los proyectos en los que se aúna la tecnología con la tradición productora. En este caso, el sistema de instrumentación proporcionará información sobre los aromas a una nariz electrónica, capaz de identificar la Denominación de Origen (con un 90% de fiabilidad).

De esta forma, se podrá proceder a identificar problemas sensoriales del vino, como la levadura *Brettanomyces* o el TCA, en un estado temprano de la producción; y así poder tomar las acciones correctoras correspondientes, evitando una malformación, extensiva a toda la producción.





Para convertir la bodega en referente, en materia de investigación y desarrollo, en solitario o en conjunto, es necesario el paso del tiempo. No obstante, desde la creación de la bodega se pueden ir tomando decisiones que favorezcan este desarrollo; trabajos de investigación empiezan desde la propia variedad de uva, apostando por la recuperación y auge futuro de la variedad Albarín, adecuada a las condiciones de la zona.

Pero este trabajo no debe reducirse a las colaboraciones conjuntas con centros educativos o de investigación estatales (aunque en éste último caso, la inversión en investigación asciende a números muy elevados), DIVINA BODEGAS es consciente de la importancia que supone la inclusión de las nuevas tecnologías en el funcionamiento sostenible de cualquier empresa.

La obtención de energía eléctrica, a través de placas fotovoltaicas (amparada por los Reales Decretos 1663/2000, de 29 de Septiembre y 436/2004, de 12 de Marzo), es nuestra elección dada su simpleza, silencio, larga duración, escaso mantenimiento, elevada fiabilidad y facilidad para integrar en la arquitectura de la bodega.

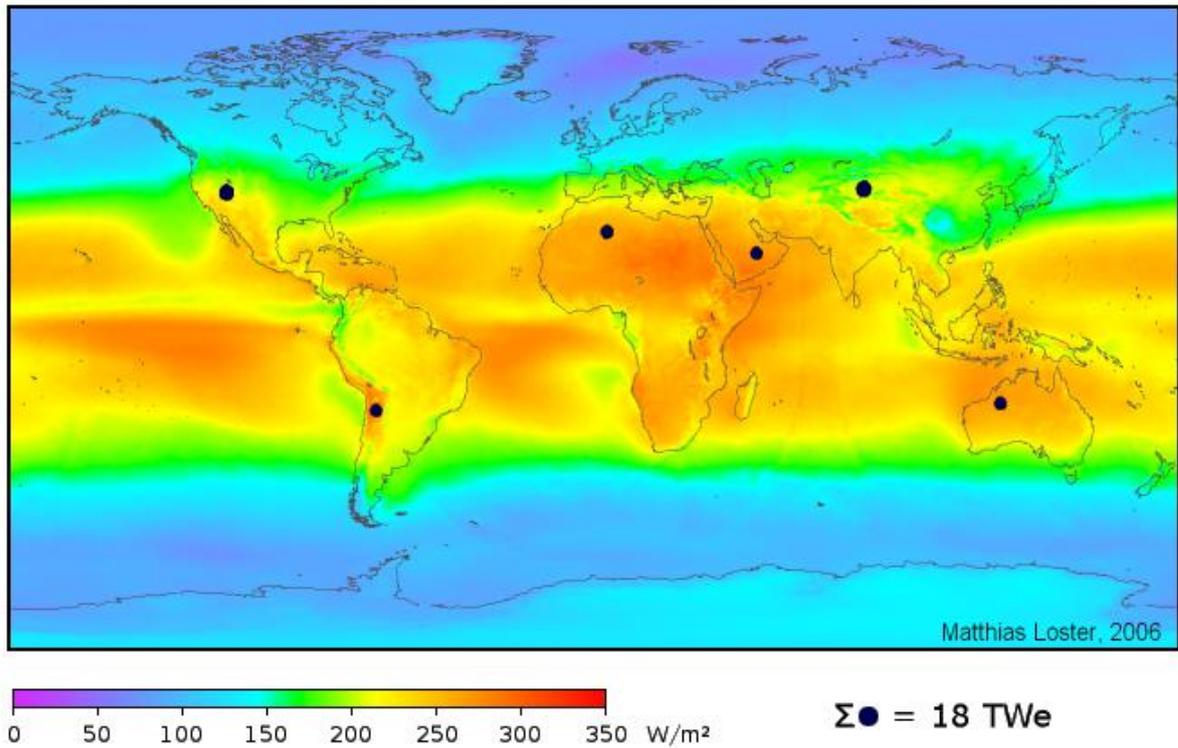
Sin entrar en detalles técnicos, una primera aproximación a las energías renovables supone un aprovechamiento pasivo de las mismas. Es decir, omitiendo el uso de ningún dispositivo o aparato intermedio, como las placas de las que veníamos hablando. Todo ello mediante una ubicación adecuada, diseño y orientación del edificio, conocimiento exacto de las propiedades fisicoquímicas de los materiales y elementos arquitectónicos (aislamientos, tipos de cubiertas, protecciones); aplicando el concepto de arquitectura bioclimática, que potencia su iluminación y reduce la necesidad de climatización del edificio.

Una vez conseguido, es importante resaltar que la energía fotovoltaica convierte la radiación solar, directamente, en energía y que esta energía procedente del Sol es limpia (no contaminante), renovable y tan abundante, que la cantidad que recibe la tierra en treinta minutos equivale a la energía eléctrica consumida por toda la humanidad en un año.





FIGURA 17: REGIÓN SOLAR TERRESTRE



Del mapamundi solar se desprende que España es, en la actualidad, uno de los primeros productores mundiales de energía fotovoltaica; con una potencia instalada estimada de 3.200 MW.

Si a esta situación inmejorable para el desarrollo de este tipo de energías alternativas, respetuosas con el medio ambiente, le aunamos las bastas extensiones de Tierra de Campos y su eficacia probada en esta región, la energía fotovoltaica representa el futuro más comprometido del proyecto.





## ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADO

### ANÁLISIS DEL SECTOR

Con el fin de conseguir información concreta sobre el mercado objetivo de DIVINA BODEGAS, el desarrollo de la actividad y los potenciales, se ha realizado un estudio de la evolución del sector vitivinícola en el último año; datos detallados sobre la relación entre jóvenes y vino, así como un informe sobre las empresas que se dedican a actividades similares tanto en España, como en el extranjero. Este estudio permitirá desarrollar una estrategia empresarial que favorezca el acercamiento del vino a los jóvenes.

DIVINA BODEGAS se puso en contacto con la compañía panelista Nielsen España (<http://www.acnielsen.es>) para preparar un estudio Ad Hoc del sector. No obstante, desde la propia compañía se remitió a la “Memoria 2008” de la Federación Española del Vino y el estudio “El vino y los Jóvenes”, del Observatorio Español para el Mercado del Vino (ambos documentos cuentan con los datos de Nielsen) que se ajustaban fielmente a los requisitos de investigación de la empresa.

### MERCADO VITIVINÍCOLA: INFORMACIÓN ESTADÍSTICA Y PANEL DE INVESTIGACIÓN

En 2008, un año marcado por el estallido de la crisis financiera, el sector del vino en España no pudo evitar verse afectado por el deterioro de la situación económica mundial; siendo este efecto más notable en el último semestre del año, en el propio mercado nacional (frente al de las exportaciones) y en el canal distribuidor de la restauración. No obstante, este resultado se ha visto, en parte mitigado por decisiones tomadas dentro de la comunidad vitivinícola en años anteriores; a saber, la diversificación del mercado y de la cartera de productos.

El descenso, en cómputo global, del consumo del vino ha sido de un 5% total; reflejo de la situación de recesión económica que atraviesan todos los sectores y de la paulatina reducción





del gasto familiar, dado que este descenso se ha producido de manera uniforme en el conjunto del mercado de bebidas.

Pero la magnitud de los datos no sólo se debe a la crisis de carácter financiero. La delicada situación económica de los bancos sigue dificultando enormemente la renovación y obtención de nuevas financiaciones, perjudicando las expansiones previstas y nuevos proyectos dentro del sector. Por si no fuera poco, las expectativas pesimistas generadas por esta primera crisis, han dado lugar a una aún más perjudicial para el sector vino, la crisis de consumo.

Tras los duros meses de Noviembre y Diciembre, los datos de 2008 sacaron a la luz una tendencia menos optimista que la que prometía un comienzo de año excepcional. En una primera lectura del Panel publicado por el MARM (Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino), se podía deducir que las ventas en el canal de restauración sufrieron una tendencia a la baja, más acusada a partir del tercer trimestre, de un 10% en volumen y un 6,1% en valor. En contraposición con el consumo en los hogares, englobado en el canal de alimentación, que sufrió variaciones negativas del 2,4% en volumen y tan sólo el 0,7% en valor.

De acuerdo con los datos del estudio de mercado realizado por la consultora Nielsen, que controla las ventas de vino a través de los canales de hostelería y alimentación (ambos, un 70% del total comercializado en España), el menor consumo del vino en 2008 estuvo propiciado por el claro descenso de los vinos de mesa, sobre todo aquellos envasados en cartón; siendo la hostelería, el canal que más ha acusado la pérdida de demanda, reduciendo su nivel de importancia a un 54,4% (frente al 45,5% que actualmente concentra la alimentación). Mientras que los vinos con Denominación de Origen (DO) se han mantenido estables con el 50% de las ventas totales; un buen dato para DIVINA BODEGAS.

De vuelta en 2009, y con los últimos datos del Panel en la mano, comprobamos que las tendencias establecidas anteriormente se mantienen: en el canal de alimentación se muestra una caída (en el primer semestre) del 6,7% en volumen y el 2,9% en valor; con pérdidas de hasta 13 millones de euros. Por productos, observamos que las pérdidas registradas, se deben principalmente a la mala evolución de los vinos de mesa que caen un 12% en volumen; así



mismo, esta misma evolución negativa la presentan los espumosos y cavas. El buen dato lo ofrecen los vinos de Denominación de Origen, que aumentan un 5% en volumen (63,15 millones de litros) y un 3% en valor (223,28 millones de euros).

TABLA 7: CONSUMO DE VINO EN HOGARES  
 (\*) Las cifras se expresan en Millones de Euros

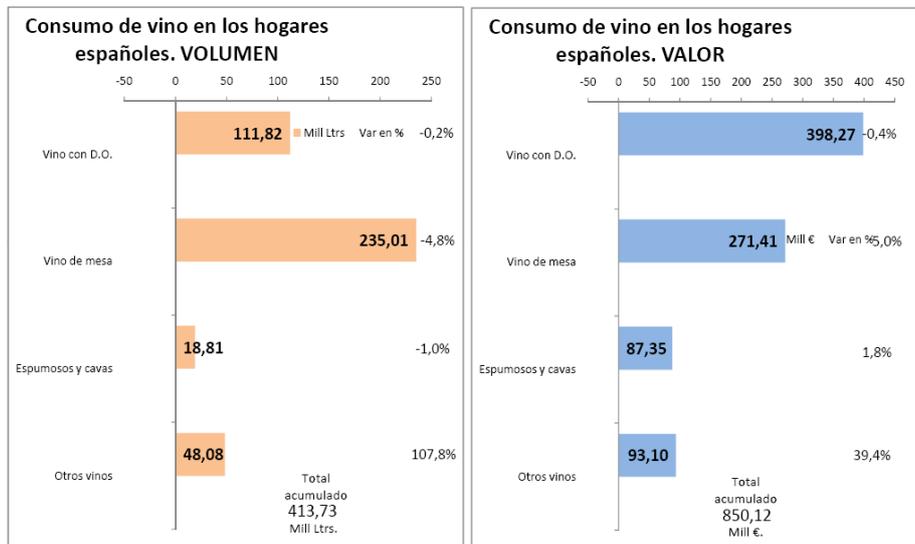
PRODUCTOS	ACUMULADO A		
	JUNIO 2008	JUNIO 2009	DIFERENCIA
VINO CON DO	217,33	223,28	2,7%
VINO DE MESA	147,73	131,69	-10,9%
ESPUMOSOS Y CAVA	47,30	42,33	-10,5%
OTROS VINOS	46,91	48,85	4,1%
<b>TOTAL VINO</b>	<b>459,28</b>	<b>446,16</b>	<b>2,9%</b>

FUENTE: Observatorio Español del Vino (Panel MARM)

Esta mayor aceptación de los vinos con DO, entre los que se englobaría BLANCO de DIVINA, por los consumidores es indicativa del cambio que se viene produciendo desde hace varios años hacia un consumo menor pero de mayor calidad.

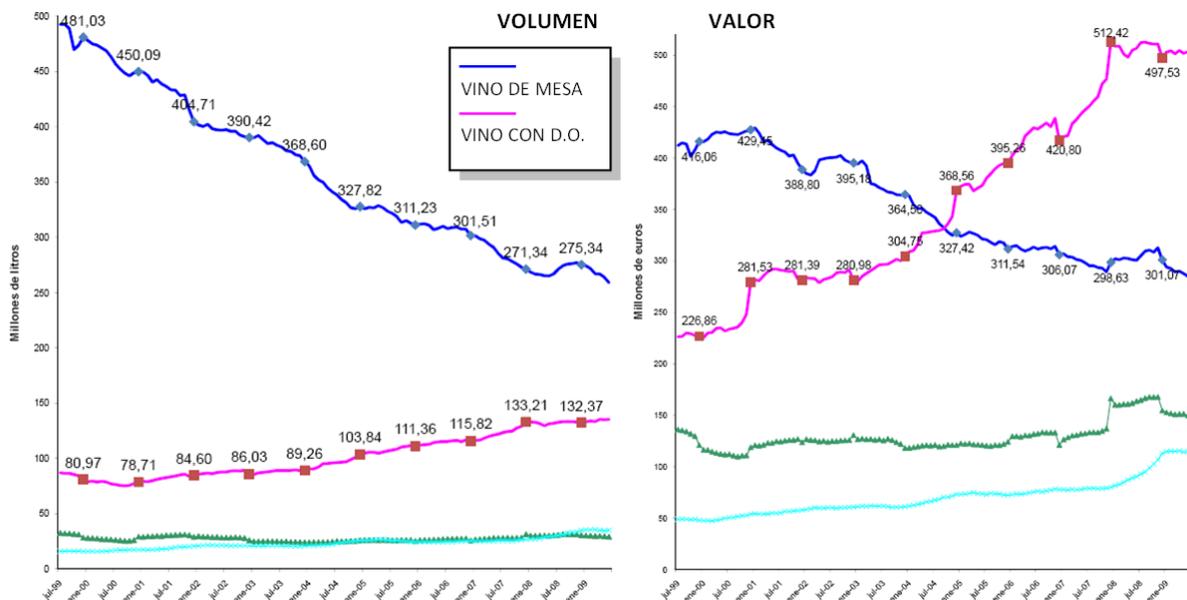
El valor diferencial que el consumidor otorga a este tipo de vinos permite que el descenso global de la demanda les afecte en menor medida, al tiempo que se registra una mayor disponibilidad de esta oferta dentro de la alimentación; lo que ha posibilitado el crecimiento de las ventas en este canal (como vemos en las imágenes a continuación; FIGURAS 17 y 18).

FIGURA 17: CONSUMO DE VINO EN HOGARES (VOLUMEN Y VALOR)  
 (\*) Acumulado a Noviembre de 2008



FUENTE: Observatorio Español del Mercado del Vino

FIGURA 18: TENDENCIA DE EVOLUCIÓN DEL CONSUMO DE VINO EN HOGARES (ABRIL 2009)



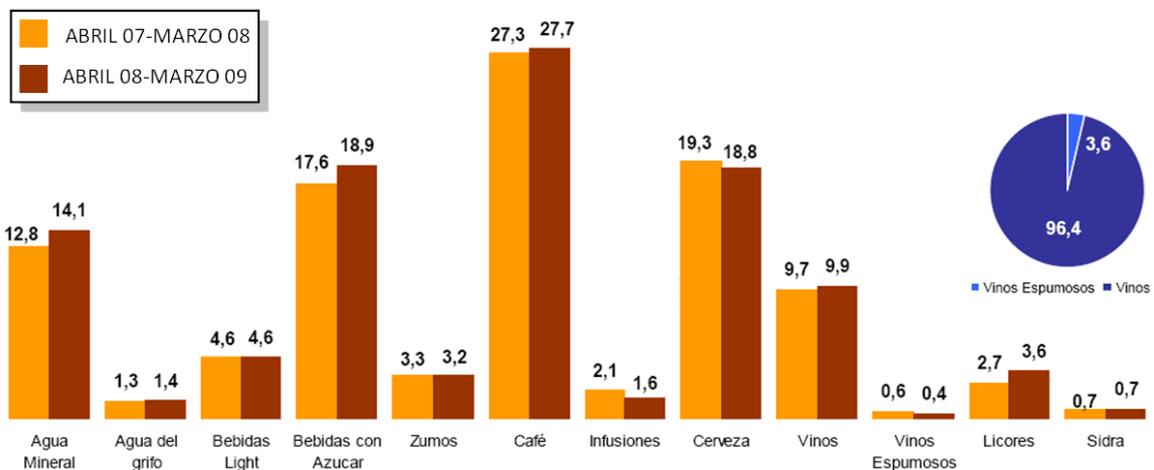
FUENTE: Observatorio Español del Mercado del Vino

La tendencia alcista de la FIGURA 18, se debe a que el consumidor español ha reducido claramente el gasto fuera del hogar. El gasto extra doméstico está normalmente vinculado a la actividad diaria, se suele producir en un rango de individuos de entre 18 y 44 años (entre los que

se encontrarían nuestros clientes objetivos) que acuden a establecimientos de la red HORECA (Hoteles, REstaurantes y CAFeterías) casi a diario a consecuencia de su vida laboral.

Aunque los estudios demuestran que los españoles priman el placer, la comodidad y la falta de tiempo hacen que las salidas por motivos sociales hayan caído en los últimos meses. Y no sólo eso, también el presupuesto diario para comidas fuera del hogar se ha visto reducido.

FIGURA 19: PORCENTAJE DE PRESENCIA DE LOS PRODUCTOS EN LAS SALIDAS FUERA DEL HOGAR

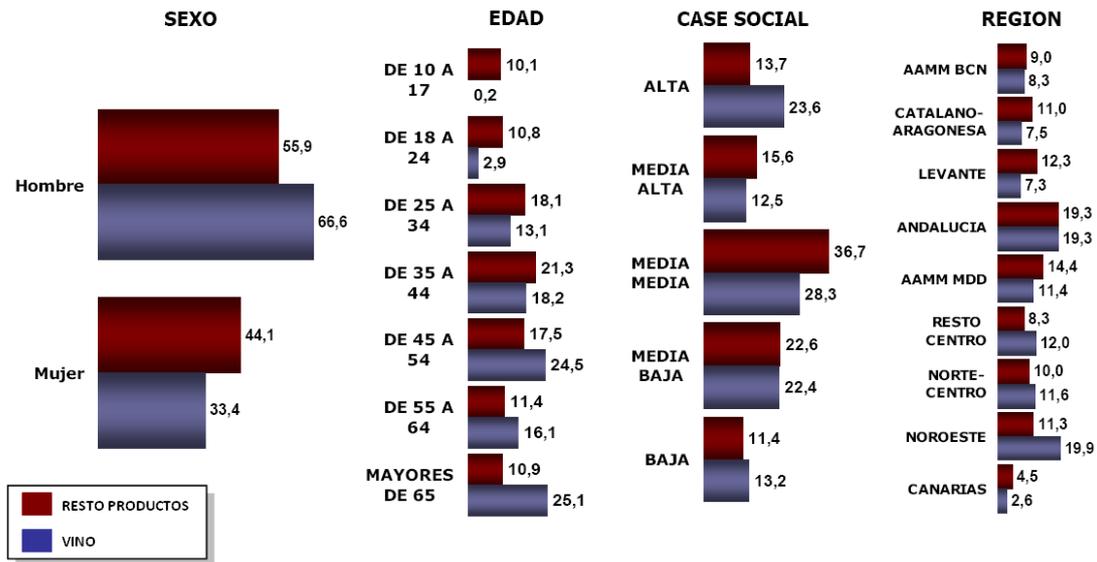


FUENTE: Observatorio Español del Mercado del Vino

En el último año, el consumo del vino ha crecido especialmente durante el aperitivo; se ha mantenido en las comidas en el exterior y se ha reducido, en gran medida, durante las cenas. La subida se ha producido en tabernas, bares y restaurantes. Para cubrir parte del propósito de este proyecto, hacer del vino una bebida nocturna, refuerza saber que las bebidas de alta graduación (contempladas en la FIGURA 19 como Licores) han perdido fuerza en su ámbito natural: la restauración nocturna.

En cuanto al perfil de los consumidores, comprobamos que la reducción del consumo del vino fuera del hogar afecta de igual manera a hombres y mujeres. No obstante, mientras que para ellos el consumo del vino se asocia a las comidas diurnas, ellas lo siguen disfrutando como un hábito placentero y social. En ambos casos, el consumo del vino es superior en las regiones central y norte de nuestra geografía.

FIGURA 20: PÉRFIL DEL CONSUMIDOR DE VINO (SEXO, EDAD, CLASE SOCIAL Y REGIÓN)



FUENTE: Observatorio Español del Mercado del Vino

En cuanto al mercado, las exportaciones han seguido mostrando sus mejores datos, con un crecimiento interanual de 8,1% en volumen y un 7,3% en valor; sin obviar un pequeño descenso en el último mes del año). Las últimas estadísticas publicadas por la Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV) han servido para consolidar una tendencia de cierta ilusión para el sector vinícola español: el enorme potencial, ya presente, de España como país exportador. Alrededor de 43 millones de personas consumen habitualmente vino español en los principales mercados de distribución internacional: Estados Unidos, Alemania, Reino Unido, Holanda, Bélgica y Suiza.

Los datos son concluyentes; España supera, por primera vez en su historia, a su vecino Francia en lo que a volumen de exportación de refiere. Una de las mejores noticias posibles tras analizar las conclusiones ofrecidas por Federico Castellucci (Presidente de la OIV) tras el último estudio del sector vitivinícola mundial a lo largo del pasado 2008. En una conferencia de prensa celebrada en la sede de la organización en París, se presentaron las cifras del año anterior, en las que se aprecia un preocupante descenso global del consumo y un estancamiento en los valores anuales de volumen de producción. En palabras del propio Castellucci, *“es evidente que la crisis económica ha jugado un papel clave en esta disminución de la demanda global”*.

Estos datos, nada halagüeños, no consiguen ocultar lo que para muchos comienza a ser el fruto de un largo camino, el incipiente poder exportador de los vinos de calidad de nuestro país, el mejor síntoma de que los tiempos, en el mundo del vino, siguen cambiando, y que las políticas de calidad y expansión comercial han sido y deben seguir siendo la base de un futuro todavía esperanzador

Las ventas de España al exterior se han beneficiado de un excepcional principio de año, ralentizado en el mes de Noviembre, con un fuerte descenso de las ventas; lo que llevó a la tasa interanual de crecimiento a un 7,3% en valor. El volumen tampoco se vio a salvo de esta caída, alcanzado una tasa interanual de tan sólo 8,1% (como se muestra en la tabla a continuación).

TABLA 8: DATOS DE LAS EXPORTACIONES DE VINO (NOVIEMBRE 2008)

TAM nov. 08	Mill. euros	Var. valor	Mill. litros	Var. volumen
D.O. envasados	864,5	-0,9%	283,3	-2,1%
Espumosos	425,1	19,9%	136,5	14,8%
Mesa granel	303,8	22,7%	799,7	9,6%
Mesa envasado	212,3	10,1%	287,8	17,9%
Generosos	66,9	-12,0%	24,4	12,6%
Vermut	52,8	0,4%	64,4	-9,8%
D.O. granel	40,9	9,4%	77,3	5,2%
Aguja	8,3	39,6%	3,9	39,3%
<b>Total vinos</b>	<b>1.974,5</b>	<b>7,3%</b>	<b>1.677,3</b>	<b>8,1%</b>

FUENTE: Federación Española del Vino (FEV)

Pero si excepcionales fueron los primeros meses de 2008, los datos de mediados de 2009 no ofrecen ningún lugar a la alarma en el mes de Junio. De acuerdo con la información facilitada la Agencia Tributaria (AEAT), las exportaciones del vino español muestran un aumento del 0,4% en valor y del 5,6% en volumen, comparado con el mismo mes del año anterior. Este dato, que por primera vez en lo que va de año es positivo tanto en volumen como en valor, sitúa las cifras interanuales en los 1.533 millones de litros por un valor de 1.852 millones de euros; indicando una tendencia la recuperación.



Por mercados, siguen cayendo los principales destinos exportadores (Francia y Alemania), en los que se acusa el descenso de ventas de vino a granel, como también ocurre en el caso de Rusia. Caen también, pero más ligeramente, otros destinos importantes como Reino Unido o EE.UU. y, sin embargo, suben de forma destacada las ventas a Bélgica (28% en valor y 34% en volumen), Portugal y Japón.

Aún así, de alguna manera se han mantenido líneas similares a años anteriores, dentro de un contexto de relativa calma por la estabilidad de la producción de vino y productos derivados de la uva. Esta era, a grandes rasgos, la situación a finales del año pasado, que pasaremos a analizar en detalle a continuación. Pero, para valorar qué nos puede deparar este año en el mundo vinícola, es necesario tener en cuenta los últimos datos de consumo alimentario del Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino; analizados por el Observatorio Español del Mercado del Vino (OEMV).

Este informe se presentó el pasado mes de Mayo durante la quinta edición de la Feria Nacional del Vino (FENAVIN), en Ciudad Real, en medio de un panorama desolador, a tenor del cierre de 2008. En su balance de la Feria, el presidente de la Diputación Provincial de Ciudad Real, Nemesio Lara, abogó por la necesidad de crear un Plan Estratégico Nacional del Desarrollo Vitivinícola permanentemente abierto a las evoluciones en el mundo del vino. Así mismo, apuntó a un esfuerzo para rebajar los precios de los vinos tanto en bares como en restaurantes (que en algunos casos se multiplican hasta por 5) y para realizar campañas de promoción que faciliten el consumo moderado del vino saludable (*"el vino es un alimento"*).

Los últimos datos del sector revelados y que permiten obtener una imagen actualizada de la situación del sector, a finales de Agosto, son los correspondientes a las vendimias. A las puertas de una campaña con una cosecha que se estima por encima de los 40 millones de hectolitros, los excedentes del vino mandan en el mercado.

Un sector, el del vino, que demuestra tener un grave problema de desajuste entre oferta y demanda. A la caída progresiva de la demanda en las últimas décadas, se ha sumado en el último año los efectos de la crisis de consumo en el mercado interno (de un 15%), lo que se ha traducido en unos mercados paralizados con precios hundidos. Una situación que afecta,





especialmente, al vino de mesa, cuyos stocks se cifran entre los 14 y 15 millones de hectolitros; muchas bodegas cooperativas están a reventar.

Desde la administración se apuesta por mantener el actual potencial español como uno de los países con mayor superficie de viñedo del mundo, alrededor de 1,05 millones de hectáreas, mejorando la calidad y buscando nuevos mercados; en ningún caso, el arranque de viñas, una decisión que se halla en manos de cada agricultor acogiéndose a medidas de ayuda comunitarias. Para la administración, la respuesta a los problemas de excedentes en el sector pasa por dos salidas: vender e ir a producciones competitivas en todos los mercados.

La actual crisis en el sector del vino ha supuesto reabrir el debate sobre el peso y el papel del sector cooperativo. Las cooperativas suponen aproximadamente el 70% de la producción de vino, sobre todo en el segmento de los vinos de mesa. Sin embargo, ese peso en la parte de la producción no se corresponde en la mayor parte de los casos con sus niveles de ventas de envasada con cierto valor añadido. Las cooperativas no están sólo para almacenar cosechas a granel sino para vender y, a ser posible, vino envasado.



## EL VINO Y LOS JÓVENES

Las líneas anteriores han servido para hacerse una idea de cómo ha evolucionado el mercado del vino en nuestro país dentro de un contexto de crisis mundial, de cómo ha variado el consumo a raíz de esta situación, de cuál es el perfil del consumidor habitual del vino, las pautas de su consumo y de cómo las exportaciones resisten los envites de la economía. Un arduo proceso de búsqueda de información, lectura, filtrado y adaptación a nuestro negocio para llegar a quiénes más interesan al proyecto: los jóvenes españoles, una generación “olvidada” por el vino.

DIVINA BODEGAS es una empresa que, como cualquier otra, busca triunfar con su modelo de negocio. Pero también es un grupo de gente joven deseosa de transmitir la cultura del vino de una manera asequible y novedosa al resto de su generación y las que están alrededor.

¿Qué piensan realmente los jóvenes de esa bebida tradicional, para entendidos, reservada para aquellas ocasiones en las que “hay que quedar bien”? De poco sirven los artilugios lingüísticos para presentar tan desoladores datos: los jóvenes españoles no consideran el vino como parte de las bebidas sociales; si no más bien como algo que se sale fuera de lo cotidiano, reservado a ocasiones especiales. ¿La buena noticia? Que a pesar de no tener al vino entre sus bebidas habituales, tampoco lo rechazan.

A finales de 2008, el Observatorio Español del Mercado del Vino (PEVM) encargó a la empresa Synovate ([www.synovate.es](http://www.synovate.es)) un estudio sobre los hábitos de consumo, en cuanto a bebidas y centrándose en el vino, de los jóvenes españoles de entre 18 y 35 años; de forma que estos datos pudiera compararse con aquellos obtenidos en 2005.

Para ello, la consultora realizó una serie de entrevistas cuantitativas a los jóvenes, en el rango de edad mencionado, consumidores y no consumidores de vino. Se efectuaron un total de 1.300 entrevistas, en municipios mayores de 30.000 habitantes de Península y Baleares, dentro de la distribución geográfica de áreas Nielsen (siendo las que afectan a nuestro proyecto: Noreste, Noroeste, Norte Centro y Centro).

A lo largo de estos tres últimos años, se ha producido una evolución de las tendencias vitales que sigue este colectivo. Actualmente, los jóvenes, de entre 18 y 35 años, se cuidan más y catalogan las bebidas alcohólicas como algo “dañino” para hábitos alimenticios saludables. Este hecho demuestra que están más pendiente de las nuevas tendencias y de la moda, que existe un deseo de estar siempre a la última. Por eso quizás, son más abiertos a la hora de relacionarse (tanto de manera interpersonal como a través de las nuevas redes sociales de Internet) y le dan una importancia mayor al medio ambiente y su cuidado.

Aunque el consumo de bebidas general muestra una tendencia negativa hacia un menor consumo y la jerarquía y rango de preferencia se mantiene, es cierto que éstas se pueden diferenciar entre bebidas que mantienen una cierta estabilidad y las que han perdido cuota de consumo; como por ejemplo, el vino que ha pasado de un 54% de jóvenes que nunca o casi nunca consumía a un 61%.

Del estudio también se extrae que una gran parte del colectivo de jóvenes españoles se inicia en el vino dentro de sus familias y antes de la mayoría de edad, fundamentalmente en celebraciones. No obstante, tan sólo el 8% de los jóvenes españoles (de entre 18 y 35 años) consume, posteriormente, vino con asiduidad y también es ese mismo porcentaje el que admite haberse emborrachado, tanto ellos como sus amigos, con vino en alguna ocasión. Un 85% lo hace con alcoholes de alta graduación o incluso, cerveza.

TABLA 9: CONSUMO DE BEBIDAS POR EDAD, SEXO Y CLASE SOCIAL (2008)

	TOTAL	EDAD		SEXO		CLASE SOCIAL		
		18-25	26-35	Hombre	Mujer	Alta + Media Alta	Media	Baja + Media Baja
	1300	581	719	652	648	373	659	268
	%	%	%	%	%	%	%	%
Refrescos	86,1	90,2	82,8	86,3	85,8	83,6	87,1	86,9
Agua Envasada	78,7	78,5	78,9	76,1	81,3	82,0	76,8	78,7
Cerveza	58,6	55,8	60,9	69,8	47,4	64,9	57,1	53,7
Alcohol alta graduación	45,6	54,7	38,2	56,9	34,3	48,5	42,0	50,4
Vino	39,7	28,7	48,5	44,0	35,3	48,3	39,2	29,1
Vino con Gaseosa	15,9	14,5	17,1	18,4	13,4	16,4	15,2	17,2
Sangría	14,5	16,5	12,9	13,7	15,4	14,7	14,7	13,8
Calimochó	13,8	19,6	9,2	14,7	13,0	16,4	12,9	12,7

Significativamente mayor con respecto al total

Significativamente menor con respecto al total

FUENTE: Observatorio Español del Mercado del Vino



La llegada a las etapas propias de las relaciones sociales (sobre todo grupales), como puede ser la adolescencia y el periodo adulto temprano, hacen que el consumo de este colectivo se aleje del vino; entrando en la consumición masiva de otras bebidas, entre las que destacan la cerveza, las bebidas alcohólicas de alta graduación, los refrescos y el agua envasada. Quedándose en una cuota de mercado del 5,5%.

Dentro de la segunda juventud (entre los 25 y los 35 años), va lentamente retomando la “afición” al vino dentro de un ambiente más adulto, marcado por las relaciones de pareja, el desarrollo profesional y las responsabilidades derivadas de esta nueva situación. Se produce una subida hasta el 10%.

De este escenario, también se desprende que para el primer colectivo, el vino está asociado a atributos como “para mayores”, “nada que ver conmigo”, “celebraciones” o “para entendidos”. Muchos de los jóvenes rechazan el vino por considerarlo una bebida para adultos, difícil de entender y que requiere un largo proceso de iniciación (frente a las bebidas de alta graduación, que se mezclan generalmente con refrescos para “ponerse a tono”). Se asemeja su consumo al del cava y se etiqueta con adjetivos como “elitista” y “caro”. Es decir, el vino refleja un posicionamiento alejado de lo joven y lo moderno.

A pesar de los esfuerzos de los últimos años por acercar su imagen a los posibles futuros consumidores, el vino sigue sin estar de moda; no siendo una bebida con la que se identifique la juventud urbana de nuestro país, entre los que crea una visión de respeto (lejos de “estimulante”, asociado a bebidas espirituosas o alcoholes de alta graduación). El estudio mencionado confirma también un descenso del consumo del vino entre los asiduos (en torno a un 27,2%).

De acuerdo con este mismo estudio, baja también el consumo ocasional (entre dos o cuatro veces al mes) a un 35%. Un 28% sostiene beberlo entre una vez al mes y una cada seis meses, mientras que el 34% dice no consumirlo casi nunca o nunca. Este último dato resulta alarmante para la industria del vino, dado que hace tres años la cifra se encontraba en torno al 23%.

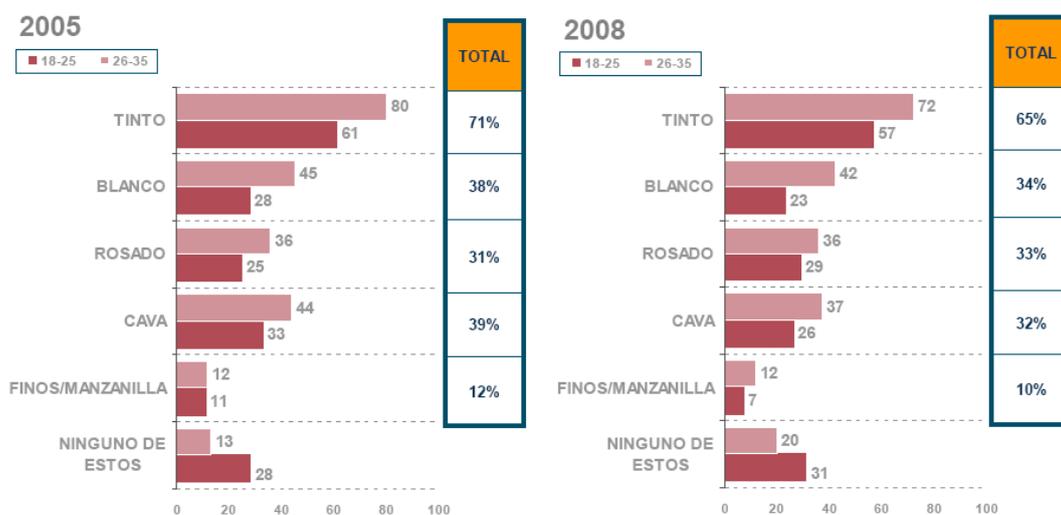


Es importante resaltar que frente al creciente problema de alcoholismo en el país y la caída vertiginosa del consumo del vino, la sociedad sigue sin aunar estos dos conceptos. Es más, para la mayoría de los participantes en este estudio el vino es una bebida de moderación, más propia de la mesa junto a platos tradicionales.

En los últimos tres años, tan sólo un vino parece haberse desmarcado de esta tendencia desfavorable: el rosado, que pasa a un 11% de cupo de consumo, gracias a las mujeres (que han incrementado notablemente su participación entre los consumidores habituales). Aun así, el tinto sigue siendo el más elegido, copando el 52% del consumo, incluso por las mujeres (59% frente a 45% de hombres); ya que es el que mejor relación tiene entre su conocimiento, su consumo y su compra.

En cuanto al Blanco, es un tipo de vino que todos los jóvenes conocen. Aunque aún se bebe en menor cuantía, su posición sigue siendo más estable que la del vino tinto dentro del colectivo de estudio; como dato tenemos que tan sólo el 34% de los jóvenes encuestados bebieron blanco en el último año (una pérdida de 4 puntos con respecto al 2005, frente a las 5 puntos perdidos por el tinto), pero una gran mayoría lo sigue considerando como un vino ambiguo y sin criterio. Por zonas, el blanco sigue siendo el vino más consumido en los lugares seleccionados por DIVINA BODEGAS: zona norte, tanto este como oeste.

FIGURA 21: CONSUMO DE TIPOS DE VINO POR EDAD

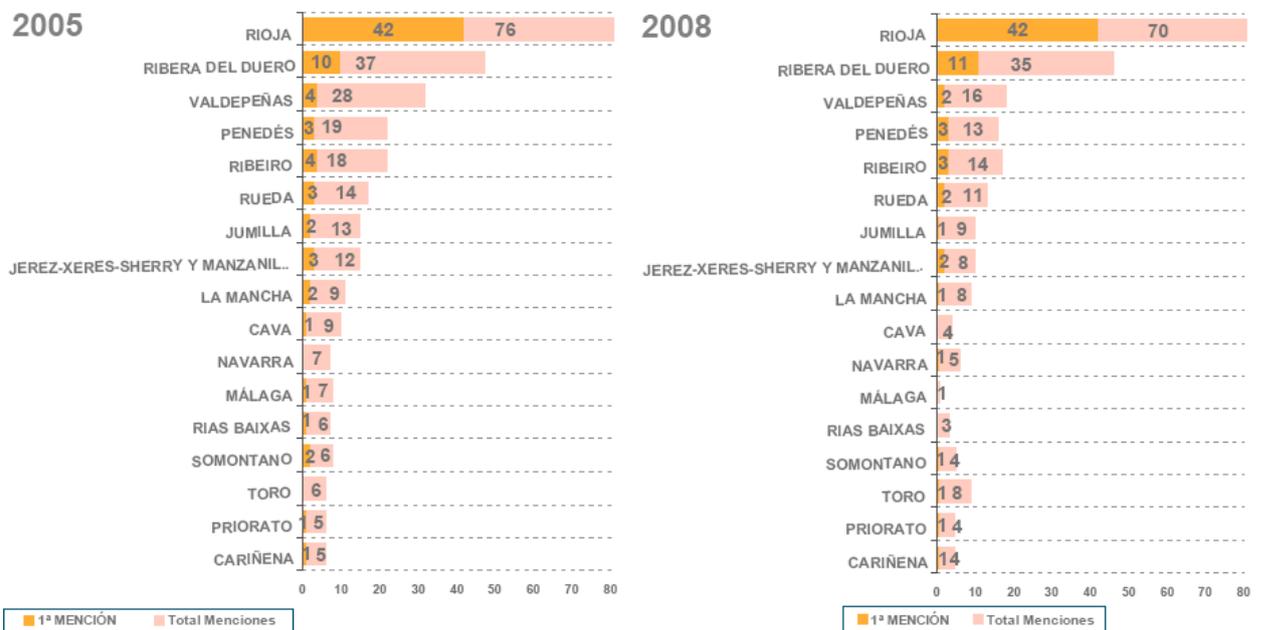


FUENTE: Observatorio Español del Mercado del Vino

Si nos centramos, ahora, en las Denominaciones de Origen, nos encontramos que un 70% de los encuestados conoce los vino de La Rioja con una notable diferencia sobre las demás; le siguen los vinos de Ribera del Duero, con un 35% y con un rango inferior de conocimiento, Valdepeñas, Ribeiro, Penedés, Jumilla y Rueda (todos ellos, entre el 16 y el 11%). Siendo los jóvenes de la zona centro los que mayor información reciben sobre la variedad de Denominaciones de Origen españolas.

Seguramente en este apartado, DIVINA BODEGAS se enfrenta a una de sus mayores retos. La concepción de este proyecto se enmarca dentro de una Denominación de Origen reciente, que a pesar de continuar cobrando notoriedad cada año, sigue siendo desconocida para un público consumidor habitual y en mayor medida, para el sector demográfico que nos incumbe. Tampoco el hecho de que en su nueva campaña de turismo, “Tierra de Sabor”, la Junta de Castilla y León haya decidido tan sólo contar con Rueda como estandarte de los vinos de la tierra favorece la información sobre la DO Tierra de León. Por esa razón, es inusual verla recogida en las encuestas realizadas por el OEMV.

FIGURA 22: CONOCIMIENTO DE LAS DENOMINACIONES DE ORIGEN



FUENTE: Observatorio Español del Mercado del Vino

TABLA 10: CONOCIMIENTO DE LAS DENOMINACIONES DE ORIGEN POR ÁREAS NIELSEN  
 (\*) Las cifras se refieren a las Áreas de expansión objetivas a corto plazo

	TOTAL	NorEste	NorOeste	Norte Centro	Centro	
	1300	146	104	112	82	
	%	%	%	%	%	
RIOJA	69,5	67,1	80,8	83,0	67,1	
RIBERA DEL DUERO	34,8	19,9	27,9	32,1	58,5	
VALDEPEÑAS	16,4	7,5	5,8	10,7	31,7	
RIBEIRO	14,2	6,	46,2	14,3	22,0	
PENEDÉS	13,3	28,1	4,8	9,8	13,4	
RUEDA	10,8	6,8	7,7	17,9	26,8	
JUMILLA	9,1	2,7	7,7	5,4	12,2	
LA MANCHA	7,7	1,4	3,8	3,6	28,0	
TORO	7,7	5,5	14,4	12,5	13,4	
JÉREZ-XERES-SHERRY Y MANZANILLA SANLÚCAR	7,5	2,7	4,8	1,8	6,1	
NAVARRA	4,7	4,8	1,9	18,8	6,1	
SOMONTANO	4,4	21,2	6,7	0,9	1,2	
UTIEL-REQUENA	4,2	0,7	-	-	4,9	
CAVA	3,8	4,1	2,9	6,3	1,2	
CARIÑENA	3,5	15,8	-	0,9	1,2	
PRIORATO	3,5	6,8	1,9	0,9	2,4	
RIAS BAIXAS	2,9	2,1	11,5	0,9	3,7	
ALBARIÑO	2,8	0,7	21,2	1,8	-	Significativamente mayor con respecto al total
MONTILLA-MORILES	2,7	-	-	1,8	1,2	Significativamente menor con respecto al total
OTROS	2,7	1,4	4,8	5,4	-	

FUENTE: Observatorio Español del Mercado del Vino

Volviendo al por qué del rechazo de los jóvenes al vino, encontramos que la mayoría alega las siguientes razones: a un 47% declara directamente que no les gusta, un 40% que no se identifican, un 28% que no es una bebida para tomar con amigos y un 18%, que el vino es un producto caro.

Si a estos datos le añadimos que el 47% de los jóvenes que asegura no gustarle el vino, lo hace refiriéndose a su sabor, que un 40% considera que debería tener un sistema más fácil y moderno de cierre y otro 14%, que debería venderse en botellas más pequeñas (concretamente de 33 centilitros), con sistemas de apertura menos complicados; y que la inmensa mayoría, jóvenes preocupados por una vida sana, apuesta por una línea de vinos más sencilla y frutal (un 32%), con menor graduación (14%) y con menos calorías (10%); nos enfrentamos con un panorama demoledor que nos ofrece muchas de las claves para poder conectar con este grupo social.



Debajo de estas razones superficiales, hay que la que parece ser la causa de esta “enemistad”: los jóvenes siguen considerando que el mundo del vino es complicado; que para apreciarlo, hay que entenderlo a través de un enrevesado proceso formativo y que debe quedar relegado a momentos especiales. Y es que se sigue asociando el vino con un cierto componente mítico que lo hace inalcanzable, no sólo a los paladares si no también a los bolsillos, por su elevado precio a los ojos de los jóvenes.

Dentro del sector, se coincide en que no es el tiempo de buscar culpables, si no buscar soluciones a una realidad: el mundo del vino se ha desconectado de las futuras generaciones de consumidores, que si no son captados con tiempo, puede que no lleguen a disfrutar nunca de esta bebida.

Uno de los datos clave es que un 63% de los jóvenes no recuerdan haber visto nunca publicidad asociada al vino; de acuerdo que es escasa, que pocas veces se emiten comerciales de bodegas en televisión con singles pegadizos que nos hagan hablar de ellos días. Pero sobre todo, radica en que la forma que tienen las bodegas de darse a conocer está orientada a otro público, a su clientela habitual, nunca a los jóvenes.

Pero no sólo las bodegas han hecho escaso trabajo en la difusión del vino en ambientes juveniles. La sociedad cambia y el estudio resalta que los conocedores del vino dentro de los jóvenes de 18 a 35 años son un sector demográfico con un estilo de vida particular; basado en el interés por lo nuevo, lo diferente, con una vida social intensa y proclives a comportamientos sociales de respeto con los otros y el medioambiente. Para la aplicación de los datos de este estudio a DIVINA BODEGAS, se ha extrapolado la información para los jóvenes de entre 23 y 35 años.

Al mercado vitivinícola, le espera en los próximos años un importante desafío: trabajar en el acercamiento del vino a los jóvenes, con todos los recursos que la sociedad moderna pone a su alcance (medios de comunicación, redes sociales, blogs, ...) y con nuevos sabores y envases que lo hagan más interesante a los sentidos y sobre todo, más atrayente para un público joven.



## EL VINO Y LAS MUJERES

Junto con el de los jóvenes, las mujeres son seguramente el otro gran olvidado de las grandes bodegas productoras. No obstante, un estudio presentado por Vinexpo a finales de 2008, puso de manifiesto las características de consumo de vino en mujeres; y contra todo pronóstico, nos encontramos con un colectivo target potencial.

A la mayoría de las mujeres les gusta el blanco (aunque un 60% también consume vino tinto), no siguen criterios de marketing y los eligen en función de su sabor. Este estudio se basa en los datos escrutados a 4.306 mujeres de más de 18 años de Francia, Reino Unido, Japón, Alemania y Estados Unidos (colaboración entre las revistas L'Express, Focus, Elle, Livingetc Decanter y Wine Spectator). Según la encuesta, las mujeres beben vino por el placer de beberlo. Seis de cada diez mujeres admiten beber vino una vez a la semana, y según va aumentando la edad, la práctica se vuelve más frecuente (por ejemplo, el 72,2% de las mujeres mayores de 60 años consumen el vino una vez mínimo a la semana).

Desde Estados Unidos, nos llega que para un 72% de sus mujeres el vino es un estilo de vida más que una tradición (no sería extrapolable a España, por su dilatada tradición vitivinícola) o un producto cultural. Su consumo suele estar ligado con momentos especiales (68,6%) o comida (71,2%). Más del 85% de las mujeres encuestadas creen que consumir vino es totalmente compatible con una dieta equilibrada. Lejos de considerarlo como una tendencia más, cuando se les preguntó por qué consumen vino, un 79,3% señaló que les encanta el sabor; y sólo el 3,6% cree que el vino es una bebida para los hombres. En cuanto a la compra, el 44,3% dice elegir su propia botella de vino, sin asesoramiento o asistencia.

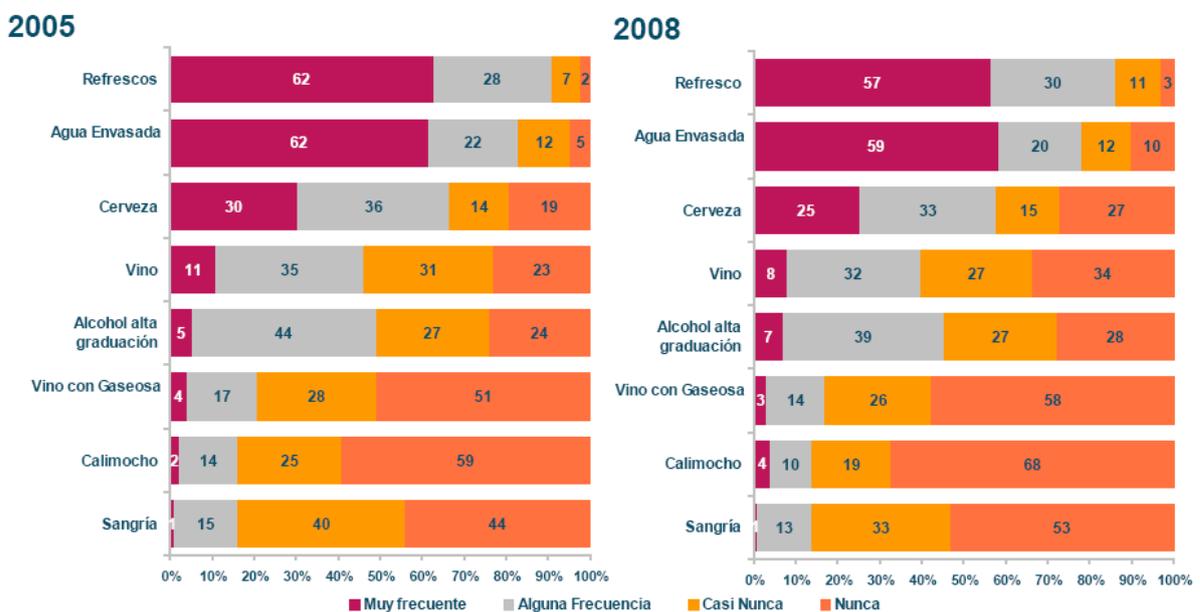
Un colectivo, en definitiva, alejado en su conocimiento y aficiones del mundo enológico por cuestiones de tradición; pero que cobra fuerza a diario como consumidor habitual y que debe estar entre las prioridades de cualquier bodega que quiera amoldarse a su tiempo.

## ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES

Por si un mercado saturado de bodegas no fuera suficiente, el vino “lucha” a diario con un sinnfín de competidores que consiguen eclipsarlo a los ojos del consumidor. Con campañas publicitarias revolucionarias, colores y sabores llamativos y más cercanos a la gente joven, el resto de bebidas del mercado se han asentado en los primeros puestos de las listas de éxitos.

Los datos incluidos a continuación, ayudan a hacerse una idea de qué rivales tenemos en frente: los amenos refrescos (86,1%) que se mantienen como los preferidos entre la gente joven, la siempre sana agua envasada (78,7%), la cerveza con los “colegas” (58,6%) y el anímico alcohol de graduación (45,6%). Por detrás, el vino que no consigue dar ese salto a la mente de los jóvenes ocupa el quinto puesto con un 39,7%; seguido de bebidas derivadas del mismo, como el vino con gaseosa, la sangría y el calimocho (que no se percibe como una bebida en la que participe el vino).

FIGURA 23: EVOLUCIÓN DE LA FRECUENCIA EN EL CONSUMO DE BEBIDAS



FUENTE: Observatorio Español del Mercado del Vino



Centrado en los lugares de consumo de las bebidas, dependiendo de las ocasiones, podemos diferenciar entre dentro de la residencia habitual y fuera de ella.

- Consumo Dentro de Casa

Los datos han variado poco de los obtenidos en 2005. El agua envasada sigue primando en las ocasiones de mayor consumo de líquidos en la casa; dominando los vasos de las comidas y cenas durante la semana y el fin de semana.

Es durante las comidas familiares y celebraciones especiales que se aprecia la presencia del vino como bebidas más frecuente, cercana al 30%. Un porcentaje más reducido en años anteriores, por la intrusión de los refrescos con gas han disminuido.

No obstante, para las estancias con amigos o barbacoas, es la cerveza la que sigue dominando con un 36%.

- Consumo Fuera de Casa

El vino sigue emergiendo como bebida dominante para cenas románticas, celebraciones especiales y siempre que se sale a cenar; una imagen demasiado estandarizada y edulcorada de la que productos como el nuestro debe huir radicalmente.

Con mayor protagonismo, destacan los refrescos de gas que amenazan la hegemonía de la cerveza en aperitivos y salidas entre semana.

En las salidas nocturnas, la cerveza ocupa un papel especial; aún muy por detrás de los alcoholes de alta graduación, auténticos reyes de la noche. Eso sí, la cerveza es elección indiscutible en reuniones de amigos (como barbacoas) y salidas de fin de semana diurnas; por su facilidad de transporte y posibilidad para mantener la temperatura.



TABLA 11: BEBIDAS ESCOGIDAS PARA EL CONSUMO FUERA DEL HOGAR

	BEBIDA MÁS FRECUENTE		VINO		BEBIDA OCASIONAL	NUNCA CONSUMIRÍA
	2005	2008	2005	2008	2008	2008
A media mañana/aperitivo	Cerveza 23%	Refrescos gas 31,6%	2%	4%	Cerveza	Alcohol A.G
Comida a diario	Agua env 38%	Agua env 44%	5%	8%	Refrescos gas	Alcohol A.G
Comida fin de semana	Agua env 25%	Refrescos gas 25%	16%	21%	Cerveza	Alcohol A.G
Tomando algo entre semana	Cerveza 33%	Refrescos gas 36%	4%	4%	Cerveza	Alcohol A.G
Tomando algo en fin de semana	Cerveza 35%	Cerveza 38%	6%	6%	Alcohol A.G	Calimocho
Cita romántica	<b>VINO 38%</b>	<b>VINO 44%</b>	<b>38%</b>	<b>44%</b>	Cerveza	Calimocho
Con los amigos	Cerveza 43%	Cerveza 43%	3%	5%	Refrescos gas	Calimocho
De tapas/pinchos	Cerveza 48%	Cerveza 51%	10%	10%	Refresco gas	Alcohol A.G
Celebraciones especiales	<b>VINO 31%</b>	<b>VINO 28%</b>	<b>31%</b>	<b>28%</b>	Cerveza	Calimocho
Después de hacer deporte	Agua env 38%	Agua env 70%	0%	1%	-	Alcohol A.G
En el trabajo	Agua env 41%	Agua env 71%	1%	2%	Refrescos gas	Alcohol A.G
Siempre que sale a cenar	<b>VINO 28%</b>	<b>VINO 28%</b>	<b>28%</b>	<b>28%</b>	Cerveza	Alcohol A.G
En fiestas	Alcohol A.G. 30%	Alcohol A.G. 33%	11%	10%	Cerveza	Calimocho

FUENTE: Observatorio Español del Mercado del Vino

En el terreno del alcohol, incurrimos en un gran dilema. Dado que una inmensa mayoría de los jóvenes consumen bebidas de alta graduación, la sociedad exige cada vez más, una condena firme de estos hábitos; y son, en gran medida, los propios colectivos de jóvenes quienes manifiestan una actitud más crítica ante este hecho: consumo abusivo, iniciación temprana y la falta de información sobre los efectos nocivos de su consumo. Si bien es cierto que a pesar de esta auto-percepción perjudicial, los jóvenes no dejan de consumir alcohol y el 65% de los jóvenes encuestados (de entre 18 a 35 años) afirman tener amigos que se han emborrachado alguna vez en el último mes; y tan sólo un 8% con vino.

Observando el análisis llevado a cabo por Synovate para el OEMV, en cuanto a la percepción que los jóvenes tienen del tipo de bebidas, salta enseguida la cruenta realidad: el vino consigue caracterizarse por ser “para mayores”, “para entendidos”, “para celebraciones”; muy alejado de lo joven y lo modo.

Un respeto excesivo hacia esta bebida que ha terminado por distanciarla de este colectivo. En el otro lado de la imagen, el agua envasada y los zumos, que cubren aspectos saludables, naturales y se muestran como bebidas cotidianas; y las cervezas y refrescos, que consiguen conectar con un discurso asequible con los que los jóvenes se sienten plenamente identificados. Para cerrar,

la diversión, modernidad, juventud e identidad generacional máxima: los alcoholes de alta graduación; pues a pesar del rechazo aparente por cuestiones sociales y de salud, sigue siendo la primera bebida consumida para el ocio nocturno.

FIGURA 24: MAPA DE POSICIONAMIENTO DE LOS DISTINTOS TIPOS DE BEBIDAS (2008)



FUENTE: Observatorio Español del Mercado del Vino

Actualmente el panorama vinícola no ofrece una alternativa real a nuestro vino; tan sólo Bodegas Elosegi ([www.bodegaselosegi.com](http://www.bodegaselosegi.com)) se aventuró en 2007 a lanzar uno de sus tintos, enlatado, sin mucho éxito. Un hecho que, el propio Mikel Elosegi, justificaba este año en FENAVIN: “no era el momento”. No obstante, basándonos en su innovación del sector a distintos niveles, destacamos HABLA y JOMMELIERS.

## **BODEGAS HABLA**

<http://www.vinoshabla.com/>

Fabricar productos diferenciales o especiales con objeto de distinguirse del resto no es fácil y requiere no sólo tener olfato para engendrar una idea, sino arte. Éste puede ser el caso de José Civantos, copropietario de esta bodega, quien no tuvo más remedio que tirar de imaginación para superar en protagonismo a las otras 25000 marcas de vino registradas.

Su negocio se basa en la creación de un vino de alta gama, que sólo se produce en ediciones limitadas y pretende convertirse en un referente de la viticultura del siglo XXI. HABLA sale al mercado fruto de la esencia del terruño, de la expresión de las distintas variedades de la uva, de condiciones climáticas que nunca se volverán a repetir. Es un producto exclusivo que tiene asignado un número distinto y correlativo.

El diseño de la botella es obra de Valentín Iglesias. Las botellas son de cristal negro italiano (y 900 gramos de peso= y cada una va impresa con la marca HABLA. La forma de la botella es diferente en función de la uva utilizada y de las sensaciones que sugiere el contenido. El número del vino aparece en distinta posición y ubicación. Entre ellas también hay sutiles diferencias que las hacen objeto para coleccionistas. Hasta sus cápsulas describen los aremos que prevalecen en cada uno de los vinos.

En su producción, las bodegas HABLA combinan tradición con nuevas tecnologías. Incluso se han introducido procedimientos que hasta ahora no se utilizaban en España, como el análisis de los precursores aromáticos de la uva o la medida del carbono isotópico C-13.

## **JOMMELIERS**

<http://www.jommelier.com/>

Se llama JO!, es un verdejo cosechado en Cataluña y esta es la primera cosecha que sale a la venta (10.000 botellas) tras una primera tentativa en 2007; es un vino, una marca, un club, un estilo de vida.



La idea se basa en crear un vino que no sea excesivamente caro, joven y que desdramatice toda la cultura del vino que se mueve alrededor de consumir botellas de más de 20 €, de las denominaciones de origen y de cierta impostada necesidad de fingir saber más de vinos de lo que realmente se sabe; en las catas, el vino no se escupe. Éste cuesta 8 euros, en plan Low Cost, y su etiqueta está del revés, conteniendo el mínimo de información posible. Un enfoque resumido en las palabras de Miguel Ángel Vaquer: “no vamos a sacar un vino que cueste 30 €, cuando sabemos que no vale más de 60 céntimos hacerlo”.

Los puntos de venta serán tanto tiendas especializadas como restaurantes emblemáticos de la modernidad barcelonesa o incluso salones de belleza; el vino encaja muy bien con el estilo de vida de las zonas.

JO! es un marca popular, moderna y adhiriéndose a la cual uno se siente a gusto y desacomplejado. Se pretende fidelizar a la gente. Ya se prepara una línea de productos Jommelier (desde copas de metacrilato a taburetes con la forma del corcho de la botella).

Dentro de la Denominación de Origen nos encontramos con dos bodegas que comercializan Albarín 100%: PARDEVALLES y VILLEZA.

#### **VIÑEDOS Y BODEGA PARDEVALLES**

[www.pardevalles.es](http://www.pardevalles.es)

Esta bodega está situada en la localidad leonesa de Valdevimbre, uno de los pueblos con mayor tradición vinícola de la zona. Su andadura comienza en 1949, año de su creación; pero no es hasta 1997 cuando embotellan el primer vino bajo la marca Pardevalles. Pardevalles en su corta historia ha conseguido numerosos premios e importantes puntuaciones en las revistas nacionales e internacionales.





## **BODEGAS VILLEZA**

[www.villeza.com](http://www.villeza.com)

Una bodega que apuesta por una producción baja pero de altísima calidad, situada en la localidad del mismo nombre. A pesar de ser una bodega familiar de marcado carácter tradicional, han conseguido abrirse paso dentro del mercado vitivinícola y su Albarín, “Lágrimas de Villeza”, está considerado por la propia Denominación de Origen como el mejor de la cosecha de 2008, dentro de esta variedad de uva.

Cruzando las fronteras de España, nos encontramos con países como Reino Unido, concienciado con diseñar técnicas que conecten con los casi 9 millones de clientes potenciales (dentro de la próxima generación, Y, de consumidores de vino) que tiene el país. E incluso, desde Australia, llegan nuevas ideas para la comercialización del vino, como Yellow Tail (<http://www.yellowtailwine.com/>).

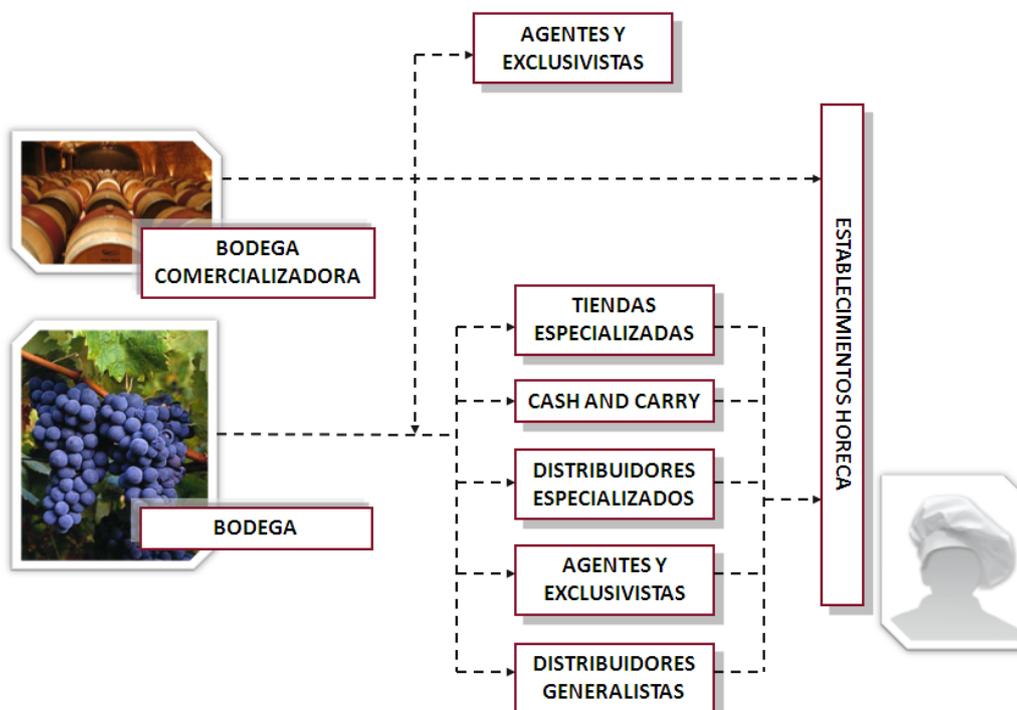


## ANÁLISIS DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Referente a la manera de hacer llegar el producto al cliente, DIVINA BODEGAS pretende lograr la novedosa incursión de una marca vinícola en bares nocturnos y discotecas; sin dejar de lado los canales de distribución que han sido eficaces, en la difusión del vino, como es el canal HORECA (Hoteles, Cafeterías y Restaurantes). De estos primeros, existe nula información particularizada que nos ayude a entender la situación actual; no obstante, tras los datos estadísticos de 2007 sobre el canal HORECA, poco fiables debido a un cambio de panelista del MARM, los datos de 2008, vinieron a mostrar que el sector parecía librarse de los primeros envites de la crisis, con alguna tendencia bajista en los últimos meses del año.

Antes de entrar de lleno en el análisis de los datos, es relevante trazar un esquema de cómo se produce la llegada de los productos vitivinícolas a los distintos canales de distribución; a través de unos simples gráficos que muestran la cadena de valor en el canal distribuidor, la estimación en el volumen de negocio y la formación del precio dentro del canal HORECA.

FIGURA 25: CADENA DE VALOR EN LA DISTRIBUCIÓN DEL VINO; CANAL HORECA



FUENTE: Observatorio Español del Mercado del Vino

El canal de restauración ha sido uno de los más afectados por una crisis de consumo, que no se ha dejado notar tanto en el canal de la alimentación. En esta primera área, la cifra de variación en la tasa interanual a Septiembre mostraba una caída del 6,1% para vinos en términos de valor (llegando a los 1.497 millones de euros); distribuidos de la siguiente forma: 44% en bares y cafetería y un 42%, perteneciente a restaurantes.

Hay que tener en cuenta que los cálculos de restauración no incluyen el consumo en establecimientos como pueden ser los servicios de catering, ni en locales no permanentes (un consumo más propio de ciertas épocas del año); que, no obstante, no deja de proporcionar una parte creciente de venta de directa.

TABLA 12: COMPARATIVA ENTRE EL GASTO EN LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN CON EL GASTO DOMÉSTICO

VALOR VINO (millones de €)	TAM SEPTIEMBRE 2008	% SOBRE GASTO EXTRADOMÉSTICO
TOTAL GASTO EN VINO	1.496,5	100%
RESTAURACIÓN COMERCIAL	1.485,7	99,3%
CAFETERÍAS Y CAFÉ BAR	660,0	44,1%
RESTAURANTES	624,7	41,7%
HOTELES	154,4	10,3%
RESTAURACIÓN ORGANIZADA	18,7	1,2%
CONSUMO NOCTURNO	27,3	1,9%

FUENTE: Federación Española del Vino (FEV)

Aún así, existe una tremenda desproporción entre los valores totales de ambos canales, que ni siquiera se ve compensada por las buenas previsiones que los datos del pasado mes de Abril hacen presagiar. De acuerdo a estas informaciones, el canal de alimentación (nutrido por el consumo de los hogares) ha mostrado una subida durante el mes de Abril de 2009 del 2,5% en volumen y del 6% en valor.

Sin embargo, el mal comienzo de año lleva a que los datos correspondientes al primer cuatrimestre de 2009 muestren una caída general del -4,4% en volumen, hasta los 135,15 millones de litros y del -1,7% en valor, hasta los 298,83 millones de euros. Referente al precio medio, este valor asciende un 2,8% y se fija en 2,21 €/litros.

FIGURA 26: FORMACIÓN DEL PRECIO DEL VINO; CANAL HORECA



FUENTE: Observatorio Español del Mercado del Vino

En cuanto a la cifra interanual (doce meses comprendidos entre mayo de 2008 y abril de 2009), se observa un aumento del consumo de vino en alimentación del 3% en volumen, hasta los 467 millones de litros, y del +1,2% en valor, hasta los 1.061 millones de euros. Siendo la facturación estimada por el vino blanco en restaurantes de 300,1 millones de euros; 389,6 millones, en establecimientos de bebidas y 57,5 millones de euros en hoteles (un total de 747,2 millones o el 13,3% del mercado del vino). Aún así, todos estos datos fueron menos cuantiosos que en años anteriores.

Las pérdidas registradas durante los cuatro primeros meses de 2009, tanto en volumen como en valor, se deben principalmente a la mala evolución de los vinos de mesa, que caen un 10% en volumen, hasta los 78,65 millones de litros y un 11% en valor, hasta los 89,26 millones de euros; aunque la caída en volumen fue menos acusada en Abril (-1,3%), aumentando en valor (2,2%). También presentan evolución negativa los espumosos y cavas, que caen un 10% en volumen hasta los 5,96 millones de litros y un 11,2% en valor hasta los 28 millones de euros, recuperándose también durante el mes de este informe.



A finales de 2008, los vinos de Denominación de Origen cedían terreno, disminuyendo un 0,6% en volumen (132 millones de litros) y un 2,9% en valor (497 millones de euros); tendencia que se ha visto interrumpida con el inicio de un nuevo año. Y es que, en el mes de Abril, los vinos con denominación de origen aumentaban un 8% en volumen hasta los 41,23 millones de litros y un 5% en valor, hasta los 148 millones de euros.

En definitiva, es importante destacar el aumento del consumo de vino con denominación de origen aunque no logre compensar la caída del consumo de vino de mesa durante los cuatro primeros meses de 2009; sí en el dato interanual. Hay motivo para el optimismo; ya que, de consolidarse los datos de abril en los próximos meses, podría superarse el bache negativo de los primeros meses del año 2009.



## ANÁLISIS DE PROVEEDORES

A parte de representar una novedad en el sector vitivinícola, DIVINA BODEGAS busca el liderazgo en costes y en calidad como una de sus ventajas competitivas. Desechando el modelo tradicional de bodega con viñedo propio, dado el alto apalancamiento del negocio que tardaría en empezar a obtener beneficios cuatro años, se opta por la compra de uva directamente a los proveedores.

De los datos proporcionados por la Denominación de Origen en la mano, se obtiene que la venta de la materia prima se está realizando a precios parecidos y con calidades muy similares, por los productores independientes; con ellos, se demuestra la viabilidad de la aproximación planteada, en cuanto a capacidad de los proveedores, precios y disponibilidad.

TABLA 13: PROVEEDORES DE UVA “ALBARÍN” EN LA D.O. “TIERRA DE LEÓN”

VITICULTOR (Apellidos)	AÑO	SUPERFICIE REGISTRADA (Ha)	No CEPAS	LOCALIDAD	DESTINO
Barcillo, S.A.	2.005	1,7	3.778	VALDEVIMBRE	BARCILLO, S.A.
García Arribas	1.989	0,3	333	GORDALIZA DEL PINO	BODEGAS Y VIÑEDOS PEDRO CASIS
González Bernardo	1.991	0,34	756	VILLEZA	FRANCISCO GONZÁLEZ BERNARDO
González Bernardo	1.940	0,654	727	VILLEZA	FRANCISCO GONZÁLEZ BERNARDO
Hijos de Rafael Alonso	2.006	0,8203	1.823	VALDEVIMBRE	HIJOS DE RAFAEL ALONSO, C.B.
Hijos de Rafael Alonso	2.006	1,5635	3.474	VALDEVIMBRE	HIJOS DE RAFAEL ALONSO, C.B.
Matilla López	2.006	0,4211	936	LEÓN	INDEPENDIENTE
Matilla López	2.006	1	2.222	LEÓN	INDEPENDIENTE
Viñedos Pedro Marcos	1.989	3,575	6.207	VILLAMAÑÁN	VIÑEDOS PEDRO MARCOS
Viñedos Pedro Marcos	1.989	3,946	6.851	VILLAMAÑÁN	VIÑEDOS PEDRO MARCOS
Vega Castrillo	2.007	0,1059	235	LEÓN	INDEPENDIENTE

FUENTE: Denominación de Origen “Tierra de León”

Estimando que un viñedo, a medio rendimiento, produce unos 3,75 kilogramos de uva por cepa; y contando que un kilogramo de uva equivale a 1,18 litros de vino, tenemos la capacidad de litros de vino por viñedo.

TABLA 14: CAPACIDAD, POR PROVEEDOR, DE CEPAS, KILOGRAMOS Y LITROS DE UVA

VITICULTOR (Apellidos)	SUPERFICIE REGISTRADA (Ha)	No CEPAS	No KILOGRAMOS	No LITROS
Barcillo, S.A.	1,7	3.778	2.471	16.668
García Arribas	0,3	333	218	1.469
González Bernardo	0,34	756	494	3.335
González Bernardo	0,654	727	475	3.207
Hijos de Rafael Alonso	0,8203	1.823	1.192	8.043
Hijos de Rafael Alonso	1,5635	3.474	2.272	15.326
<b>Matilla López</b>	<b>0,4211</b>	<b>936</b>	<b>612</b>	<b>4.129</b>
<b>Matilla López</b>	<b>1</b>	<b>2.222</b>	<b>1.453</b>	<b>9.803</b>
Viñedos Pedro Marcos	3,575	6.207	4.059	27.384
Viñedos Pedro Marcos	3,946	6.851	4.481	30.225
<b>Vega Castrillo</b>	<b>0,1059</b>	<b>235</b>	<b>154</b>	<b>1.037</b>

FUENTE: Denominación de Origen "Tierra de León"

Los datos que aparecen subrayados son de aquellos agricultores independientes; no obstante, si las cantidades fueran insuficientes, se podría negociar con las bodegas. Los precios de la uva pueden oscilar entre 0,30 y 0,50 céntimos de Euro (los cálculos asociados, a los gastos por compra de uva, se recogen en el PLAN FINANCIERO).

## ANÁLISIS ESTRATÉGICO

### ANÁLISIS DAFO

Antes de tomar cualquier decisión estratégica, es imprescindible realizar un diagnóstico de la relación existente entre nuestra empresa y su entorno. La forma más eficaz de llevar a cabo un análisis detallado y certero, de este tipo, es a través del DAFO (SWOT, en su acrónimo anglosajón). Cada una de estas letras representa las DEBILIDADES, AMENAZAS, FORTALEZAS y OPORTUNIDADES que se nos presentan en el ámbito interno y externo de nuestro negocio; los factores estratégicos críticos a los que nos enfrentamos; para una vez identificados, poder diseñar una estrategia con la que consigamos consolidar las fortalezas, minimizar las debilidades, aprovechar las ventajas de las oportunidades, y eliminar o reducir las amenazas.

La escala de puntuación considerada ha sido entre -2 y +2 y la forma de ponderar ha sido la siguiente:

- Al cruzar FORTALEZAS con OPORTUNIDADES, nos preguntamos “¿cómo podemos utilizar esta fortaleza para aprovechar esta oportunidad?”; cuanto más destaque la FORTALEZA para su aprovechamiento, mayor será la puntuación que obtenga. En caso de que la FORTALEZA tenga un efecto nulo sobre la OPORTUNIDAD, se le dará un valoración de 0.
- En el caso del cruce entre FORTALEZAS y AMENAZAS, nos fijamos en si la FORTALEZA es útil para contrarrestar la amenaza; de ser así, la puntuación que recibe está entre 1 y 2. Si se da el caso contrario, si la AMENAZA anula nuestra FORTALEZA, la puntuación tendrá signo negativo (de -1 a -2). De no tener efecto la uno sobre la otra, y viceversa, la valoración es nuevamente 0.
- Para cruzar DEBILIDADES con OPORTUNIDADES, nos cuestionamos si nuestras DEBILIDADES pueden impedirnos aprovechar las OPORTUNIDADES consideradas. La ponderación será negativa según la importancia (de -1 a -2). Si la DEBILIDAD no nos impide aprovechar la OPORTUNIDAD, la puntuación es 0.



- Al cruzar DEBILIDADES y AMENAZAS, nos centramos en cómo esa DEBILIDAD nos hace vulnerables frente a la amenaza en cuestión. En función del grado, iremos puntuando con la escala tanto negativa como positiva (entre -1 y -2). En el caso de que la DEBILIDAD no tenga efecto en la empresa sobre la AMENAZA, la valoración será 0.

A continuación, se analizan las fortalezas y debilidades de DIVINA BODEGAS y su producto; así como las oportunidades y amenazas a que las que deberá hacer frente. Comentando aquellas FORTALEZAS que permiten aprovechar mejor las OPORTUNIDADES y defenderse de las posibles AMENAZAS del mercado; las DEBILIDADES que, en mayor medida, hacen aprovechar las oportunidades y hacen vulnerable la empresa frente a las amenazas del entorno. Sin olvidar, las OPORTUNIDADES de las que el proyecto se puede servir, a tenor de sus FORTALEZAS y DEBILIDADES; y las AMENAZAS que más pueden afectar a la empresa, debido a las características de la misma.

Las OPORTUNIDADES, FORTALEZAS, AMENAZAS y DEBILIDADES descritas a en los próximos párrafos se referirán a las siguientes categorías: Clientes, Proveedores, Competidores, Producto, Tecnología, Fuentes de Financiación y Otros Aspectos.

## **OPORTUNIDADES**

OPORTUNIDADES que permiten potenciar las FORTALEZAS y que no se ven afectadas por las DEBILIDADES del entorno interno de la empresa.

### **01 PÚBLICO OBJETIVO NO EXPLOTADO**

En el mercado del vino, la competencia es brutal; siempre pensando en el consumidor tradicional que elige su vino en función de la denominación de origen y las texturas, colores y otras características del vino. Por eso, nuestra bodega opta, en parte, por desmarcarse de este cliente (agredido desde demasiados flancos) y centrarse en un público objetivo aún no explotado: el colectivo joven de entre 23 y 35 años.





## **O2 “LOS JÓVENES QUIEREN ESTAR A LA ÚLTIMA”**

Como cualquier persona de su edad, todos los jóvenes quieren lo último, lo más nuevo. Si algo se pone de moda, son los primeros en llevarlo, en olerlo, en comerlo, en beberlo. Desde ellos, las modas fluyen por la sociedad y es un punto clave que no debemos pasar por alto.

Si conseguimos transmitir a este colectivo el frescor, la innovación, la diferencia que desprende nuestra bodega (en definitiva, la novedad), lograremos que nuestro producto se empiece a consumir.

## **O3 CAPTACIÓN DE TRENDSETTERS**

Situación similar a la que ocurre con los jóvenes y las nuevas tendencias; el colectivo homosexual en España ha avanzado, en muchos casos, de la mano de lo “trendy”; lo que los gays y lesbianas hacen, se establece como hábito de moda en la sociedad con un año de retraso. Finalmente, lo gay está de moda.

Captar su atención sobre el producto, hacerlo atractivo para los restaurantes y lugares de ocio que frecuentan, hace posible “capturar” a uno de los mayores trendsetters del mercado actual.

## **O4 RELACIONES SOCIALES EN TORNO AL VINO**

El vino sigue siendo percibido, por muchos jóvenes, como una bebida reservada para las celebraciones importantes. No obstante, en el Norte de España, la tradición vinícola está más difundida entre la juventud y no es difícil encontrar el desarrollo de las relaciones sociales, de grupo, alrededor de una botella de vino en las salidas nocturnas o eventos festivos.



## O5 ESCASEZ DE COMPETIDORES

En un mercado tan saturado como el del vino, puede resultar confusa la afirmación; no obstante, el número de competidores a los productos de DIVINA BODEGAS es escaso puesto que no muchas bodegas optan por salirse de los esquemas tradicionales.

Referido a la zona, tan sólo dos bodegas comercializan Albarín 100% dentro de la Denominación de Origen y no en cantidades excesivas, por lo que el consumidor aún no está saturado por el producto.

En cuanto a otras bodegas, nacionales o internacionales, que apuesten por vinos jóvenes a precios asequibles, son pocas también (como veíamos en el análisis) las que apuestan por este modelo; y las que lo hacen, consiguen un éxito entre la segunda juventud de una manera más rápida que sus predecesoras.

Centrándose en WHITE, la apuesta más arriesgada, no hay bodegas españolas que decidan comercializar su vino lejos de envases de vidrio, guardando la imagen de calidad y buen producto.



## O6 APUESTA POR LAS PYMES

En España, desde hace unos años, se vive una tendencia de apoyo a las Pequeñas y Medianas empresas, por parte de las administraciones (tanto nacionales como europeas), bancos y entidades financieras.

FIGURA 27: CARTEL PUBLICITARIO “PARA LA CRISIS CREA UNA EMPRESA”



Aunque la crisis ha mitigado la concesión de ayudas financieras, este tipo de negocios han sido los menos afectados, obteniendo beneficios fiscales y ayudas para su creación.

### **07 EL VINO JOVEN NO REQUIERE DE ENVASES DE VIDRIO TRADICIONALES**

El vino blanco joven está destinado al consumo rápido, por lo que no es necesario dejarlo reposar en bodega, ni su comercialización exclusiva en envases de vidrio.

Este hecho permite sacar una línea de envases novedosos; un packaging innovador en el sector vinícola, que reduce los riesgos de deterioro durante el transporte y almacenaje de botellas; así como su manejabilidad por parte del consumidor.

### **08 EL VINO JOVEN NO REQUIERE UN LARGO PROCESO DE INICIACIÓN**

Uno de los hándicaps que encuentra el vino a su relación con los jóvenes es que éstos lo consideran como una bebida que requiere de unos conocimientos previos, que sólo se pueden conseguir tras muchos años dedicados a la bebida de este producto.

Los productos de DIVINA BDOEGAS son refrescantes, suaves, afrutados y fáciles de beber; por lo tanto, se reduce el proceso de iniciación, acercándolo al colectivo joven.

### **09 POSIBLES ACUERDOS CON COMPAÑÍAS DE REFRESCOS**

Dentro de una segunda fase, no pensando en el primer año de lanzamiento, y tras haber comprado el éxito de una bebida como WHITE, se vislumbra interesante la alianza de la bodega con alguna compañía de refrescos referente en nuestro país para crear combinados de productos.

Estas compañías posee mayores presupuestos en Marketing y a la hora de crecer dentro de España, e incluso fuera de las fronteras peninsulares, es relevante llevar a cabo campañas con un respaldo.



## **FORTALEZAS**

FORTALEZAS que ayudan a aprovechar nuestras OPORTUNIDADES al máximo y que contribuyen a reducir o anular la posible afección de las AMENAZAS del entorno externo.

### **F1 PACKAGING INNOVADOR**

Con el fin de atraer a nuestro segmento target, los jóvenes, los productos se presentan al cliente con un packaging innovador; tanto para BLANCO como para WHITE. Aprovechando las posibilidades de ofrecer diversas sensaciones, experiencias, y disfrutar del vino en escenarios distintos, incluso a los habituales.

### **F2 PERCEPCIÓN DE IDEA INNOVADORA**

Claro elemento de diferenciación como tarjeta de presentación de la empresa, en un sector saturado de conceptos y productos demasiado similares.

### **F3 PRODUCTO ADAPTADO A LAS NECESIDADES DEL CONSUMIDOR**

El producto de lanzamiento de DIVINA BODEGAS, en sus dos formatos, es un producto creado para colmar las necesidades del consumidor. Una línea interesante para marcar la estrategia a futuro de la empresa, y así añadir productos a su cartera siempre en respuesta a los requisitos del cliente final.

### **F4 EXCLUSIVIDAD DE LOS PRODUCTOS INDEPENDIENTES**

Actualmente, existen tres proveedores independientes de uva Albarín dentro de la Denominación de Origen seleccionada. No obstante, en los años anteriores la DO ha llevado a cabo una campaña de subvenciones para todos aquellos agricultores dispuestos a plantar esta variedad de uva, que irán uniéndose al listado en los próximos años. El resto de producción de Albarín corresponde a los viñedos de las bodegas competidoras.



Convirtiéndose en autosuficientes, las bodegas de la zona dejan paso a contratos de exclusividad con los productores independientes, que de no producirse, deben vender el vino a otras regiones nacionales (dejándolo fuera de la DO).

#### **F5 ALTA CALIDAD**

Otro punto de diferenciación para la empresa, dentro de las bodegas incluidas en la Denominación de Origen (la mayoría de origen local) aplicable a todos los ámbitos de trabajo. Un producto, BLANCO, dirigido a una gama de clientes medio-alta, entre los que se encuentran la segunda juventud de españoles, de entre 25 a 35 años.

#### **F6 ÚNICA BODEGA DESTINADA A JÓVENES**

DIVINA BODEGAS es pionera en España como bodega orientada totalmente a jóvenes; aunque competidores han lanzado productos similares, asequibles en apariencia y precio a los bolsillos de este público sin explotar, ninguno ha optado por un formato que se adapte a ellos.

#### **F7 BAJO NIVEL DE INVERSIÓN INICIAL**

El modelo tradicional de bodega cuenta con amplios espacios para las barricas y un viñedo propio para autoabastecer su producción. DIVINA BODEGAS, en su opción por desmarcarse de este esquema, no llevará a cabo una inversión cuantiosa inicial sobre viñedo, ya que se comprará uva a productores independientes.

El hecho de iniciar su andadura con un vino joven, hace que éste no requiere de un proceso de maduración en barrica; por lo que el espacio inicial concebido para la bodega es menor que de tratarse de otro tipo de vino.



## **F8 COSTE TOTAL DE MARKETING**

El coste total de Marketing One to One y Below the Line, principales acciones estratégicas de la compañía, es más barato que llevar a cabo campañas de publicidad de masas.

## **F9 EL VINO, CONSIDERADO LA TERCERA BEBIDA MÁS SANA DESPUÉS DE LOS ZUMOS Y EL AGUA**

Esta es una característica generalizada del vino, no del producto de DIVINA BODEGAS en particular. Aún así no deja de ser una fortaleza importante de cara a vender el producto. Esta afirmación dota pequeña ventaja competitiva frente a refrescos y cerveza, los principales competidores, que aglutinan a día de hoy mayor cuota de mercado.

## **F10 EQUIPO EMPRENDEDOR**

Experiencia previa del equipo emprendedor en diferentes ámbitos de negocio; así como en el sector vitivinícola (en el caso del Enólogo y Director de Viticultura).

## **AMENAZAS**

AMENAZAS de alto riesgo para nuestra empresa, que se pueden conjugar con las DEBILIDADES y para las que, eventualmente, habrá que desarrollar FORTALEZAS que consigan anular o reducir el impacto de éstas.

## **A1 FALTA DE ACEPTACIÓN**

Uno de los mayores riesgos que corre este modelo de negocio es que se produzca una falta de aceptación, debida a posibles barreras psicológicas por parte del cliente; o incluso, un posible rechazo inicial. Por ello, el primer año, se destinará un porcentaje reducido de la



producción a WHITE; de forma que se vaya introduciendo en el mercado de una manera progresiva, sin intimidar al consumidor.

## **A2 CAMBIOS DE TENDENCIA**

Cambios continuos de tendencia en los gustos de los clientes; de momento, el segmento objetivo al que se designan BLANCO y WHITE no ha variado en sus gustos en los últimos tres años apenas, aunque sí es evidente el claro desinterés de los jóvenes por esta bebida.

## **A3 BAJO CONSUMO POR PARTE DE LOS JÓVENES**

No puede ocultarse; los datos muestran que los jóvenes (los futuros consumidores) están perdiendo interés por el vino y su entorno.

## **A4 BAJAN LAS VENTAS NACIONALES EN LA CADENA DE RESTAURACIÓN**

El canal HoReCa se ha escogido como uno de los canales de venta para BLANCO; el hecho de que las ventas en este canal hayan disminuido en el último año es una clara amenaza para las bodegas que opten por esta vía. Habrá que estudiar las posibles diferencias que puedan hacer nuestra bodega atractiva para los restaurantes.

## **A5 MALA COSECHA**

El hecho de depender de materia prima agrícola, hace que las condiciones climatológicas anuales designen la cantidad de producción que se puede conseguir. En el caso de una bodega, una helada a destiempo o una lluvia de granizo pueden arruinar la cosecha parcial o de forma completa, privándonos de obtener suficiente uva en la vendimia para producir litros suficientes que vender.





#### **A6 PRESIÓN BAJISTA DE LOS PRECIOS**

Debido a la competencia, local y de otras regiones, los precios de BLANCO puede resultar caros a priori para el consumidor.

#### **A7 DENOMINACIÓN DE ORIGEN NO INCLUIDA EN CAMPAÑA “TIERRA DE SABOR”**

Este año, en su nueva campaña de promoción de los productos autóctonos, la Junta de Castilla y León ha decidido incluir tan sólo una de las tres Denominaciones de Origen de la Comunidad Autónoma (Rueda).

#### **A8 CRISIS DE CONSUMO**

La crisis financiera ha derivado en una crisis de consumo de envergadura. Muchas de las familias que cuentan con miembros sin empleo y otras de ellas, temerosas de perder los suyos, están reduciendo los gastos del hogar; lo que se contrapone con la tendencia consumista excesiva de los últimos años.

El hecho de que el vino siempre se haya considerado como un “bien de lujo”, del que fácilmente se puede prescindir de prolongarse una situación económica desfavorable, ha hecho caer las ventas. Aunque en el último mes, parecen haberse recuperado sobre todo de cara al consumo en el hogar.

#### **A9 FUENTES DE FINANCIACIÓN MENOS ACCESIBLES**

La crisis financiera que atraviesa la economía española puede derivar en problemas para conseguir la elevada financiación inicial. Las duras condiciones exigidas, actualmente, por las entidades de crédito afectan, inevitablemente, a la hora de conseguir la financiación necesaria para llevar a cabo el proyecto.





## **DEBILIDADES**

DEBILIDADES que implican el no poder aprovechar las OPORTUNIDADES y, en algunos casos, potencias las AMENAZAS den entorno externo.

### **D1 EMPRESA NUEVA SIN REFERENCIAS EN EL SECTOR**

Nos encontramos ante una de las debilidades propias de las empresas de nueva creación. En este apartado se engloban todas las dificultades propias de la falta de referencias previas.

### **D2 DESCONOCIMIENTO DE LA MARCA**

Quizás la más relevante cuando se trata de hacerse hueco en la sociedad actual, donde la marca prima; muchas veces incluso por encima de la calidad. El hecho de darse a conocer desde cero, siempre puede tener un doble matiz como ventaja; evitando juicios de valor previos.

### **D3 DENOMINACIÓN DE ORIGEN, “TIERRA DE LEÓN”, POCO CONOCIDA**

A pesar de ser una zona productora de vinos desde siempre, la región no se ha englobado dentro de una denominación de origen hasta 2007 cuando se creó Tierra de León. En los dos últimos años, los vinos de esta DO han tenido gran aceptación entre expertos y público; aún así, su notoriedad es todavía escasa.

Dado que los consumidores basan su criterio de compra, como primera opción, en el conocimiento de la DO (por la confianza que ello les proporciona), entendemos que se trata de una debilidad para nuestro producto.





#### **D4 VENTA TOTAL DE LA PRODUCCIÓN**

Dados los gastos asociados al negocio, existe una necesidad (relativa) de que los clientes adquieran la mayor parte, sino la totalidad, de la producción anual; de forma que se asegure la rentabilidad del modelo de negocio.

#### **D5 ESCASEZ DE PRODUCTORES DE UVA ALBARÍN**

A día de hoy, tan sólo existen tres proveedores independientes de la variedad de uva necesaria con una superficie explotada de menos de 6 hectáreas.

#### **D6 ELEVADA DEPENDENCIA DE LOS PROVEEDORES**

El hecho de no tener viñedo propio, para el autoabastecimiento de la bodega, hace que la dependencia con los proveedores sea total. Puede acarrear arduas negociaciones en cuanto a las condiciones de los contratos, de manera que no sean abusivas.

#### **D7 PRECIO (RELATIVAMENTE) CARO PERCIBIDO POR EL CLIENTE**

El precio del vino debe cubrir parte del desembolso necesario para poder poner en marcha DIVINA BODEGAS; no obstante, se ha optado por una filosofía “low cost” que nos permita demostrar que lo “no excesivamente barato” no debe ser sinónimo de una menor calidad.

#### **D8 FALTA DE CAPITAL**

Falta de Capital del equipo de socios para cubrir Fondos Propios.



FIGURA 28: ANÁLISIS D.A.F.O.

	FORTALEZAS										DEBILIDADES											
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8				
OPORTUNIDADES	O1	2	2	1	0	0	2	0	1	0	0	8	1	1	0	-1	0	0	-2	0	-1	7
	O2	2	2	1	0	0	2	0	1	0	2	10	2	2	0	-1	0	0	-1	0	2	12
	O3	2	2	1	0	1	2	0	1	0	0	9	1	1	0	-1	0	0	1	0	2	11
	O4	0	0	0	0	1	2	0	0	2	1	6	0	0	0	-1	0	0	-2	0	-3	3
	O5	2	0	2	1	2	2	0	0	0	0	9	-1	-1	-1	-2	-2	-2	-1	0	-10	-1
	O6	0	2	0	1	1	0	2	0	0	2	8	-1	-1	0	0	-2	-2	0	-2	-8	0
	O7	2	2	2	0	1	1	0	0	0	0	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8
	O8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	O9	2	2	1	1	1	1	0	0	1	1	10	-2	-2	-1	-2	-2	-2	-1	-2	-14	-4
	12	12	8	3	7	12	2	3	3	6	68	0	0	-2	-8	-6	-6	-6	-4	-32	36	
AMENAZAS	A1	2	2	2	0	1	2	0	1	1	0	11	-2	-2	-2	0	0	-1	0	-7	4	
	A2	1	2	1	0	1	1	0	1	1	0	8	-1	-1	0	0	0	-1	0	-3	5	
	A3	1	2	2	0	0	2	0	2	0	0	9	-2	-2	0	0	0	-2	0	-6	3	
	A4	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	5	-1	-1	-2	0	0	-1	0	-5	0	
	A5	-2	0	0	-2	-2	-2	-2	-2	0	0	-12	0	0	0	-2	-2	-2	0	-2	-8	-20
	A6	1	2	1	-2	1	1	-1	0	1	1	5	-2	-2	-1	-1	0	-2	0	-2	-10	-5
	A7	0	-1	0	0	2	1	0	2	1	1	6	-2	-2	-2	0	0	0	0	-6	0	
	A8	0	0	0	0	0	0	-2	0	0	0	-2	0	0	0	0	0	-1	0	-1	-3	
	A9	0	1	0	0	0	1	-2	-1	0	1	0	-2	-2	0	-2	-1	-2	-2	-2	-13	-13
	3	8	7	-4	4	7	-7	4	5	3	30	-12	-12	-7	-5	-3	-6	-8	-6	-59	-29	
	15	20	15	-1	11	19	-5	7	8	9	98	-12	-12	-9	-13	-9	-12	-14	-10	-91		

A la vista de los resultados numéricos, se subrayan las FORTALEZAS que permiten aprovechar mejor las OPORTUNIDADES y defenderse de las posibles AMENAZAS del mercado; las DEBILIDADES que, en mayor medida, impiden aprovechar las OPORTUNIDADES y que hacen a la empresa vulnerable frente a las AMENAZAS del entorno.

En cuanto al ámbito externo, también resaltan las OPORTUNIDADES que suponen una ventaja a la vista de nuestras FORTALEZAS y DEBILIDADES; así como, las AMENAZAS que más pueden afectar a nuestra empresa debido a las características de la misma.



Al contraponer unas con otras en el análisis DAFO cuantitativo, se identifican las siguientes categorías sobre las que se debe basar el análisis de la futura estrategia empresarial:

#### **FORTALEZAS**

- El hecho de que el producto salga al mercado con un envase innovador.
- La percepción, también, como idea innovadora que tendrá el cliente de la bodega.
- La realidad que oferta DIVINA BODEGAS: un producto adaptado a las necesidades del consumidor.
- La diferenciación como única bodega destinada a un público joven.

#### **DEBILIDADES**

- El hecho de que ni la empresa, ni la marca disponen de referencias previas en el sector.
- La necesidad de vender el total de la producción para lograr rentabilizar el negocio.
- La posibilidad de que el producto sea percibido como caro, por parte del cliente.

#### **OPORTUNIDADES**

- El número de jóvenes españoles que ofrecen un público objetivo no explotado.
- La posibilidad de posicionarnos como un producto que permita a este colectivo “estar a la última”.
- El hecho de ser un producto novedoso que atraiga a los trendsetters.
- La opción de no envasar el producto necesariamente en los envases estándar.

#### **AMENAZAS**

- La posibilidad de que se produzca una mala cosecha, que nos prive de poder alcanzar la producción requerida para rentabilizar el negocio.
- El hecho de que, en época de crisis, las fuentes de financiación son menos accesibles; pero no por ello, imposibles de conseguir.





De la valoración del DAFO, se extrae finalmente que los factores que son positivos para la empresa (FORTALEZAS y OPORTUNIDADES) representan una mayor importancia al combinarse con factores negativos (DEBILIDADES y AMENAZAS).

Por tanto, se puede asegurar que la perspectiva a futuro de DIVINA BODEGAS es positiva, y por ello, la estrategia empresarial debe basarse en potenciar las FORTALEZAS y lograr aprovechar el máximo de nuestras OPORTUNIDADES (estrategia “maxi-maxi”).

Se considera que con el propósito de convertir esta propuesta de proyecto empresarial en un negocio exitoso, se deben seguir las siguientes pautas estratégicas:

- Alcanzar (y mantener) un fuerte posicionamiento como bodega innovadora y con productos de calidad.
- Potenciar el valor añadido de la empresa para ser los primeros en un nicho de mercado aún por explotar.
- Realizar una entrada gradual en el mercado, buscando aumentar la demanda por nuestros productos mientras se incrementa la capacidad operativa de la empresa y se estabiliza la situación financiera.
- Lograr la mayor notoriedad posible, y en el menor tiempo posible, dentro del mercado vitivinícola; disminuyendo el impacto producido por la posible entrada de competidores en el sector al que nos dirigimos.
- Llegar a la mente (posicionamiento) de los clientes potenciales.
- Sostener relaciones a largo plazo con los clientes mediante técnicas específicas de marketing “below de line”; potenciando el marketing “boca oreja” entre nuestros clientes.





## OBJETIVO ESTRATÉGICO DE DIVINA BODEGAS

### OBJETIVO DE POSICIONAMIENTO

El propósito principal de DIVINA BODEGAS no es competir con los vinos asentados entre la población entendida, no se trata de posicionarse en la mente de los aficionados habituales; el objetivo es “engañar” a la gente joven y entrar en competición directa con las bebidas sociales (entre las que se incluyen cerveza, refrescos, zumo y bebidas de alta graduación).

Por eso, atendiendo a las necesidades del negocio en un futuro, se establece como objetivo el posicionamiento de la marca en el mercado joven español, contando que será introducida tan sólo en la zona norte de España, para un público de entre 23 y 35 años.

Como no podía ser de otra manera para un producto tan sensorial, el posicionamiento se debe alcanzar a través de los sentidos: GUSTO (elaborar un vino blanco joven, refrescante, de sabor dulce y afrutado; lo que los jóvenes reclaman para iniciarse al vino), OLFATO (aromas refrescantes al abrir la botella), VISTA (una imagen novedosa y poco convencional, garantizando una rápida identificación de la botella por parte del consumidor), TACTO (innovación en los materiales del envoltorio, recreando nuevas sensaciones) y OÍDO (de la boca a las orejas).

Las estrategias a aplicar se diferenciarán entre BLANCO y WHITE; puesto que los productos no están enfocados al mismo target de mercado objetivo. BLANCO, al estar ligado a una forma más habitual de consumo, puede optar a un mayor rango de consumidores y su evolución será distinta, al igual que la estrategia que se derivará de los objetivos aquí establecidos.





## OBJETIVO DE PRECIO

En este caso, se trata de posicionar la oferta de DIVINA BODEGAS a corto plazo; para ello, se opta por la supervivencia como objetivo. Para dicho propósito, se ha calculado la demanda (en el caso de DIVINA BODEGAS, corresponde con la producción de uva a la que se tiene acceso) y los costes asociados, y se establece un precio que maximiza la tasa de recuperación de la inversión en los primeros años.

La incursión de DIVINA BODEGAS en el mercado no está exenta de riesgo; como muchas otras bodegas de reciente creación, la empresa se encuentra una competencia (no directa) intensa y unos deseos, por parte de los consumidores, cambiantes. Por ello, es importante que, a corto plazo, los precios cubran los costes variables y parte de los costes fijos.

No obstante, concentrarse excesivamente en el rendimiento actual de la compañía puede derivar en el sacrificio de la rentabilidad a largo plazo, si se ignoran los efectos de otras variables del marketing mix o de las reacciones de los competidores. Es necesario que, pasados los primeros años de asentamiento, DIVINA BODEGAS continúe añadiendo valor a sus productos y haciéndoselo ver, así, a sus clientes.





*"¿No será bueno, señor escudero, que tenga yo un instinto tan grande y tan natural, en esto de conocer vinos, que, en dándome a oler cualquiera, acierto la patria, el linaje, el sabor, y la dura, y las vueltas que ha de dar, con todas las circunstancias al vino atañederas?"*

Miguel de Cervantes

## PLAN DE MARKETING

### ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN

El mundo del vino, a menudo, se olvida de los jóvenes menores de 35 años; catalogados, de entrada, como una audiencia difícil de alcanzar, con poco interés por apreciar el vino. La realidad, aunque todavía vagamente, demuestra que tales actitudes no son tan demoledoras como parecen a primera vista, y sobre todo, que pueden ser modificadas.

Denominados por cualquiera de sus nombres colectivos (los chicos del Milenio, Generación Y o Trophy Generation, en su acepción anglosajona), los jóvenes guardan la llave al éxito futuro de la industria vinícola. Pero antes de que esta generación de veinteañeros (sin mencionar a aquellos que ya han sobrepasado la treintena) pueda ser categorizada como un público objetivo, debe ser entendida. Una tarea nada fácil en un mundo cambiante, donde las antiguas teorías ya no son útiles.

La buena noticia, para las bodegas, es que la Generación Y ha crecido con el vino en su entorno y se ha comprometido con las bebidas antes que otras generaciones. Un marco alentador que no está exento de retos; la mayoría de ellos siguen situando al vino como una bebida "perpleja" e "intimidante", adjetivos que se contraponen a la relación demandada con las marcas que permiten penetrar en sus vidas.

En la zona Noroeste de la península, existe actualmente alrededor de 1 millón de consumidores entre los 23 y 35 años. Generalizado como grupo, nos encontramos con personas sumergidas en la comunicación (blogs, redes sociales, Twitter, Facebook y cualquiera de sus expresiones online), como elemento de ocio y de trabajo; que rechazan los horarios



laborales preestablecidos y que tienen mejor relaciones con sus padres, que las generaciones predecesoras.

En su papel de consumidores, esta generación busca la autenticidad en su elección. Eso no significa que tenga que ser tradicional o antiguo, si no que sea “verdadero” al estilo que practican. Si encuentran que el modo en el que la marca se aproxima rezuma cierta “falsedad” (asociado a la falta de naturalidad), esta generación estará encantada de erigirse en sus descubridores y gritarlo a los cuatro vientos. Porque sobre todo, quieren una historia real y un producto que aún no se ha inventado.

Uno de los elementos más llamativos dentro de los diversos estudios que se han hecho de esta generación, es cómo perciben los distintos tipos de vino (tinto, blanco y rosado); el hallazgo clave, en este caso, es que para ellos las etiquetas coloristas no son intercambiables. Para la mayoría, son bebidas bien diferenciadas; entre las que el blanco destaca por su asociación a elementos positivos, que invitan a la diversión, y se identifican con una imagen tonificante y festiva. Frente a la perspectiva más sofisticada del vino tinto.

FIGURA 29: ASOCIACIÓN AL VINO BLANCO (ENTRE LOS JÓVENES DE 23 A 35 AÑOS)





Como fabricante de vino blanco, DIVINA BODEGAS debe tener en cuenta este hecho y que los diversos tipos de vinos sobresalen mejor sobre otro tipo de bebidas (que engloben las mismas sensaciones, para el consumidor, que cada una de las categorías de vino), que en competición entre ellos mismos.

No obstante, la Generación Y recae en tópicos sobre el vino, extensivos al resto de la población. Los jóvenes siguen considerando el vino sofisticado y romántico, pero también como una forma de relacionarse y conectar con otros; un hecho crucial para una generación con una fuerte dinámica de grupo. Las nuevas bodegas tienen que potenciar el nexo que se establece entre compartir el vino y la sociabilidad.

La comunicación de este colectivo no sólo se refiere a la interacción directa entre individuos. De lleno en la era digital, comunicarse con la Generación Y significa transgredir, dejando de lado lo establecido tradicionalmente. La comunicación “boca oreja”, de grupo, es una de las formas más relevantes de compartir información; teniendo siempre presente que el jurado observa desde redes sociales y que elementos como Facebook, Twitter o los blogs personales, que no fueron concebidos como canales de distribución de productos, tienen un papel decisivo en tanto a recomendaciones o convertir una marca nueva parte de la actualidad.

Además, hay que tener en cuenta que los miembros de la Generación Y son mucho más cínicos sobre las recomendaciones expertas (sobre todo si conllevan un grado excesivo de aleccionamiento) que generaciones anteriores. Los jóvenes actuales no quieren sentirse, en ningún momento, el blanco hacia el que se dirige la venta; si no que prefieren formar su propia decisión como consumidores libremente. Si la venta se produce de forma natural, si se siente la libertad en la elección, entonces se consiguen establecer relaciones, en muchos casos, fidelizantes con este colectivo; volviendo al inicio de este análisis: autenticidad y verdad.

A pesar de que muchos sectores lo hacen, ignorar a este colectivo es, para cualquier mercado, un gran error; ya que la imagen que se ofrece ahora, en este caso desde la industria del vino, va a formar parte de su opinión de por vida. Existe una demanda de innovación, creatividad y originalidad; una diferenciación que se basa en lo que se quiere comunicar a los futuros





consumidores y cómo se llevará a cabo. Demostrando que no son, en ningún caso, olvidados por una bebida como el vino, abierta y cambiante. Es hora de darles algo de qué hablar.

En este contexto y escenario de aplicación, DIVINA BODEGAS establece, frente al escaso número de competidores (bodegas orientadas a un público joven), una estrategia de diferenciación basada en la originalidad, el diseño y la frescura de su producto e imagen.

... **BLANCO, ¡no hay color!** y **WHITE, non-red**, se establecen como Unique Selling Proposal (USP) de la firma DIVINA BODEGAS; mostrando la fortaleza del producto en su conexión con el cliente. Se ha decidido utilizar el inglés en la USP de WHITE, reforzando el idioma del futuro, de las nuevas tecnologías y el acercamiento a una variedad más amplia de públicos. Dos frases sencillas, pero llenas de significado.





## CONSTRUCCIÓN DE LA IMAGEN DIVINA BODEGAS

El concepto detrás de DIVINA BODEGAS responde a un patrón de nacimiento recurrente en la creación de nuevas empresa: detección de una necesidad o nicho de mercado, innovación y desarrollo de la idea genérica.

De acuerdo al estudio de Nielsen, el sector Bebidas es en el que mejor resisten las marcas de fabricantes; de hecho, es uno de los sectores más activos a la hora de publicitarse y realizar acciones que lo acercan al consumidor, creando un vínculo emocional con su público objetivo, fidelizándolo. No obstante, no sólo hay que llevar a cabo una comunicación fluida, se debe tener un elemento diferenciador real en el que basarse.

Pere Vives, director del sector de Alimentación de TNS Worldpanel ([www.tnsglobal.com](http://www.tnsglobal.com)), afirmaba en Mayo de este año que “no basta con ser diferentes, se debe comunicar que lo somos, gritarlo fuerte y claro. El consumidor no puede estar pendiente de todos los productos, los fabricantes deben ayudarlo, comunicando los valores diferenciales, con elementos que faciliten la elección”. Quizás por eso, la novedad dentro de las estrategias de comunicación al cliente pasa por sacar a relucir lo tangible (propiedades, calidad, sabor) que hay detrás de la oferta, demostrando por qué es especial, distinta, única.

Crear marca es una cuestión más de empatía e inteligencia que de dinero; siempre hay pequeñas marcas que se hacen un hueco. Sin olvidar a la competencia: si se es el primero en innovar, y encima se hace bien, una empresa se convierte en el referente.

La marca es, más o menos, el 38% del valor de una compañía, según un estudio de la consultora estadounidense Interbrand ([www.interbrand.com](http://www.interbrand.com)). Para que una firma funcione, sea cual sea el mercado al que se oriente, necesita un nombre, un logo y una estrategia; pero para triunfar, la clave está en ser capaz de transmitir emoción. A diferencia de los años noventa, las empresas ya no crean mercancías o marcas, si no significados emocionales que el consumidor experimenta.





Tras el análisis del público objetivo de DIVINA BODEGAS, un dato prevalece: hay que ser muy consistentes en que lo que se comunica al cliente, debe ser lo mismo que se ofrece. Importa el nombre, el logo, la identidad gráfica o el envase; porque al final, la marca dice más de la compañía de lo que se piensa.

El nombre DIVINA BODEGAS, el logotipo y las marcas específicas son aspectos vinculados al conjunto de elementos que representan la bodega; respetando el grafismo en cada uno de los estadios del proceso. Se ha optado por un nombre fácil de pronunciar y recordar, identificable con los valores de empresa que representa y evitando similitudes con otras marcas; que además, cumple con los requisitos de la Oficina Española de Patentes y Marcas (DIVINA BODEGAS es Marca Comercial registrada; Número de Expediente: N0288733-9).

En cuanto al logotipo, se ha utilizado una tipografía limpia y redondeada (de influencia Escandinava y Soviética), asociada a una A con doble diéresis, como imagotipo, que simboliza el racimo de uvas. Una imagen gráfica clara, simple, fácil de visualizar, comprender y memorizar; proyección de la propuesta y personalidad del negocio: un acercamiento renovado al sector vitivinícola.

FIGURA 30: LOGOTIPO DE DIVINA BODEGAS



El Manual de Identidad Corporativa se encuentra recogido en el documento de ANEXOS.





## LAS BOTELLAS DE DIVINA

Antes incluso de fijarse en la etiqueta, el vino se presenta a través de su botella; no en vano el 80% de la elección de un vino está basado en su embalaje. La forma de la botella, su color, su diseño, el material y la composición devuelven al cliente la percepción del producto.

Aunque la botella tiene una primera unidad técnica, la de conservar y embalar el producto, el tipo de botella hace referencia también al universo del producto; y debe ser un rasgo distintivo. Cuanto más perceptible sea una botella dentro de los canales de distribución, más efectivo resulta su proceso creativo.

DIVINA BODEGAS presenta un mismo producto en dos envases distintos: BLANCO y WHITE.

FIGURA 31: ENVASES PARA BLANCO Y WHITE

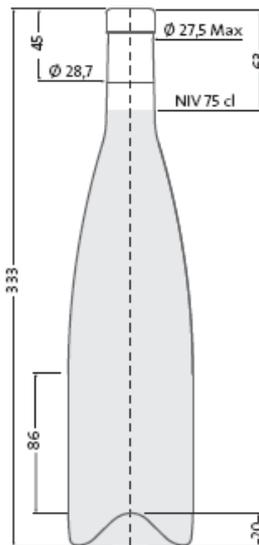




## BLANCO

BLANCO se ha orientado a un público habitual en el consumo de vino; por ello, se presenta en una botella de vidrio de 75 centilitros, tipo RHIN Expresión 75.

FIGURA 32: BOTELLA RHIN EXPRESIÓN 75



Las botellas de la clase RHIN se asocian a vinos blancos jóvenes y se caracterizan por ser finas y esbeltas; envasando, a la perfección, aromas frescos, suaves y afrutados. La RHIN Expresión, la botella más revolucionaria de esta gama, es una botella atrevida y ligera.

Se opta por esta botella, no sólo porque las cualidades mencionadas anteriormente encajan con el espíritu de BLANCO, si no también porque cuanto más alargado sea el envase, más moderno, dinámico, original y elegante es percibido. Los hombros de la botella no se han acentuado en exceso, evitando una asociación explícita con la tradición más arcaica.

En el fondo destacan los 20 milímetros de realce, dando una sensación de gama alta para el cliente, que se equilibra con un peso de 500 gramos; favoreciendo menores costes de transporte.





Rompiendo con las reglas establecidas en el mercado del vino, y a diferencia de otros productos, BLANCO no necesita demostrar su transparencia. Al ser un producto que no siempre se puede probar antes de su compra, la sensación visual es de vital importancia para mostrar un aspecto cualitativo del producto.

DIVINA BODEGAS apuesta por la coherencia entre en el color de botella de BLANCO y las ideas que se transmiten: frescor, sabor afrutado, juventud y aspecto festivo. Una botella limpia, en la que tan sólo se incorporan el nombre y descripción del vino como datos relevantes ante el consumidor.

## **WHITE**

WHITE personaliza el reto de la bodega: hacer frente a la hegemonía del resto de bebidas nocturnas. Atendiendo a las necesidades del público objetivo (línea de vinos sencilla y frutal, botellas más pequeñas y con un sistema fácil y moderno de cierre), WHITE se presenta en una botella de Aluminio inoxidable de 33 centilitros.

Para introducir en el mercado un packaging como el de WHITE es necesario visualizar la evolución de los jóvenes españoles, con tendencias más urbanas. La elección de una botella que, a todas luces, se sale de los márgenes habituales, de los formatos específicos diseñados para el vino, refleja una estrategia de marketing orientada claramente al posicionamiento y clientela objetiva.

WHITE es un vino concebido para el dinamismo, un envase que ofrece la posibilidad de disfrutar del vino dónde y cuándo se quiera. Un envase novedoso por sus materiales y características, que convierten la botella en un producto más joven y ligero, realizada en aluminio totalmente reciclable; aún no se ha visto en el mundo del vino.





Otro elemento fundamental de la botella es la Etiqueta, que se ajusta a la reglamentación de la Denominación de Origen (en la sección de ANEXOS, se incluye el Reglamento de la Denominación de Origen). En cuanto a las menciones obligatorias, la etiqueta debe incluir:

- El nombre de la Denominación controlada de Origen.
- La indicación del grado del alcohol.
- El nombre o razón social del embotellador.
- El volumen de vino contenido en la botella.
- El número del lote, que puede figurar en otro lugar distinto de la etiqueta.

La etiqueta es, también, una herramienta de comunicación y debe ser tratada como tal, puesto que permite informar al cliente sobre el producto.

Tanto en el envase de BLANCO como de WHITE, se ha optado por imprimir parte de la información requerida sobre la propia botella; los envases de DIVINA BODEGAS resaltan, con mayor fuerza visual, menciones no obligatorias como la marca comercial y el logotipo, que actuarán como elementos identificativos de la bodega, a ojos del consumidor, y conductores de la venta.

Dado que la contra-etiqueta permite aligerar la etiqueta de las muchas informaciones facultativas y explica al cliente final qué va a descubrir al abrir la botella, DIVINA BODEGAS opta por incluir dicha información en este formato (ver FIGURA 33). Según el circuito de distribución elegido, es necesario reservar un emplazamiento para futuros códigos de barra.

FIGURA 33: CONTRA (DENOMINACIÓN DE ORIGEN TIERRA DE LEÓN)





Al igual que en el caso de la Etiqueta, la Cápsula y el Tapón son otros de los elementos que conforman el envase del producto; y por tanto, se comunican con el cliente final. Para ello, el color y el modelo de la cápsula deben estar en armonía con la botella, su forma y su color; así como en la etiqueta y la contra.

Así mismo, la cápsula y el tapón también juegan un aspecto legal, convirtiéndose en soporte de la precinta fiscal y prueba de que los derechos de circulación han sido abonados. Mientras BLANCO juega con la visualización del corcho, desde la opacidad del envase; WHITE opta por cierres tanto de aluminio como de plástico, accesibles al tipo monoblock de packaging.

En pocas ocasiones, el embalaje llega a ojos del consumidor final; siempre y cuando la venta se produzca por unidades o fuera del propio establecimiento fabricante. Y es que, a pesar de que la caja tiene una función técnica importante en el acondicionamiento de los pallets y el almacenaje; es un factor de imagen. En un universo de consumo ocasional, el embalaje a menudo establece diferencias.





## MARKETING MIX

Desde un punto de vista de Marketing, el vino se define a través de los elementos que percibe el cliente: características técnicas, su envase y los servicios asociados a su distribución y venta.

FIGURA 34: DEFINICIÓN MARKETINIANA DE VINO



Del primer estadio se obtiene que las características inherentes al vino son esenciales para describirlo como producto. La calidad no está designada como una calidad esencial porque debe asumirse dentro de cada una de las categorías que componen la definición; siendo percibida por el cliente en coherencia con el conjunto de elementos de la marca.





## INVENTARIO DE PRODUCTO

El portfolio de DIVINA BODEGAS incluye, en la primera etapa, la dos líneas de producto que la empresa oferta a sus clientes; incrementándose, a lo largo de la vida de la compañía, con cada nuevo lanzamiento.

DIVINA BODEGAS fabricará un vino blanco joven con uva Albarín, comercializado en dos versiones: **BLANCO** y **WHITE**. Como muestra la FIGURA, la imagen visual de ambos productos aprovechan los elementos distintivos de la marca comercial; los Manuales de Identidad Corporativa de BLANCO y WHITE se encuentran recogidos en el documento de ANEXOS.

FIGURA 35: LOGOTIPOS DE BLANCO Y WHITE



Como estrategia empresarial, DIVINA BODEGAS apuesta por modernizar el mundo del vino, acercándose a la denominada Generación Y; los futuros consumidores del vino, que de no experimentar esa conexión con el vino desde una edad iniciática, pueden llegar a rechazarlo en etapas adultas, más acomodaticias. Es necesario que el vino se desligue, totalmente, de una imagen caduca que los jóvenes perciben que no hace justicia a una bebida que ha sabido adaptarse al paso de los tiempos.

A pesar de dirigirse a un público mayoritariamente joven, DIVINA BODEGAS es consciente de que no se debe dejar de lado otros segmentos sociales; porque la sociedad de consumo la forman los individuos, y por lo tanto, todos merecen el mismo grado de atención y “mimo” por parte de las compañías, de los productos, que buscan su atención. Aunque DIVINA BODEGAS presenta sus productos con una imagen juvenil, estos productos están, también, destinados a todos los que quieran disfrutar de nuevas sensaciones; sin límite de edad.





Por eso, y a pesar de ser el mismo vino, DIVINA BODEGAS diferencia entre **BLANCO**, como respuesta a una forma más habitual de consumir el vino; y **WHITE**, como revolución al sector, y lucha contra la imagen menos halagüeña que de la bebida tienen los consumidores más jóvenes.

Como reto, DIVINA BODEGAS se encuentra con que la demanda del segundo envase no es una demanda real, porque el producto en sí no ha nacido como tal; simplemente, se ha permitido que otras bebidas nocturnas o sociales fueran ocupando este hueco vacío en el mercado. Se trata de hacer extensivo el consumo del vino no sólo a todos los rangos de edades (dentro de la legalidad), si no a todos los márgenes del disfrute diario; demostrar que el vino es una bebida tan “in”, “cool” y “fashion” como las que han copado los ratos de ocio, hasta ahora.



## LISTADO DE PRECIOS

DIVINA BODEGAS aporta un precio razonable dentro de su filosofía “Low Cost”, en comparación con sus competidores, como parte de la estrategia de diferenciación; evitando un abaratamiento excesivo, de forma que pudiera llegarse a confundir con un producto de calidad dudosa.

Al ser un mercado nuevo, en cuanto al segmento target de consumidores, y con posibilidades de crecer, se asume que otras bodegas no tardarán en presentarse como competidores.

Para fijar los precios de los dos productos, BLANCO y WHITE, se ha tenido en cuenta una estrategia de maximización de la tasa de recuperación de la inversión en los primeros años. Los precios establecidos, específicamente para WHITE, se encuentran a caballo de bebidas sociales como la Cerveza y nocturnas, como los Alcoholes de Alta Graduación (sus principales competidores).

TABLA 15: PRECIOS (EN EUROS) POR PRODUCTO A 5 AÑOS

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>BLANCO</b>	9,00	9,00	9,50	9,50	9,50
<b>WHITE</b>	4,00	4,00	4,50	4,50	4,50

Se opta por una estrategia, de canal, Push and Pull; de forma que el canal distribuidor no tenga autonomía total sobre el precio del producto. Para BLANCO, se permitirá que los establecimientos distribuidores aumenten el precio, dentro de unos márgenes establecidos por la compañía. En el caso de WHITE, el precio reflejado en la tabla es el precio final al consumidor.

Los precios reflejan un interés por demostrar que el vino no es caro en su fabricación y que los productos de calidad no están reservados para una minoría; el vino nos iguala y une alrededor de momentos irrepetibles.



## **PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD**

La Promoción permite al cliente (consumidor de vino) visualizar, oír y percibir los mensajes elaborados para estimular la demanda de la bebida. Dada esta faceta bidireccional, la Promoción es otra forma de comunicarse con el público objetivo

Para DIVINA BODEGAS, las estrategias de Promoción y Publicidad para los productos reflejan el carácter y estrategia de la compañía, las expectativas de la empresa, y suponen una respuesta a la tipología de cliente a la que nos dirigimos. No obstante, antes de hablar de cómo se llevará a cabo la comunicación del producto, se presenta la Comunicación de la empresa.

En una bodega, ya sea en la propiedad o en el ámbito comercial de desarrollo de la actividad, es el personal el que se comunica de manera informal con el entorno. Una buena comunicación interna es, no es sólo clave para generar una buena organización de trabajo, si no que se convierte en parte fundamental en la construcción de la imagen; siendo el personal de una explotación, de esta empresa, el primer embajador de su estrategia. Para ello, todas las personas que se sumen al proyecto de DIVINA BODEGAS deben conocer los objetivos y la estrategia diseñada para conseguirlo; de forma que la tarea de Marketing esté integrada en toda la estructura, de manera transversal.

DIVINA BODEGAS encarga la dirección de las actividades promocionales y de publicad, así como el Área de Marketing, a una agencia especializada; que seguirá las directrices que se marcan desde la Gerencia de la empresa (dando la libertad suficiente para aportar el toque de revolución necesario a la forma habitual de comercializar el vino).

## **ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN**

En el mercado vitivinícola, la comunicación tiene la finalidad de aportar notoriedad y fortalecer la imagen de producto y marca. Para ser eficaz, la comunicación tendrá que





llamar la atención del consumidor y despertar su interés (implicando e incentivando el acto de compra por parte del cliente).

Para desarrollar una campaña efectiva, hay que considerar que un consumidor está expuesto a una media de 200 mensajes publicitarios diarios, de los que meramente retiene 20; y en el caso del vino, la tendencia se agrava, porque la mayor parte de los consumidores apenas recibe mensajes sobre este tipo de producto, lo que le convierte en parcialmente esquivo a la cotidianidad de las compras.

En el sector vitivinícola, las estrategias de comunicación e inversión de los profesionales del medio, puede ser de tres tipos:

- INDEPENDIENTE de los otros actores del sector; por ejemplo, un producto de DIVINA BODEGAS se aprovecha de un espacio publicitario en las revistas especializadas para ampliar su notoriedad.
- AUTÓNOMA en relación a los otros actores, pero integrado en un proceso de denominación o sectorial.

En este caso, DIVINA BODEGAS emplaza uno de sus productos en un reportaje que resalte sus cualidades, mientras que la Denominación de Origen construye un proceso paralelo de comunicación que dinamice su propia imagen a través de la notoriedad del producto DIVINA BODEGAS.

- DEPENDIENTE; totalmente integrado en una campaña de producto regional o genérico. DIVINA BODEGAS aprovecha la campaña publicitaria de la región (ejemplo: “Tierra de Sabor”) para dar a conocer sus productos.

Para alguno de los productos, incluso se puede tener una complementariedad en campañas de comunicación cruzada, de forma que se refuerce su notoriedad y a la vez, se mejore la imagen del sector; una posibilidad que permite potenciar el producto de DIVINA





BODEGAS, dirigido a un público joven, y acercar el propio sector vitivinícola a aquellos reticentes a descubrirlo.

## PROFILING Y SEGMENTACIÓN

La variedad de tipología de cliente al que se dirige DIVINA BODEGAS es muy diversa, sin embargo se considera que a pesar de su mayor coste, las acciones comerciales Below the Line, BTL, pueden proporcionar un mejor resultado para el negocio (frente a las ATL).

El proceso de segmentación, que permite establecer acciones comerciales y fijar objetivos eficaces y coherentes de DIVINA BODEGAS, se ha realizado en base a:

- Segmentación Geográfica/Demográfica.

Dado que el establecimiento comercial como el de producción se encuentra en León, los clientes se han agrupado teniendo en cuenta la zona geográfica de situación (área Noroeste de la península) y el grupo de edad al que va referido.

FIGURA 36: ÁREAS DE SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA





- Segmentación de Conducta.

Tras valorar los estudios de mercado, DIVINA BODEGAS acuerda establecer objetivos comerciales específicos para cada una de las zonas descritas y productos especificados en la Cartera de la empresa.

### **ACCIONES “ABOVE THE LINE”**

Este tipo de actividad promocional se dirige a un público masivo, siempre enmarcado dentro de los consumidores, a presente o futuro, del vino. Destacan, dentro de las acciones ATL, las siguientes actividades:

- Página web, que permite informar y vender (a modo de franquicia virtual).
- Participación en blogs de marketing vitivinícola.
- Medios de comunicación especializados, como puede ser la prensa escrita y la amplia gama de revistas dedicadas al sector. Otra de las acciones supone la incursión del edificio destinado a bodega en prensa especializada en arquitectura.
- Relaciones públicas; a parte de las propias acciones de marketing directo, se tendrán en cuenta actividades con aquellas empresas, foros, escuelas de negocio interesadas en descubrir DIVINA BODEGAS.
- Conferencias, seminarios y encuentros especializados.

### **ACCIONES “BELOW THE LINE”**

La Promoción BTL se centra en el público objetivo. En el sector bodeguero se destina un mayor número de recursos a actividades comunicativas BTL; ya que este tipo de promoción permite utilizar técnicas complementarias como el Marketing directo, la promoción de ventas, las relaciones públicas, el sponsoring o el patrocinio.





Para que surta efecto, esta comunicación debe ser coherente con el Plan de Marketing general de la bodega y con la comunicación a desarrollar en los medios. Con las actividades BTL se construye la imagen de DIVINA BODEGAS, a nivel de producto y de empresa, a través de la posición de los productos, de la experiencia comercial (savoir faire) adquirida y del reconocimiento, con el paso de los años, en los mercados.

Dentro del mercado de esta actividad promocional, DIVINA BODEGAS contempla:

- Boca oreja natural entre los propios consumidores.
- Presentación de Producto, frente a diversas audiencias.
- Participación en ferias (Vinexpo, FENAVIN, ...) y eventos profesionales (catas, descubrimientos de productos); dotando al producto de notoriedad y consolidación de imagen.
- Promoción en los lugares de venta, con ayuda de los canales de distribución. Este tipo de operaciones irán variando para ajustarse a los mensajes que la empresa quiera transmitir a lo largo de los años.
- Comunicación en medios, a través de prensa escrita en todas sus variantes (nacional, regional, local) o soportes de campaña de proximidad a la zona de comercialización.
- Business Gifts: siempre y cuando el cliente sea de vital importancia estratégica para la empresa, se ofrecerán productos de la bodega de manera exclusiva y preferente.

DIVINA BODEGAS trata de diferenciar este tipo de estrategia en función de los circuitos de distribución y población a la que se dirige; un producto, dos versiones: BLANCO, evita el encasillamiento del producto y fomenta la accesibilidad de la oferta a los amantes del vino de calidad, y WHITE, el formato joven destinado a los paladares menos iniciados.





## DIVINA EN LOS MEDIOS

La comunicación en medios permite servirse de cinco grandes instrumentos: la prensa, la televisión, la radio, el exterior (carteles publicitarios) y el cine. DIVINA BODEGAS pretende dar relevancia a BLANCO a través de la prensa especializada, destinada a profesionales de la actividad, así como en las revistas temáticas, utilizadas a menudo para dar a conocer los productos y sus propiedades.

FIGURA 37: DIVINA EN LOS MEDIOS (ACCIÓN PROMOCIONAL PARA BLANCO)



No se descartan las revistas generalistas y los suplementos de los diarios nacionales, de forma que el lector pueda identificarse como consumidor potencial de este vino gracias a una puesta en situación sugestiva.



## EL EVENTO DIVINA

La estrategia de WHITE, permite innovar en la forma de hacer llegar un producto como el vino a los consumidores. Por ello, se llevará a cabo un evento como herramienta clave comunicativa; creando una actividad asociada exclusivamente al producto WHITE y su mensaje.

WHITE se presenta dentro de la Gira de DIVINA: una serie de conciertos acústicos, en pequeños locales de las ciudades más importantes (a nivel estratégico) de la zona Norte de España. Con un aforo limitado de 60 personas, la invitación para el evento se sorteará en las principales cadenas radiofónicas (Los 40 Principales, Cadena 100, Kiss FM ó Europa FM). Cada asistente al concierto recibirá una botella de WHITE y algún objeto distintivo de merchandising de DIVINA BODEGAS aún por determinar.

Las actuaciones correrán a cargo del grupo madrileño Pereza que, para el colectivo joven, simboliza la suavidad, atrevimiento y aventura que se quiere inferior al producto; siendo capaces de provocar conexión instantánea con el público.

FIGURA 38: GIRA DIVINA (ACCIÓN PROMOCIONAL PARA WHITE)





## **CANALES DE DISTRIBUCIÓN**

Basado en la elaboración de la bebida, el vino puede ser definido, en un primer estado, como el contenido de la botella que sujeta una mano, resultado de la fermentación del zumo de la uva, fruto de las mimadas cepas; una bebida de aromas particulares y singulares gustos. Del otro lado, un cliente expectante ante una promesa, perceptible a los sentidos y por tanto, particular a cada individuo. Por eso, son factores menos subjetivos como la disponibilidad del producto, la manera en la que se presenta, su precio, el diseño o la comunicación que de él se haga, los elementos relevantes en el proceso de selección.

Sencillo en su aproximación conceptual, complejo en su realización y sofisticado, a través de las técnicas de seducción al cliente, el vino se convierte en un objeto de pura atracción mercantil a ojos del consumidor final. Para es necesario un laborioso sistema de distribución y comercialización; a continuación, se definen los canales utilizados por DIVINA BODEGAS para poner su producto en circulación.

### **VENTA DIRECTA**

Los datos del vino a granel muestran que más del 85% de este producto se comercializa a través de este tipo de venta. Para la mayor parte de las bodegas medianas (normalmente, empresas individuales), la venta directa se convierte en elemento prioritario dentro del proceso de comercialización; la bodega consigue, así, cierta cifra de negocio, dar a conocer sus productos y tener contacto directo con el consumidor final.

Para poder realizar este tipo de venta, DIVINA BODEGAS habilitará un espacio de acogida al público, en la parte superior del edificio de bodega, en el que presentar e informar sobre los productos. Aunque se sale de su medio de distribución habitual, la cercanía que un espacio así proporciona en la apertura del rango de clientes debe tenerse en cuenta.





Con un acceso relativamente sencillo y divisable desde varios puntos de la región, el edificio de DIVINA BODEGAS actúa como prisma de las distintas perspectivas que asoman desde el terruño; transmitiendo la pasión por el vino desde el mismo lugar en el que se crea.

Para una incursión progresiva en otras ciudades de la geografía española, se recurre a las tiendas especializadas, que ofertan sus escaparates para acciones promocionales y de comunicación. De esta forma, se proporciona al cliente un primer contacto con los productos DIVINA BODEGAS, hasta incluso de que se comercialice en otros canales de distribución de su ciudad.

### **CIRCUITO HoReCa**

Esta red de distribución comprende Hoteles, Restaurantes y Cafés. Es un circuito estable y relativamente dinámico, que aglutina una parte importante de los productos vitivinícolas en España, de acuerdo al informe publicado por el OEV (Observatorio Español del Vino).

DIVINA BODEGAS establece como canal comercial Restaurantes de cocina independiente, Vinotecas y Bares especializados, así como Tiendas de productos Gourmet y Locales Nocturnos.

El caso de los locales nocturnos es único; este tipo de establecimientos parece pasar por el tiempo, impenetrable al vino; cada vez más, la sociedad comienza a ser consciente de los problemas que generan los alcoholes de alta graduación y las alteraciones que sufren en muchos locales.

Seguir disfrutando de la bebida preferida (con un índice alcohólico de 13,3°), sin que pueda ser adulterada, toda la noche es una posibilidad que sólo ofrece WHITE; una botella de aluminio herméticamente sellada, que no sólo conserva la temperatura óptima del vino, si no que te permite un manejo perfecto del recipiente y que, además, no se rompe en contacto con el suelo (a diferencia de los recipientes de cristal).





La restauración, a pesar de cierta dificultad a la hora de establecer condiciones económicas entre productor y profesional gastronómico, ofrece la posibilidad de ofertar los productos de DIVINA BODEGAS en ambientes selectos. La distribución a través de estos establecimientos se centrará en la proliferación de numerosos restaurantes de Diseño y Cocina de Autor existentes en el norte de España.

## COMERCIO ON-LINE

Un vino y una bodega jóvenes no deben dar la espalda a las nuevas tecnologías: redes sociales, blogs, páginas webs, prensa digital, todo medio de comunicación es necesario cuando supone la transferencia de millones de datos entre usuarios, repartidos por todo el mundo.

DIVINA BODEGAS preparará el lanzamiento de su propia dirección Internet que garantice información sobre el negocio y la comercialización directa del producto; obteniendo, de esta forma, una vía de comunicación con el cliente. La página servirá, así mismo, como canal de conexión con las redes de distribución acordados o con aquellos interesados en colaborar con DIVINA BODEGAS; desde donde se podrán realizar los pedidos y obtener una respuesta inmediata de la fecha exacta de recepción.

A continuación, se muestra un listado detallado de posibles establecimientos para la distribución de DIVINA BODEGAS, en León y Gijón (dos de las ciudades estratégicas al inicio).

## LEÓN

### RESTAURANTES

- *Alfonso Valderas*: especialistas en bacalao, de todas las formas imaginables.
- *Formela*, estilosa decoración para aderezar carnes y pescados de la mejor calidad y un excelente Souffle.





- *Bitácora*; el local leonés, por excelencia, para degustar marisco y pescado.
- *Bistró* y su menú del día, logradísimo, a 13 Euros.
- *Taberna de la Rúa*: taberna con encanto, en la que se puede encontrar un retazo de la antigua muralla.
- *La Cocina de César*: cocina de autor para arroces inigualables. Nada desdeñable su carta de vinos, encabezada por los Albarines de la región.

#### **BODEGAS**

- *Itariegos*: bodega tradicional, en Valdevimbre, para probar la cocina leonesa autóctona.

#### **BARES DE TAPAS**

- *Madrid*: bajo el nombre de la capital española se esconde un local de ambiente andaluz.
- *Exequiel*, ¡no se puede salir sin probar el revuelto de oricios con queso de tetilla!
- *La Imprenta*: cata de vinos y excelente raciones.
- *Casa Condeso*, una decoración cuidada al extremo, como sus vinos y tapas.
- *Las Lleras*: un clásico en León.

#### **LOCALES NOCTURNOS**

- *Correo*, conocido música española y un ambiente de diez.
- *Glam*: el local de referencia; merece la pena sólo por admirar su decoración barroca.
- *Cervecería Iago Ness*: para la primera de la noche.
- *Circus*, el local fetiche de los Mods.
- *Placer Retro Bar*.
- *Gargantua*.

#### **CAFETERÍAS**

- *Capitán*; las velas protegen el ambiente más íntimo de León.
- *Europa* y sus vistas a la catedral.
- *Belle Epoque*: muy parisino, pero en el centro de León.





- *Cafetín*: para un café o un vino tranquilo; su dueño es un rockabilly de lo más particular.
- *Choco Latte*: chocolate, café y té de selección; sin pasar por alto sus tartas y bombones.

### CONFITERÍAS

- *Fuensanta*.
- *Canela*: especialistas en los dulces que llevan su nombre (reellenos de crema).
- *La Asturiana*: riquísimo pastel de nata.

## GIJÓN

### RESTAURANTES

- *Sidrería Restaurante El Planeta*, en el mítico barrio de Cimadevilla, mirando hacia el muelle. Un clásico indispensable, especialista en pescados y mariscos.
- *Sidrería el Centenario*, en la Plaza Mayor.
- *Mesón Sancho*; destaca por sus carnes y pescados a la parrilla.
- *Sidrería El Chaflán*, famoso por su carne a la piedra, mariscos y pescados. Notable su vinagre de sidra de elaboración propia.
- *Restaurante Ciudadela*: cocina creativa entre famosos.

### VINATERÍAS

- *Casa Pepín*, muy concurrido por sus incesantes y sabrosas tapas.
- *La Farándula*, gran carta de vinos y tostas.
- *Agüita Salá*.
- *La Tasca de Cabrales*.
- *El Trasiego*: ideal por sus excelentes raciones y sartenes.

### LOCALES NOCTURNOS

- *El patio de la Favorita*, conocido por sus vistas a la playa. Música inglesa, conciertos y exposiciones.
- *El Escocia*; local pequeño, pero con encanto, en Cimadevilla.
- *Garamond*: lo más cool del panorama actual.





- *Boulevard*, el clásico entre los bares de copas.
- *Savoy*: ambiente alternativo y conciertos.

#### **CAFETERÍAS**

- *Café Dindurra*, el más antiguo de la ciudad; lleno de historia.
- *Museum*; famoso por su café acompañado de vasitos de nata.
- *Expresso Republic*: estética minimal para una carta de café, batidos, sándwiches, ensaladas y dulces sumamente elaborados.
- *El Convento*; los confesionarios hacen honor a su nombre. Desde luego, el convento con más ambiente de la zona.
- *Sentir el Chocolate*, fundada por el maestro chocolatero Tino Helguera.

#### **CONFITERÍAS**

- *La Playa*; no se puede visitar Gijón sin hacer cola para comprar sus famosas “Princesitas”.
- *La Fe*.
- *Argüelles* y sus “Bartolos”.
- *Balbona*; dulces y pinchos.
- *Pomme Sucre*: pastelería y bombonería de diseño.



## PROYECCIÓN DE VENTAS

Basándonos en los estudios de mercado realizados y en los resultados del Informe, realizado por Nielsen España, para el Observatorio Español del Vino, se realiza una proyección de las ventas esperadas para los próximos cinco años.

La estimación de Ventas, por producto, se ha realizado sobre el total de Producción disponible de la uva seleccionada, para fabricar BLANCO y WHITE. Se considera aprovechable el 85% de la producción de uva Albarín, dentro del escenario Realista.

TABLA 16: PROYECCIÓN DE VENTAS, ESCENARIO REALISTA, A CINCO AÑOS

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
TOTAL BLANCO	72.552,52	75.569,40	141.079,21	156.785,55	180.088,26
TOTAL WHITE	23.379,97	31.903,64	82.331,98	113.207,33	193.760,38
<b>TOTAL</b>	<b>95.932,49</b>	<b>107.473,04</b>	<b>223.411,19</b>	<b>269.992,88</b>	<b>373.848,64</b>

Euros

Se toma como supuesto la venta total de la producción antes de finales de cada año. Información detallada se encuentra en el capítulo de ANEXOS.



## PLAN DE CONTINGENCIAS E INDICADORES

A fin de controlar y verificar el cumplimiento del PLAN DE MARKETNG descrito, para DIVINA BODEGAS, se establecen mecanismos de control que permitan anticiparse a los posibles riesgos empresariales.

Estos mecanismos tendrán una revisión mensual, que perdurará los primeros cinco años iniciales de la empresa, debido a que estamos lanzando una nueva marca y producto al mercado.

- Evaluación del Impacto Publicitario  
Supervisa, en qué medida, la aparición en los medios previstos y la organización de las acciones promocionales mencionadas influyen en adquisición del producto por parte de los consumidores.
- Cumplimiento de Objetivos  
La revisión de objetivos de ventas se lleva a cabo de forma cuantitativa, estableciendo posibles diferencias con respecto a lo previsto. Para el control de la imagen comunicada por la empresa, se realizarán encuestas periódicas a clientes o personas interesadas, a través de la web, sobre los productos y la bodega.
- Cumplimiento del Presupuesto  
Seguimiento de la evolución de las partidas presupuestarias, con el fin de corregir inmediatamente cualquier desviación que se pueda producir. Los indicadores se muestran en el PLAN FINANCIERO (Tesorería, Coste de Inversión, ROI, y otros indicadores financieros).

Las desviaciones detectadas a través de los mecanismos de control, entraría en marcha el PLAN DE CONTINGENCIA desarrollado para DIVINA BODEGAS.

- Búsqueda de nuevas fuentes de financiación para reforzar en un 20% el gasto destinado a Marketing, sobre todo en el aspecto de la promoción directa (gira DIVINA), garantía de la atracción de nuevos clientes potenciales.





- Intensificación de las relaciones con puntos distribuidores, para facilitar el acceso a los productos de DIVINA BODEGAS.
- Reducción de costes, en caso de ser posible, que permitan compensar la falta de facturación prevista en los objetivos. Incluye un Plan de Ajuste Presupuestario.
- Bajar el precio de WHITE a coste y destinarlo a consumo en restaurantes. Se garantiza la recuperación de la inversión, aunque no se obtendría beneficio.

En el caso de no obtener respuesta y pensando en la imposibilidad de dar salida a los productos, se tomaría la decisión de vender la bodega en su conjunto; a fin de recuperar la inversión.





*“El vino abre las puertas con asombro y en el refugio de los meses vuelca su cuerpo de empapadas alas rojas”*  
Pablo Neruda

## **PLAN DE OPERACIONES**

A rasgos generales, la capacidad de respuesta por parte de una empresa a las necesidades y expectativas del mercado, depende en gran medida, del nivel de calidad y experiencia obtenido en el desarrollo de las operaciones y actividades críticas del negocio.

Por ello, a lo largo de esta descripción, se identifican los principales procesos que permiten el funcionamiento de la empresa, descripción del proceso correspondiente y asignación de recursos y tiempos en cada proceso. Permitiendo aumentar la eficacia de los mismos, rentabilizar costes y hacerlos más adaptables a los cambios de la demanda; incrementando, en definitiva, la competitividad de la DIVINA BODEGAS en el mercado.

La Enología es la ciencia que estudia la composición, propiedades y elaboración de los productos que proceden de la uva; sin embargo, para elaborar un buen vino no es sólo necesario conocer el estado sanitario de la uva, si no también las características y propiedades que ésta presenta antes de iniciar el proceso de obtención del vino y durante su fabricación. Siendo fundamental la elección de los diferentes equipos y técnicas para su elaboración.

DIVINA BODEGAS, con el objetivo de elaborar un vino de calidad que cubra las necesidades del cliente, se afana por observar cada detalle en los procesos de recogida de uva (vendimia), las técnicas y equipos de elaboración del vino, su calidad organoléptica y sanitaria, hasta la normativa legal aplicable.

Dentro de este Plan de Operaciones, se describen las etapas que comprenden la elaboración del vino desde su obtención. Porque la elaboración del vino se inicia desde la propia cepa y termina en el momento en que el consumidor abre una botella y se prepara para disfrutar de un sinfín de sensaciones.





## ¿POR QUÉ LEÓN? ¿POR QUÉ SUS TIERRAS?

Viajando por la provincia de León, no es difícil percatarse de la antigüedad de la actividad vinícola en la zona. Las bodegas leonesas suelen encontrarse escurbadas dentro de las montañas que siembran la planicie del campo. Es en estas bodegas cuevas, donde mejor se conserva el vino blanco; ya que el micro clima que se genera en su interior favorece la elaboración.

En 1985, la región leonesa inició un arduo recorrido con el objetivo de conseguir una Denominación de Origen propia para sus vinos. Finalmente, en 2007, se aprobó el Reglamento del Consejo Regulador, quedando establecida la Denominación de Origen (DO) Tierra de León, que incluye tanto municipios de León como de la colindante Valladolid; limitando con las provincias de Zamora y Palencia.

Actualmente, la DO Tierra de León cuenta con 3.317 kilómetros cuadrados de superficie; siendo las tres comarcas (Oteros, Cea y Valdevimbre) que la constituyen, tierras de pocas precipitaciones, de inviernos largos con nieblas y heladas y de periodos primaverales irregulares, en los que se alternan temperaturas suaves y heladas (incidencia de heladas de  $-2^{\circ}$  C, cuando la viña ha iniciado el período vegetativo). Es, de hecho, la elevada altitud de la meseta, en el borde montañoso con la Cordillera Cantábrica, la que confiere a la región este clima continental.

En cuanto a los veranos, son periodos tórridos y áridos que alternan con otros fríos y otoños, principalmente suaves y generalmente lluviosos; el nivel medio de pluviometría anual se sitúa en torno a los 500 milímetros.

Repasando los datos de 2007, proporcionados por el Consejo Regulador, las hectáreas de viñedo que abarcan las riberas del Esla y el Cea produjeron un total de 2.850.000 kilogramos de uva. Un territorio, protegido por la DO, conformado sobre terrazas aluviales, asentadas sobre depósitos pedregosos, que no se elevan más de 900 metros sobre el nivel del mar. Lo

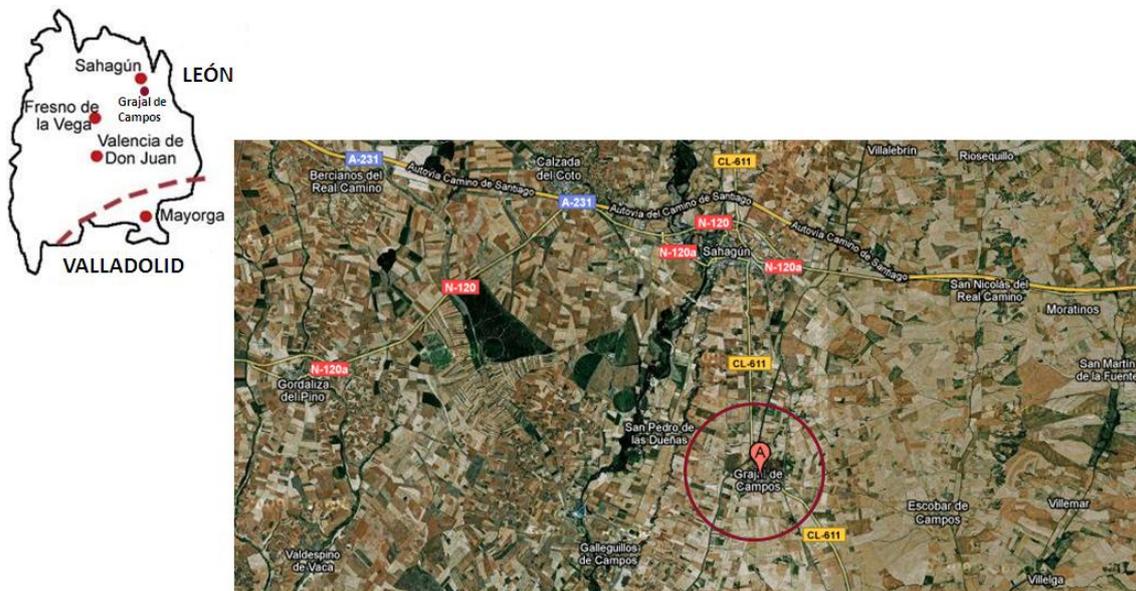


que confiere a los suelos condiciones óptimas de drenaje interno y capacidad de retención hídrica, aireación y penetrabilidad de las raíces.

Los vinos blancos de esta Denominación de Origen son vinos de color amarillo verdoso, amarillo limón, amarillo pajizo y amarillo oro. En nariz, despliegan aromas frutales, florales, herbáceos, especiados, varietales y químicos, empireumáticos; mientras que en boca, son secos, frescos, amplios, equilibrados, glicéridos y permanentes.

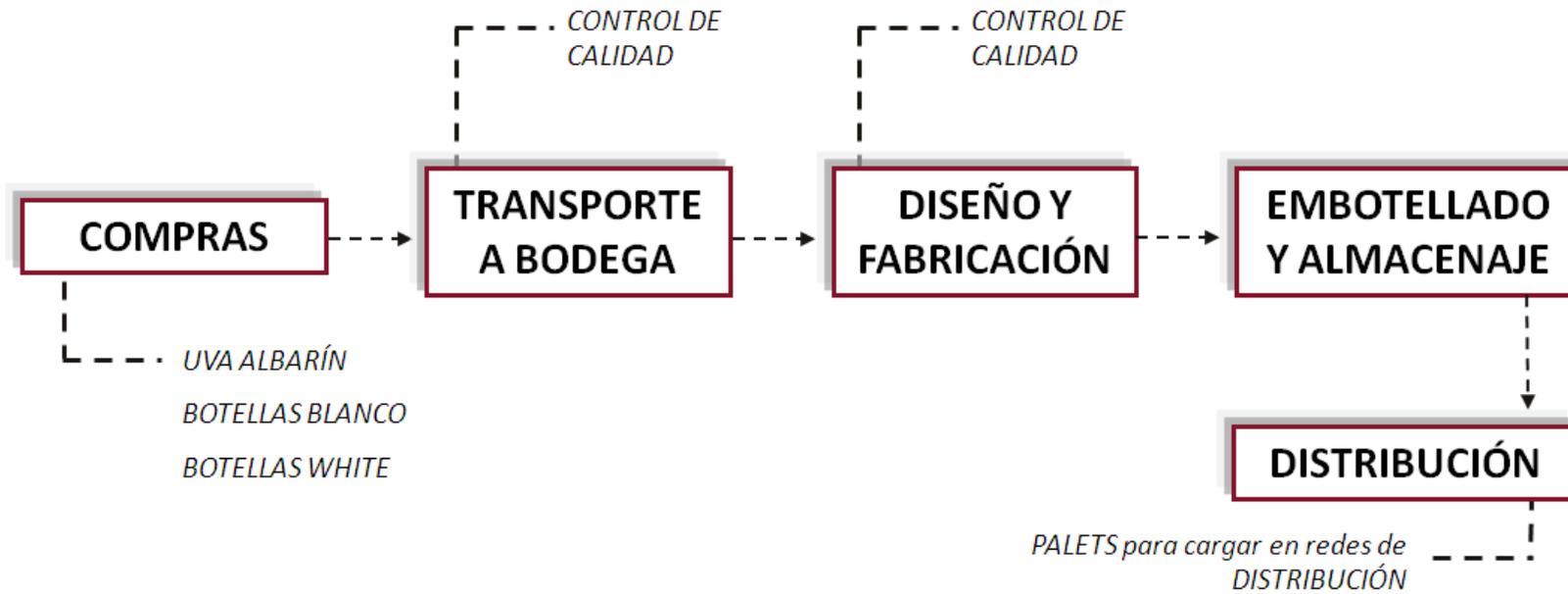
En cuanto a la uva que se usa para la preparación de estos vinos, las variedades principales son el Verdejo (de origen mozárabe), el Albarín Blanco y el Godello; teniendo más auge ésta primera tras su éxito en los vinos de la Denominación de Origen Ribera del Duero. No obstante, el Consejo Regulador ha desplegado una campaña en los últimos años para impulsar la plantación de uva Albarín, autóctona de la zona. Otras variedades autorizadas son la Malvasía y el Palomino.

FIGURA 39: MAPA LOCALIZACIÓN DE DIVINA BODEGAS

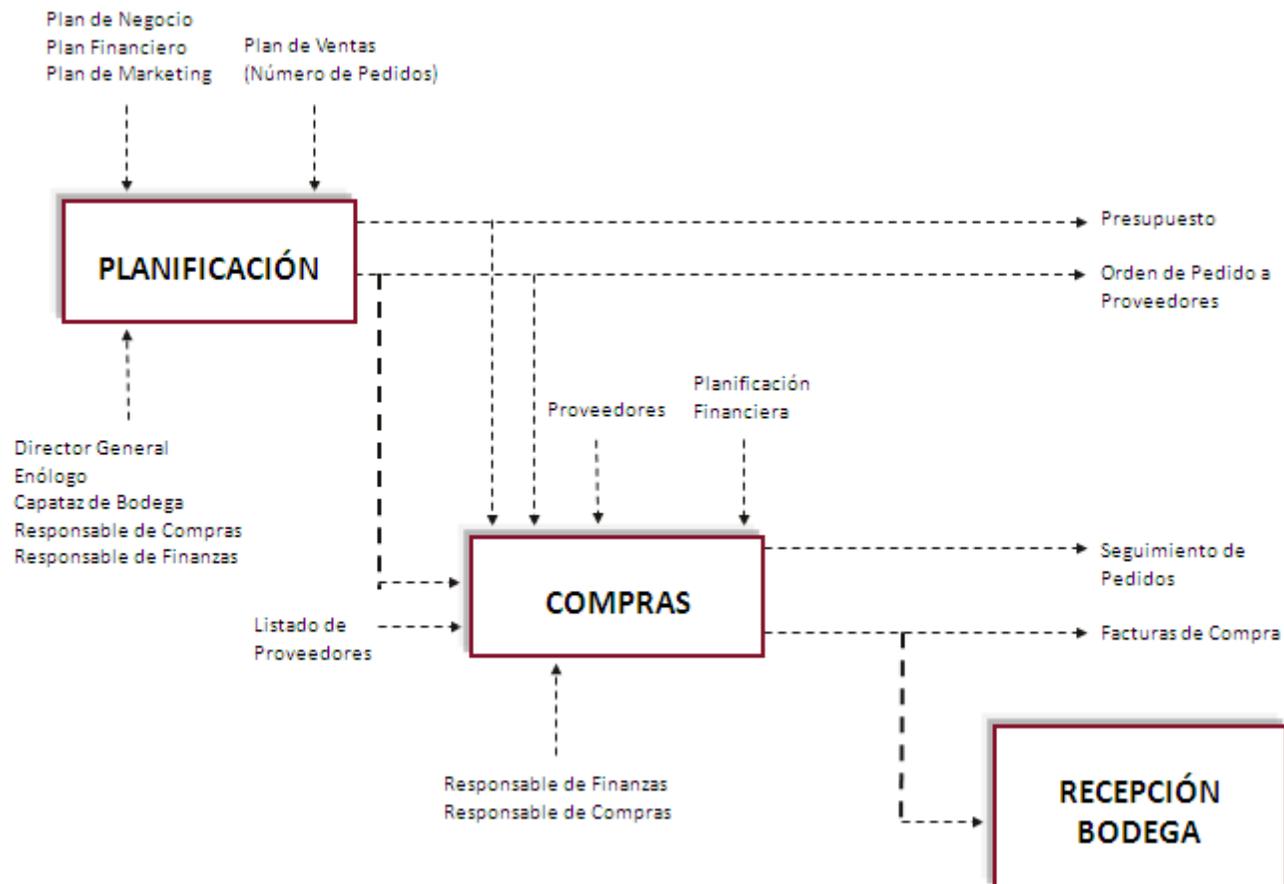




PROCESO GENERAL



**PROCESOS DE COMPRA Y RECEPCIÓN**





DIVINA BODEGAS opta por un modelo menos “tradicional” de bodega, una bodega sin viñedo propio como elemento de autoabastecimiento a corto plazo. Por ello, se plantea la necesidad de comprar la uva a los diversos proveedores independientes enmarcados dentro de la Denominación de Origen. El Enólogo es, en este estadio, pieza fundamental; ya que deberá realizar el trabajo de seguimiento y selección de la uva en los campos de los agricultores externos.

### **LA VIÑA Y LA ELECCIÓN DE LA VARIEDAD**

La viña es una planta perenne, es decir, puede llegar a vivir varios años (entre 30 y 40 años, e incluso, más). Está definida como una planta trepadora, una liana invasora, que crece de forma natural en suelos más bien húmedos. En estado salvaje, da pocos frutos pero gran cantidad de troncos y hojas (que pueden aprovecharse como combustibles ecológicos).

El toque de genialidad de los primeros viticultores fue plantar la viña en terrenos expuestos al sol y secos. Condiciones bajo las que la planta produce gran cantidad de uva; siendo la diversificación de las condiciones climatológicas, de una zona a otra, la que proporciona las distintas variedades de vino.

El Albarín Blanco es una de las variedades principales de la Denominación de Origen Tierra de León. Aunque a veces se confunde con el Savagnin Blanc, por el parecido de sus hojas y racimos, el Albarín es una uva autóctona de España, cultivada en las regiones de León y Asturias. Las bayas de Albarín son ovaladas y de color verde-amarillento; formando un racimo de tamaño medio de forma cónica. Destaca, así mismo, su maduración temprana y un fuerte sabor a Moscatel, en la época de madurez (pudiendo alcanzar una alta graduación); por lo que algunas bodegas de la zona, han preferido comercializarla mezclada con Verdejo.

No obstante, el Albarín no ha sido ni mucho menos la primera elección para los vinos de la zona; perdiendo importancia frente al Verdejo. En los últimos años, ha sido la propia





Denominación de Origen (convencida de la calidad y potencial de esta uva), la que ha llevado a cabo distintos programas de ayuda para aquellos agricultores que la han seleccionado como variedad de uva principal. Aunque este hecho aún no se traduce en los datos de la vendimia de 2008, existen nuevas plantaciones independientes de Albarín en la zona que comenzarán a dar fruto a partir del año que viene. A medida que el número de agricultores independientes, de esta variedad de uva, aumenten, la selección del proveedor se basará en optar por aquellos que ofrezcan la mejor calidad de materia prima y los menores tiempos de entrega, sin por ello afectar a la calidad.

## **PLANTACIÓN DE LA VIÑA Y PODA**

A pesar de no contar con un viñedo de autoabastecimiento, DIVINA BODEGAS no descarta plantar cierta cantidad de uva Albarín en su parcela, a partir del primer año. La plantación de la viña es un trabajo que exige precisión, ya que las hileras de la planta deben ser exactamente paralelas y los pies (de la cepa) plantados a la misma distancia dentro de una hilera.

En lugares en los que exista el riesgo de que se produzcan heladas durante esta época, como en la zona Leonesa, la viña debe tener mayor altura y es conveniente establecer la planta en espaldera a lo largo de alambres de hierro con ayuda de postes.

Aunque habrá que esperar tres años para producir las primeras uvas; no será hasta el cuarto cuando se recoja una buena cosecha; por eso, este modelo de negocio no puede permitirse cultivar su propia producción de uva desde el inicio, ya que incurriría en un grave apalancamiento los primeros cuatro años.

En invierno, cuando la viña ha perdido todas sus hojas, sólo quedan las ramas y la planta está a punto de entrar en una especie de estado de hibernación; es el momento de la primera poda, que sirve para quitar las ramas muertas o innecesarias. Con una podadera, el



viticultor corta los sarmientos inútiles hasta que sólo queden uno o dos; los que permitirán a la vida crecer más fuerte la primavera siguiente.

Existe otro tipo de poda que se realiza al principio del verano, denominada Poda en Verde. La mayoría de las vides recobran sus hojas a mediados de mayo, tras los periodos de lluvia primaverales, y la planta se llena de racimos de uvas diminutas. Durante esta etapa suelen salir demasiados racimos; con este tipo de poda, seleccionamos los de mejor calidad (entre 8 y 10 racimos por cepa), haciendo que sólo las uvas restantes absorban mayor cantidad de agua y nutrientes del suelo. Esta primera selección de uvas ayuda a mejorar el proceso de Vendimia.

## VENDIMIA

Para elaborar un vino es muy importante conocer el momento óptimo de maduración de la uva, que marca el inicio de la vendimia. Un “óptimo” que es particular a las distintas variedades, a la climatología o al vino que se desee elaborar.

La vendimia es un trabajo laborioso, que precede la entrada de la materia prima en la bodega, y se inicia en las parcelas de los agricultores.

FIGURA 40: IMÁGENES DE LA VENDIMIA EN LEÓN





Así, durante los meses de Julio, Agosto y principios de Septiembre normalmente, se producen las visitas del Enólogo y Técnico de Campo a las plantaciones, a fin de determinar el grado de maduración y estado sanitario de la uva. A partir de los resultados obtenidos en los diversos muestreos, y en función de la evolución de la planta, se fija para cada zona la fecha de la vendimia, recepción y atención de los pedidos de uva.

Llegados a este punto, en la bodega se realiza una previsión del volumen de materia prima que se va a recibir en función de la capacidad de la bodega y demanda del cliente. Para la elaboración de vino blanco de calidad es recomendable llevar a cabo una vendimia anticipada; dado que en la uva blanca, el aroma se localiza en el hollejo y en las células subyacentes, alcanzándose una gran concentración de aromas mucho antes de que se complete la maduración de la baya.

Además, con una recolección precoz se consigue un equilibrio ácido adecuado que dotará al producto final de la frescura característica de los vinos blancos; evitándose así también la acumulación de azúcares en exceso. Con una vendimia anticipada, también se evita la presencia de granos dañados por podredumbre que darían lugar a sabores acre, aumentando la sensibilidad a la oxidación y dificultando la clarificación de los vinos.

En cuanto a la recolección, que se acuerda entre agricultor y el Departamento Vitivinícola de DIVINA BODEGAS, se llevará a cabo una vendimia manual con la que se podrán seleccionar los racimos que se encuentren en mejor estado; evitando, al mismo tiempo, la rotura de la baya y por consiguiente, la pérdida de mosto.

De esta forma, se realiza una recogida escalonada de la uva, vendimiando en cada momento las bayas que se encuentren en su punto óptimo de maduración. Hay que tener en cuenta que este tipo de vendimia resulta mucho más lenta, puesto que requiere una mayor mano de obra y tan sólo se trabaja durante el día.





Tras vendimiar la uva, ésta debe ser transportada hasta la bodega en el menor tiempo posible e intentando que las bayas lleguen lo más íntegras posibles, evitando la maceración y el contacto del mosto con las partes sólidas de la uva.

Para ello, se suelen usar camiones o remolques con sistema basculante, que facilitan su descarga en las tolvas de la bodega. Sin embargo, lo más adecuado es usar cajas que puedan apilarse y que evitan la compresión de la uva por su propio peso.

### **RECEPCIÓN EN LA BODEGA**

Una vez llega la uva a la bodega, se realiza la pesada de la materia prima en la báscula; en función de los kilogramos de uva introducidos, se añade una determinada cantidad de enzimas, tal y como especifica la normativa, para facilitar la separación de los hollejos de la pulpa.

Con una sonda hidráulica, se toma una muestra representativa de las uvas, que es estrujada analizando el mosto que se obtiene; una labor llevada a cabo por el Director Técnico o Enólogo. Con este análisis, podemos hacernos una primera idea del grado, el pH y la acidez total del futuro vino.

La descarga de la uva se realiza a través de tolvas de acero inoxidable (AISI 304), recubiertas de resinas epoxídicas; con una inclinación de entre 28 y 35 grados, para garantizar la caída óptima del producto.

El vaciado de estas tolvas se lleva a cabo con un tornillo sin fin, que empujará a la vendimia hacia su lugar de procesado. El tornillo consta de una hélice, montada sobre un eje, que se encuentra suspendido en un canal en forma de U; siendo el flujo que suministra al producto, continuo y con un caudal ajustable en función de la velocidad de giro del rotor.

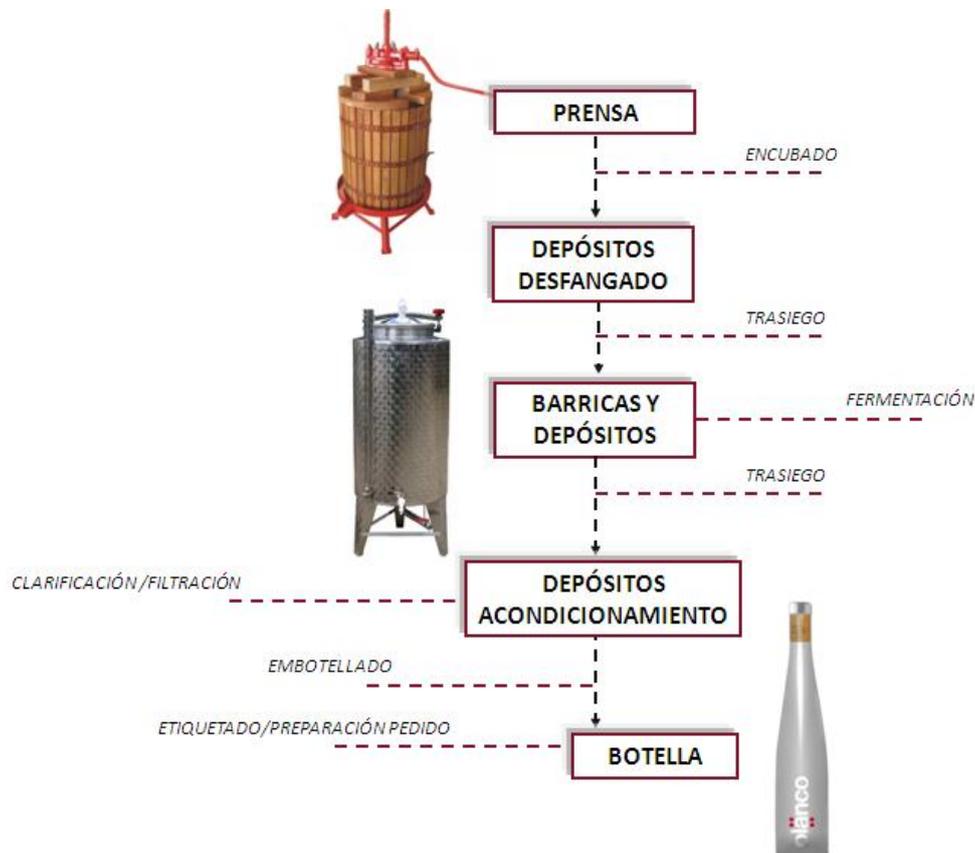


## FABRICACIÓN

La vinificación consiste en la producción de vino a partir de este mosto. Al vino no le gusta la luz ni las temperaturas, esta transformación tiene lugar en una bodega, un lugar oscuro y fresco; aunque en la actualidad, la temperatura de la fermentación está controlada de forma automática gracias a un procedimiento de enfriamiento, sigue estando vigente el mantener las condiciones óptimas de las bodegas tradicionales.

En este apartado, unos hongos microscópicos van a convertirse en aliados de los trabajadores de la bodega: las levaduras; que se nutren del azúcar de la uva para multiplicarse, reduciendo la cantidad de ésta presente en el mosto y permitiendo la liberación de alcohol. Esta reacción química se conoce como Fermentación Alcohólica, y es el primer paso de la fabricación del vino.

FIGURA 41: PROCESO DE VINIFICACIÓN DEL VINO BLANCO





## OPERACIONES DE EXTRACCIÓN

Estas operaciones consisten en el Despalillado y Estrujado de la uva, para la obtención del mosto mediante el Ecurrido. Las uvas, junto con el raspón, pasan a la Despalilladora de paletas-estrujadoras de rodillos que separa el raspón de los granos, trozos de sarmiento, hojas o pedúnculos, mediante fuerza centrífuga; extrayendo el raspón por medio de un ventilador.

Después, la uva despalillada cae directamente sobre la Estrujadora de rodillos y la pasta resultante, es bombeada por las bombas de vendimia al depósito autovaciante donde se añadirá la cantidad de Anhídrido Sulfuroso que se considere necesaria (siendo lo habitual, 8 gramos por cada hectolitro de mosto).

El Ecurrido se hace, inmediatamente después del Estrujado, para separar el zumo obtenido en dicha operación; este zumo se conoce como Mosto Yema y es el que tiene mayor calidad. Los Ecurridores se colocan debajo de la Estrujadora, facilitando la extracción y acortando el tiempo de proceso y rendimiento, evitando la oxidación. En muchos casos, este proceso puede favorecer la presencia de fangos.

La etapa siguiente es el Prensado, que consiste en la extracción del zumo que queda en las vacuolas después del Estrujado; se lleva a cabo de manera suave, evitando la dilaceración de las partes sólidas que aportarían sabores y características indeseables al mosto. Este prensado se debe realizar el mismo día en que la vendimia llega a la bodega, y si se lleva a cabo correctamente se obtendrá un mosto de características muy similares a las que presentaba el Mosto Yema.

Para favorecer la extracción de los compuestos aromáticos de los hollejos y de los compuestos responsables de dotar al vino de estructura se realiza una Criomaceración; un enfriamiento de la pasta estrujada, antes de realizar el prensado, mediante un intercambiador de calor. Llegados a este punto, se generan unos subproductos conocidos





como Tortas de Orujo, que pueden ser comercializados como materia prima en la elaboración de compostaje natural.

## **DESFANGADO**

El mosto obtenido, mediante el proceso anteriormente descrito, se desfanga para eliminar las partículas sólidas en suspensión (polvo, tierras, trozos de raspones y hollejos), conocidas generalmente como Fangos.

Estos Fangos deben ser eliminados, puesto que al depositarse constituyen una pasta difícil de homogenizar con el resto del líquido y que además, está formada por bacterias, proteínas precipitadas o levaduras; degenerando en un factor negativo de calidad que ocasiona presencia de olores y sabores desagradables en el producto final.

El Desfangado Estático se inicia con una adición de Sulfuroso (de 4 a 8 gramos por Hectolitro, dependiendo del estado sanitario de la uva) que detiene el comienzo de la fermentación y de la formación de enzimas. Posteriormente, se deja reposar el mosto a una temperatura de entre 8 y 10 grados centígrados; retrasando la fermentación y reduciendo la dosis de Sulfuroso que requiere esta etapa. Con ello se consigue que, en las 48 horas restantes, los fangos sedimenten de manera natural.

## **ENCUBADOS**

Una vez terminado el Desfangado, el mosto es enviado a los depósitos de Encubado o Fermentación Alcohólica, mediante unas tuberías subterráneas (fabricadas en acero inoxidable, AISI-316) por cuyo interior circula el mosto impulsado por la acción de una bomba; garantizando la resistencia a la oxidación, corrosión y a los agentes reductores, que se clasifican dentro de los depósitos tradicionales.





Los depósitos de fermentación empleados están realizados en acero inoxidable, con una calidad de AISI-316, que garantiza la resistencia a la oxidación, corrosión y a los agentes reductores como el sulfuroso y que se clasifican dentro de los depósitos tradicionales. Estos depósitos están dotados de camisas de refrigeración para controlar la temperatura de fermentación. La Fermentación Alcohólica, que dura entre 10 a 15 días, consiste en la transformación de los azúcares del mosto (glucosa y fructosa) en alcohol mediante la acción de las levaduras.

Debe transcurrir a una temperatura de 15-20 grados, con el objeto de obtener un vino lleno de aromas primarios; un aspecto muy valorado en el caso de los vinos blancos jóvenes. Por si el mosto hubiera quedado demasiado limpio tras el Desfangado, se impone una siembra de levaduras seleccionadas para la fermentación.

Durante el tiempo que dure la Fermentación, deben controlarse diariamente la temperatura y densidad; desencubándose cuando la densidad se mantenga constante. Una vez acabada la Fermentación Alcohólica, se procede al análisis de los azúcares reductores, así como otras analíticas para comprobar la calidad y estabilidad del producto.

Con los resultados obtenidos, el Director Técnico decide si es necesario llevar a cabo nuevos trasiegos, las correcciones adecuadas y el relleno de los depósitos.

## **TRASIEGOS**

Finalizada la Fermentación Alcohólica, se realizan el desencube y una serie de Trasiegos; trasladando el vino de unos depósitos a otros, para separarlo cuanto antes de las levaduras y otras materias que se han depositado en el fondo, y cuyo contacto prolongado con el vino puede producir olores y sabores desagradables.





En el caso del vino blanco, este proceso no es tan inmediato, ya que se ha observado que este tipo de vino aumenta su estructura y recibe ciertos componentes aromáticos en contacto con algunas de las levaduras más gruesas.

Una vez cerrados los Trasiegos, se debe comprobar que todos los depósitos que han recibido el vino se encuentran completamente llenos y en caso de que no sea así, se procederá al relleno de dichos depósitos. En los vinos blancos, es frecuente el Sulfitado del vino hasta alcanzar la concentración de Sulfuroso deseada.

### **CLARIFICACIÓN**

Después de la Fermentación y el Deslío, el vino aún contiene partículas en suspensión que es necesario eliminar, así como sustancias capaces de insolubilizarse en un momento determinado. La eliminación de estos compuestos es el objetivo de la Clarificación, que no sólo persigue la limpidez, si no la fijación permanente de ésta.

Existen diferentes técnicas de clarificación, pero cuando apremia la necesidad de comercializar los vinos, se recurre a la Clarificación por Encolado. El Encolado consiste en añadir, al vino, un producto clarificante capaz de coagularse y producir grumos, que en su sedimentación arrastra a las partículas del enturbiamiento y clarifica el vino.

### **FILTRACIÓN**

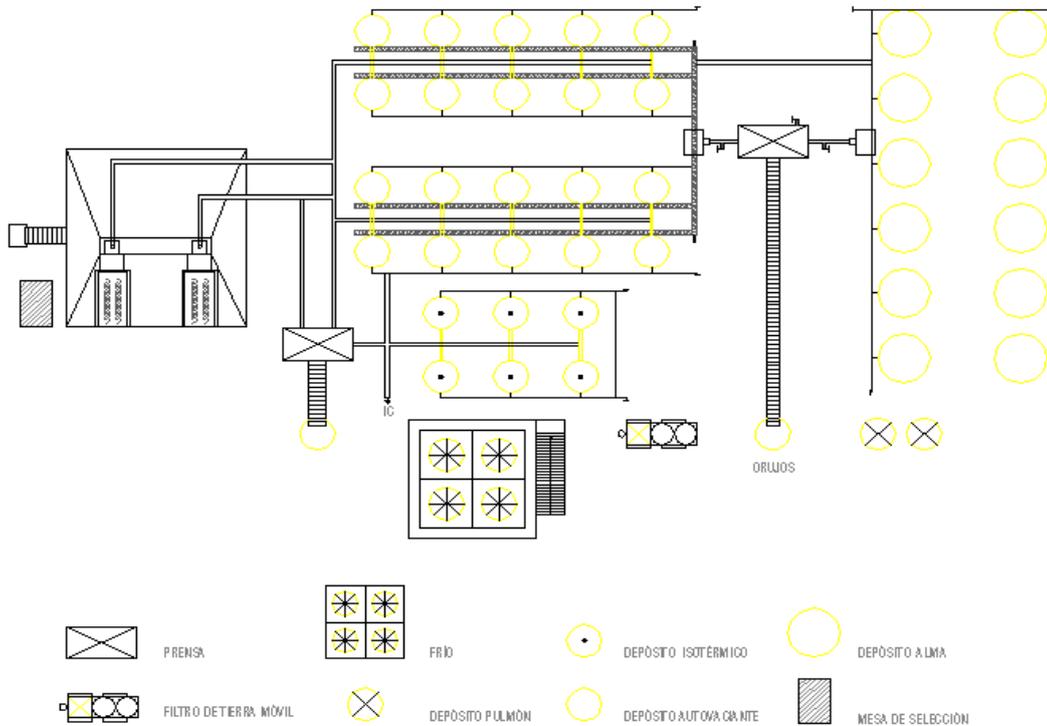
La Filtración, es una técnica de clarificación que, consiste en hacer pasar un líquido turbio a través de una capa filtrante que retiene partículas.

Es una operación mecánica que plantea problemas de calidad, ya que hay que conseguir la limpidez sin alterar la calidad sensorial del vino, y obtener un buen rendimiento con las menores pérdidas de volumen posibles





FIGURA 42: DISTRIBUCIÓN DE LA MAQUINARIA EN LA BODEGA



## EMBOTELLADO

La fase final de la elaboración de un vino es el embotellado, que muestra la presentación final del vino y el medio de conservación de sus cualidades gustativas. Esta operación plantea grandes problemas enológicos, tales como decidir el momento óptimo para realizarla; evitando la disolución de oxígeno en la manipulación, la lucha contra las contaminaciones, la limpieza del vidrio o la eficacia del taponado.

Es preciso mantener, en toda la línea de embotellado, una higiene total; limpiando y esterilizando la instalación al terminar cada jornada de trabajo. La planta de embotellado debe estar en una zona limpia de la bodega, aislada, embaldosada y alicatada para evitar





cualquier foco de infección. El personal ha de guardar una higiene indiscutible y controlar cualquier posible foco de contaminación.

DIVINA BODEGAS ha optado por un embotellado Aséptico, una línea de embotellado reservada a vinos de calidad, dado el costo de la filtración esterilizante que ha de hacerse previamente. La línea de embotellado aséptico se recubre de una carcasa transparente que permite trabajar en condiciones asépticas.

En ella, las botellas se enjuagan y escurren, pasando por una Sulfatadora donde se tratan primeramente con Sulfuroso, y a continuación con aire estéril, eliminándose la mezcla con un ventilador. De aquí las botellas pasan a la Llenadora (esterilizada con vapor saturado o con agua a temperatura superior a 80 grados Centígrados).

Las botellas se tapan con tapones de corcho, previamente desinfectados de fábrica, que se introducen en la tolva de la Taponadora; la cual debe ser desinfectada diariamente, sobre todo en la cabeza de taponado, para evitar posibles focos de contaminación.

Una vez tapada la botella, se procede a su encapsulado y etiquetado. Con el producto envasado, se procederá al embalado, almacenaje y posterior distribución. El tiempo ciclo considerado es inferior a una hora; siendo los lotes sometidos a un nuevo control de calidad.

En todos estos pasos, se llevará un control exhaustivo de los tiempos de entrega, tanto de proveedores como de carga en las redes de distribución, así como el tiempo de pago de los primeros, la máxima eficiencia en la entrega y los mejores beneficios para DIVINA BODEGAS.





## **DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN**

El proceso de Distribución afecta a tres actividades:

- Recepción de los pedidos y preparación para envío.
- Almacenaje final.
- Carga en las distintas redes de distribución.

### **RECEPCIÓN DE LOS PEDIDOS Y PREPARACIÓN PARA ENVÍO**

Dada la inmediatez de consumo del vino blanco joven, la filosofía Just In Time no consigue ser del todo aplicable en este modelo de bodega. No obstante, una vez que la marca consiga darse a conocer en el mercado, la bodega puede (en muchos casos) atender a una demanda o pedidos previos a la procesos operativos de embotellado y fabricación; dando prioridad a la recepción y gestión de pedidos.

Para ello, se analiza la entrada de los pedidos prioritarios a la hora de dar salida al producto, teniendo en cuenta el carácter del cliente asociado al pedido.

### **ALMACENAJE FINAL**

Esta actividad consiste en la agrupación de los productos que se van a cargar en las diferentes redes de distribución.

Es un proceso que se lleva a cabo según se termina de embotellar cada botella; para ello, se habilitará una zona de Almacén en el edificio de la bodega, especialmente acondicionada para mantener la temperatura óptima a la que debe conservarse este tipo de vino.





## CARGA EN REDES DE DISTRIBUCIÓN

Tras haber fijado las actividades previas al proceso de distribución, la gestión y acondicionamiento de los envíos, el último paso es la propia actividad de Distribución.

DIVINA BODEGAS, en su primera etapa, recibirá pedidos para BLANO y WHITE. No obstante, también se incluye en este apartado, la distribución de folletos o publicidad de la marca; así como el envío de paquetería VIP, medios diversos para dar a conocer el producto y la empresa detrás de él.

Siempre y cuando, se produzca la contratación de un evento con DIVINA BODEGAS como estandarte, se llevará a cabo como una entrada de pedido. Por su carácter estratégico, dada la posible captación de nuevos clientes, la imagen de profesionalidad de la compañía debe estar impregnada en todos los aspectos del evento. En esta actividad, existe una restricción a la que DIVINA BODEGAS deberá hacer frente en sus inicios: la falta de respuesta al pedido por parte del cliente.

Al ser un producto elaborado con una materia prima sujeta a las condiciones climatológicas cambiantes y no disponer de cosecha propia para el autoabastecimiento, es posible que algunos años la bodega no sea capaz de poder satisfacer las necesidades del cliente en cuanto a cantidad de botellas en las redes de distribución.

Bien aprovechado, este factor de alto riesgo, puede ayudar a la empresa a “despertar” cierta ansia por el producto; lo que, en el mejor de los casos, puede llevar a una venta de la cosecha previa a la fabricación. Un aspecto que dotaría a la bodega de un alto grado de superioridad en la negociación con los proveedores independientes de uva.

Las Redes de Distribución con las que cuenta una bodega suelen ser en parte propias y en parte subcontractadas, dependiendo del presupuesto que la bodega tenga para tal efecto. Las redes de distribución subcontractadas consisten:





- Paquetería Urgente.
- Logística Nacional.

Ambos, subcontratados previsiblemente a la empresa SEUR u otra empresa de paquetería, que garantice la óptima calidad de recepción del producto (dado su grado de fragilidad), así como unos precios ajustados al servicios prestado.

La compañía SEUR de Transporte Urgente (en Península e Islas) asegura que la mercancía es entregada en su destino durante las 24 horas siguientes a su recogida; dada que la expansión inicial de la bodega se reduce al área Noroeste de la península, los tiempos no deben ser nunca mayores. Los precios de envío se cargan parcialmente a cuenta del cliente por entrega urgente, con lo cual se reduce el coste unitario del envío.

En cuanto a la logística, la misma compañía dispone de una división especializada en Logística General (de producto de venta) y que engloba los servicios necesarios para la gestión eficaz de la una cadena logística. Llevando los procesos de embalado dentro de la bodega, se reduce en este tipo de costes asociados.

El último aspecto implicado en el sistema de distribución es la Base de Datos de clientes. El mantenimiento de esta base de datos se considera un apartado crítico, por lo que se subcontratarán los servicios de un equipo cualificado de informáticos, gestionados por la propia bodega. Desde la página web de la compañía, se abre la posibilidad a los clientes de identificarse como usuarios frecuentes, creando una base de datos de clientes objetivos; no sólo de los distintos canales de distribución frecuente.

La Base de Datos de DIVINA BODEGAS anotará clientes y pedidos respectivos (datos proporcionados por los distribuidores mayoristas), acciones post venta generadas, acciones de clienting e investigaciones de mercado. En el caso de que exista un cliente insatisfecho, se realizará un informa de problemas y se negociará con el cliente una propuesta de compensación, evitando, en la medida de los posible, perder ese cliente.





El proceso de comercialización de DIVINA BODEGAS parte de distintas acciones comerciales: de carácter masivo, a clientes concretos y uso de eventos. Este tipo de actividades han sido detalladas dentro del apartado COMERCIALIZACIÓN, en el Plan de Marketing.

### **ACCIONES COMERCIALES MASIVAS**

Con ellas, se ofrece información de carácter general acerca de la empresa y sus diferentes productos. En el caso de que el cliente requiera información adicional, se le facilitarán datos más detallados.

El cliente siempre puede ponerse en contacto directo con la bodega, una vez recibida la información general, si desea un conocimiento en profundidad del negocio o producto. Este tipo de acciones incluyen el telemarketing, mailing u organización de visitas a las instalaciones, entre otras.

### **ACCIONES DIRECTAS DESTINADAS A CLIENTES CONCRETOS**

Se pretende llegar a un cliente específico a través de presentaciones de la empresa, entrega de producto o realización de demostraciones de las diferencias que entran en la línea de DIVINA BODEGAS.

Se pueden convenir entrevistas específicas, con emplazamiento en las propias instalaciones de la bodega.

### **EVENTOS**

Los eventos son utilizados como plataforma de presentación de los productos a nivel local y nacional. Este tipo de acciones no sólo se centran en la consecución de un evento





propio, si no que también incluyen la asistencia a ferias, o cualquier otro escaparate ante los medios de comunicación (tanto especializados como generalistas).

Se suele ofrecer, en un primer lugar, una información básica de la empresa o del producto; dependiendo de qué se quiera resaltar. Los clientes siempre pueden demandar mayor información.





## PROCESOS DE SUBCONTRATACIÓN

Dada la dimensión de la bodega como PYME, se plantea la subcontratación de una amplia variedad de funciones, enumeradas a continuación:

- Sistema de Calidad.
- Sistema de Gestión Medioambiental.
- Prevención de Riesgos Laborales.
- Sistemas de Gestión Informática y Bases de Datos.
- Consultoras: análisis e investigación de mercado.
- Empresa ligada a actividades de Marketing específico.
- Empresa de Limpieza (especializada en Bodegas).

## SISTEMA DE MÁXIMA CALIDAD Y GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL

El crecimiento en la producción de vino, el aumento de empresas dedicadas a esta tarea y el incremento de las importaciones y exportaciones en los últimos años, presentan nuevos desafíos en la industria vitivinícola y nuevas normas de calidad que aseguren la inocuidad de los mismos (requisito fundamental para contribuir a mejorar la calidad de vida de la población).

Para asegurar que DIVINA BODEGAS opere siempre basada en los más altos niveles de calidad, se llevará a cabo la implementación de un sistema de Gestión de la Calidad.

En el caso de bodegas de pequeños volúmenes de producción, orientadas a obtener vinos de alta gama, deben implementar, como mínimo, POES (Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento) y BPM (Buenas Prácticas de Manufactura). Independientemente de que una bodega decida certificar dichas normas, debe tener en cuenta que esto trae aparejado altos costos.





Esta política hacia la calidad, orientada especialmente a proteger la salud del consumidor, es una responsabilidad que han adquirido la mayor parte los países; una firme decisión hacia la excelencia, a partir de la que se desprenden objetivos, estrategias y metas para cada uno de los integrantes.

Debido al volumen de la empresa, DIVINA BODEGAS apuesta por un Sistema Integrado de Gestión, el cual consiste en la gestión conjunta de cuatro normas (certificación a través de Bureau Veritas, BVQI):

- ISO 9.001/2.000, de la Calidad Total.  
Pretende la mejora de los aspectos organizativos de la compañía, tanto la calidad técnica como la correcta organización de la empresa; ayudando a la obtención de un producto de calidad, que permita a la bodega competir en el mercado actual.
- IRAM 14.104 (HACCP), de la Inocuidad de los Productos y Control de los Puntos Críticos.  
Enfoque sistemático para identificar peligros y estimar los riesgos que pueden afectar a la inocuidad de un alimento, a fin de establecer las medidas para controlarlo dentro de la cadena productiva.
- ISO 14.001, del cuidado del Medio Ambiente.  
Estándares internacionales que versan sobre gestión ambiental, luchando por la acción preventiva y de nuevo, por la mejora continua.
- ISO 22.000/2.005, de la Salud y Seguridad del personal de la empresa.

Una bodega pequeña debe calcular entre 2.500 y 4.000 € para las auditorias (un día de inspección cuesta 1.000 €) previas a la concesión de la certificación. A esto además, se le debe sumar las adaptaciones internas que ella debe hacer para conseguir la certificación, como capacitación del personal, equipamiento tecnológico, higiene y seguridad.





El sistema de calidad estará implementado en todos los sectores de la bodega, desde la plantación de las viñas, producción de los productos, elaboración, comercialización y distribución. Unas normas que tienen más valor dentro de la bodega, ya que se capacita al personal para que preste un mejor servicio, se aumenta la agilidad y se mejora la organización interna

### **LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN DE EQUIPOS E INSTALACIONES**

La suciedad que se presenta en una bodega tiene tres orígenes distintos; por lo que, para su limpieza, se procede con un método de limpieza consecuente. La primera de ellas, la Suciedad Externa, tiene una procedencia ajena al mosto. Se trata de tierra, barro y polvo, que generalmente se incorpora de forma directa, por efecto de corrientes de aire, o junto con la vendimia a su entrada.

También pertenecen a este tipo de suciedad, residuos propios de maquinaria, tanto externa como remolques o tractores, como propios de los equipos de la bodega (despalilladoras, estrujadoras, prensas,...). Encontramos también en esta categoría, residuos derivados de productos de carácter enológico, así como de productos de limpieza y desinfección. Este tipo de suciedad es mejor prevenirla que eliminarla, pues puede reducirse significativamente si se procede de acuerdo con buenas prácticas, desde el campo hasta el final del proceso en bodega. El producto que se emplea para eliminar este tipo de suciedad son detergentes alcalinos, principalmente sosa Solvay.

La Suciedad Mineral guarda relación fundamentalmente con sedimentos e incrustaciones de Ácido Tartárico. Éstas se producen durante la Fermentación Alcohólica y para su limpieza se emplean detergentes alcalinos, gracias a su acción eliminadora de la suciedad por solubilización y disgregación, produciendo muy poca espuma y manteniendo alto el pH de la solución. El producto empleado es Hidróxido Sódico.





La Suciedad Orgánica suele proceder de residuos de vendimias y de poblaciones de microorganismos vínicos. Contra este tipo de suciedad, principalmente contra los microorganismos, se emplean desinfectantes Tensioactivos Anfóteros, además de Anhídrido Sulfuroso. De esta forma, antes de la vendimia, el Director Técnico y los integrantes del Departamento de Viticultura de DIVINA BODEGAS deben asegurar que se haya procedido en las tierras a una limpieza para eliminar la suciedad acumulada desde la campaña anterior; además, en este momento, maquinaria e instalaciones son revisadas en su funcionamiento, el cual debe ser perfecto. También se lubrica la maquinaria con grasa alimentaria.

Durante el periodo de vendimia, tanto maquinaria propia de vendimia como tolvas de descarga, maquinarias de despalillado, estrujado, prensado, bombas y demás elementos deben ser limpiados. Los elementos propios de vendimia estricta, como remolques y vendimiadoras, deben ser lavados con agua a presión, incluso cepillados y desinfectados con soluciones de Anhídrido Sulfuroso cuando ello sea necesario. El Anhídrido Sulfuroso es empleado en la bodega en tres etapas de la elaboración del vino: la vendimia (impide la oxidación), la conservación del vino y antes del embotellado. Los demás elementos propios de bodega deben limpiarse con agua a presión, y cuando sea posible con la participación de un detergente seguido de un enjuague con abundante agua. También los suelos se limpian al finalizar cada jornada de vendimia, para eliminar restos de vendimia y otras suciedades acumuladas.

## **SISTEMA DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES**

En los últimos años, se ha prestado especial atención a la resolución de los accidentes laborales con la aprobación de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (Ley 31/1.995) y con su posterior reforma (Ley 54/2.003).

No obstante, la tendencia de la siniestralidad laboral no ha cambiado y las estadísticas anuales en cuanto a accidentes de trabajo continúan siendo alarmantes. En España

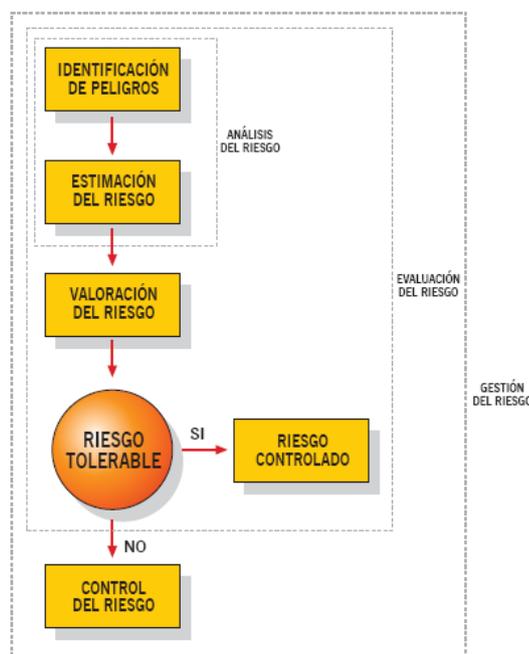


mueren tres personas, cada día, por accidente de trabajo, un riesgo cuatro y cinco veces superior en comparación con países como Gran Bretaña o Suecia; paradójico si tenemos en cuenta que en nuestro país disponemos de la legislación laboral más completa y avanzadas de la Unión Europea.

No debemos nunca olvidar que los accidentes laborales representan un gran daño físico, psicológico y social para el trabajador que los sufre. Además de las lesiones corporales y psicológicas originadas, la siniestralidad laboral supone un perjuicio social en el entorno del trabajador, y a su vez, un deterioro económico, ya que en la mayoría de los casos supone la ausencia o imposibilidad de ejercer la actividad productiva; o el daño para la imagen de la empresa en la que se produce el siniestro.

Con este tipo de sistemas se trata de ayudar al sector vitivinícola a crear espacios de trabajo más seguros, gestionar de una manera eficaz la actuación en prevención de riesgos laborales y reducir la siniestralidad laboral del sector.

FIGURA 43: PROCESO PARA LA EVALUACIÓN Y GESTIÓN DE RIESGOS



FUENTE: Norma UNE 81905



La información referente a este aspecto se encuentra recogida en el “Manual de Buenas Prácticas en Prevención de Riesgos Laborales”, para el sector vitivinícola publicado por el sindicato UGT (Unión General de los Trabajadores) de La Rioja; incluye todos los procedimientos a seguir respondiendo a la cadena de trabajo dentro de las bodegas.





## ÍNDICES DE PRODUCTIVIDAD

Los índices de Productividad se medirán a través de:

- Tiempo de recepción del pedido por parte del cliente.
- Tiempo de preparación del pedido.
- Número de fallos de la maquinaria (por cosecha).
- Tiempo de reparación de la maquinaria.
- Coste de reparación de la maquinaria.
- Número de errores en los envíos de pedidos.
- Tiempo de estancia de stock en almacén.
- Coste financiero del stock.





*“El mejor vino no es necesariamente el más caro, si no el que se comparte”*  
George Brassens

## PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

### POLÍTICA GENERAL DE RECURSOS HUMANOS

DIVINA BODEGAS considera que el capital humano adecuado, que representan cada una de las personas involucradas en el funcionamiento de la empresa, es su valor principal; pues sin su trabajo y compromiso a futuro, los proyectos, como este, no podrían llegar a materializarse. Y es que los éxitos de cualquier bodega no son otra cosa que el resultado de una labor conjunta. Un equipo, en todo momento, dispuesto a trabajar para alcanzar la más alta calidad en esta actividad; garantizando la satisfacción de los clientes, que disfrutan del vino al otro lado del terruño.

Debido a la importancia que, desde cualquier compañía se debe dar a la satisfacción de todas las personas que comprenden la unidad de trabajo, DIVINA BODEGAS cree firmemente en la criticidad de proveer las herramientas adecuadas a cada uno de ellos; buscando, así, transmitir un aumento intangible del valor del producto que recibe el cliente.

Así como, en el derecho de cada uno de nosotros a ser remunerado de manera digna y sobre todo, reconociendo cuán decisivos somos todos y cada uno de nosotros en el recorrido de la empresa desde su formación. Una política de Recursos Humanos asentada en la implicación, la participación, la formación continua y la igualdad de oportunidades.

En esta línea, DIVINA BODEGAS se compromete a mantener la más alta calidad de sus vinos, apoyada en la capacitación extraordinaria de los integrantes del proyecto; una colaboración que permita mejorar la empresa a cada minuto, con un sistema participativo. Un compromiso: maximizar la satisfacción del cliente; una satisfacción que, en el caso de la compañía, vendrá dada por el binomio empleado/empresa (por medio de incentivos y asignando tareas/objetivos alcanzables en el tiempo).





## VALORES CLAVE DE LA EMPRESA

La cultura empresarial de las organizaciones no es cuestión irrelevante; más bien, ha terminado por convertirse en la base sobre la que se elaboran las políticas internas, las estrategias de la empresa y se asientan los principios, por los que se rigen, cada uno de sus integrantes

Es por ello, que este concepto debe estar perfectamente vinculado al marco social de la empresa; de forma que los cambios sociales se vean reflejados no sólo en el producto y en su acercamiento al cliente, si no, y de manera más importante, en la evolución de los valores de la empresa.

### DIVERSIDAD

DIVINA BODEGAS es una empresa que simboliza la innovación pero también, la conservación del patrimonio, de la diversidad como país. Una diversidad que se encuentra en cada uno de los matices de la tierra, pero también en el equipo de personas.

A través de la reivindicación del Albarín como estandarte de la uva autóctona de la región y su importancia en el futuro del mercado, como marca distintiva, se pretende simbolizar el compromiso de la bodega con lo autóctono, sin abandonar la posibilidad que el “pasado” nos ofrece de crecer y ser distintos.

### TRABAJO EN EQUIPO

DIVINA BODEGAS quiere ser un equipo de gente joven que comparte ilusión y esfuerzo diario por hacer un trabajo exitoso y de calidad. Con una sola meta: ser los mejores en lo que hacemos y aprender día a día, para hacer que la empresa y el producto también lo sea.





## **CALIDAD**

¿Alguna vez creímos que la juventud no era sinónimo de preparación? ¿De trabajo bien hecho? La calidad está en cada una de las actividades de DIVINA BODEGAS y en la esencia de su producto.

Desde la selección de las personas con las que compartir esta experiencia o de una tierra que de forma al espíritu empresarial de la marca. Desde la elección de unas instalaciones que proporcionen un nuevo espacio en el que disfrutar del vino, de los materiales más respetuosos con el medio ambiente e integrados con el entorno.

Desde la valoración, también, del grano de uva, de un medio de transporte eficaz y cuidadoso. Desde la elaboración del producto, su envase innovador; en cada uno de los detalles del diseño, la calidad es la guía. Porque sin preparación, sin trabajo, sin esfuerzo, sin calidad, ningún proyecto es posible.

## **INNOVACIÓN**

Trascendiendo los intereses empresariales en avances tecnológicos, DIVINA BODEGAS entiende la innovación como un valor indiscutible del equipo de trabajo y de la actividad. Una innovación que va más allá de las altas tecnologías; un enfoque revolucionario para el mundo del vino, a través de originalidad, diseño y la calidad.

## **COMPETITIVIDAD**

Ser los mejores en el trabajo diario, una referencia para los clientes, no debe ser sólo un fin, si no un hecho. DIVINA BODEGAS tiene espíritu de supervivencia, de adaptación al





cambio, para poder estar siempre en conexión con las demandas de la sociedad; ser los primeros, trabajando duro para que nadie nos mejore.

### **RESPECTO AL MEDIO AMBIENTE**

DIVINA BODEGAS defiende el desarrollo sostenible de la actividad vitivinícola; que en el ámbito empresarial, engloba dos áreas fundamentales de esfuerzo: la social y la medioambiental. Sin el equilibrio de ambas, no es posible conseguir reforzar el equipo de trabajo ni el medioambiente, a ningún nivel.

DIVINA BODEGAS, consciente de la importancia de la tierra en el negocio, aboga por el respeto y el cuidado del medio ambiente; sin obviar nunca a las personas que harán posible que esto sea así. Una actitud vital que se transforma en el uso de las tecnologías renovables y los materiales menos agresivos con el entorno, en el cumplimiento de la legislación y el cuidado de la tierra.

### **SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

Los sentidos nos ayudan a disfrutar de las experiencias en todo su conjunto; y con una bebida tan sensorial como el vino, no puede ser de otra manera. Que el cliente sea capaz de vivir momentos inolvidables con el vino, es la recompensa final al esfuerzo de DIVINA BODEGAS.





## CRECIMIENTO DE LAS PERSONAS

Cada vez más, las organizaciones se cuestionan cómo adaptar sus modelos productivos a las necesidades y deseos del cliente; conscientes de que estas formulaciones no pueden llevarse a efecto sin la complicidad y el compromiso de los empleados.

Existen multitud de estudios e investigaciones que demuestran la correlación inexorable entre satisfacción de clientes y satisfacción de los empleados. Es poco probable que la empresa pueda alcanzar la fidelidad recurrente de los clientes, si no consigue antes la adhesión de los empleados a los objetivos empresariales.

Para ello, DIVINA BODEGAS subscribe que las personas deben encontrar un crecimiento armónico tanto dentro como fuera de la empresa. Por tanto, se motiva al personal a buscar siempre ser mejores y a hacer que los demás también lo sean.





## EQUIPO EMPRENDEDOR

Empezando por el Valderaduey y sus primeros colonos, hasta las gamas de colores más extraños, DIVINA sobresalió entre todos los posibles nombres para una bodega, el pasado mes de Julio. Un proyecto que nació como una conjunción de apellidos, que maduró hasta la juventud en la A-4 de camino a Ciudad Real, que se volvió divino en la imaginación de los chicos de MUSE, que recuperó ese sabor “albillo” a través de las palabras de Alex y que ha competido con Frank Gehry en las líneas que Marcos trazó en una servilleta. Muchas son las personas que han influido, y siguen siendo vitales, en la consecución de este proyecto desde sus inicios.

A pesar de no ser lo típico en esta Escuela de Negocios, el equipo emprendedor en este caso, está formado por Irene Barrio. Mi vida de estudiante y carrera profesional, tan sólo se acercó al mundo del vino tras una visita furtiva a los viñedos de Marqués de Riscal; no obstante, lo he tenido claro desde el principio: apostar por un proyecto de bodega novedoso, innovador, capaz de romper con el esquema establecido y salirse de los parámetros marcados por el sector, que no terminan de conectar con el público joven.

Quizás a estas alturas y sin darme cuenta, me he convertido en la primera persona de ese grupo de jóvenes de entre 18 y 35 años que se declaraban contrarios al vino, que ha caído rendida a los “encantos” de DIVINA BODEGAS y su producto.

En la sección de ANEXOS del presente documento, se muestra el curriculum correspondiente.





## ORGANIGRAMA

La sociedad cambia y con ella, las empresas. Anteriormente, las organizaciones optaban por grandes estructuras piramidales jerarquizadas, donde el orden de escalada ascendente prevalecía sobre cualquiera, dos líneas por debajo.

La gran competencia y los cambios en las economías, han hecho que la estructura de las compañías se adaptara a las nuevas necesidades empresariales; dando paso a organizaciones más horizontales, menos centralizadas. Un estilo participativo y lejos de un autoritarismo caduco, que concuerda firmemente con la filosofía de DIVINA BODEGAS.

Como toda pequeña empresa, DIVINA BODEGAS pretende evolucionar con el tiempo desde una estructura mínima que permita, en un primer estadio, llevar a cabo la labor de una bodega con un personal reducido. La primera fase de DIVINA BODEGAS se cataloga, a lo largo del documento, como “etapa inicial”.

Una PYME, por lo general, suele presentar un organigrama sencillo. Por ello, DIVINA BODEGAS contará en su inicio con un socio designado para la función de Gerencia/Dirección. El socio puede valerse de asesores de diverso tipo, normalmente externos a la empresa, y que se contratan por un periodo limitado. Uno de los asesores de mayor relevancia en el sector vitícola es el Director Técnico o Enólogo, la persona encargada de diseñar el producto.

En el caso de optar por la plantación de un pequeño viñedo, el equipo de trabajo incluirá un Viticultor que lleve a cabo las tareas de siembra, cuidado y vendimia (proceso para el que se deberán contratar peones, dependiendo de la extensión del viñedo, de forma temporal). Ase toma el viñedo como medida de contingencia para años en los que la cosecha de particulares no sea tan abundante como cabría esperar.

A continuación, se incluye un supervisor de Área Financiera, un Jefe de Operaciones (que asimilará, también, las tareas de Aprovisionamiento y Logística) y un responsable de Área de Marketing y Ventas. Durante el periodo de vendimia y fabricación del vino, se contará con un





Capataz de Bodega y diversos operarios. En cuanto a los trabajos de Distribución y Calidad, serán subcontratados a empresas especializadas, en esta primera fase.

FIGURA 44: ORGANIGRAMA DE DIVINA BODEGAS (FASE INICIAL)



El área de Marketing se ha considerado decisiva para el crecimiento de DIVINA BODEGAS, por lo que a pesar de contar con un departamento para tal fin, su estrategia será extensiva a todas las áreas de la empresa. Este objetivo lleva asociado la consecución de una cartera de relaciones con los clientes que generar valor, y sobre todo, una capacidad de diferenciarse de la competencia por la oferta, productos y servicios; pero también, la inimitable atención que los empleados sepan dispensar a sus clientes.

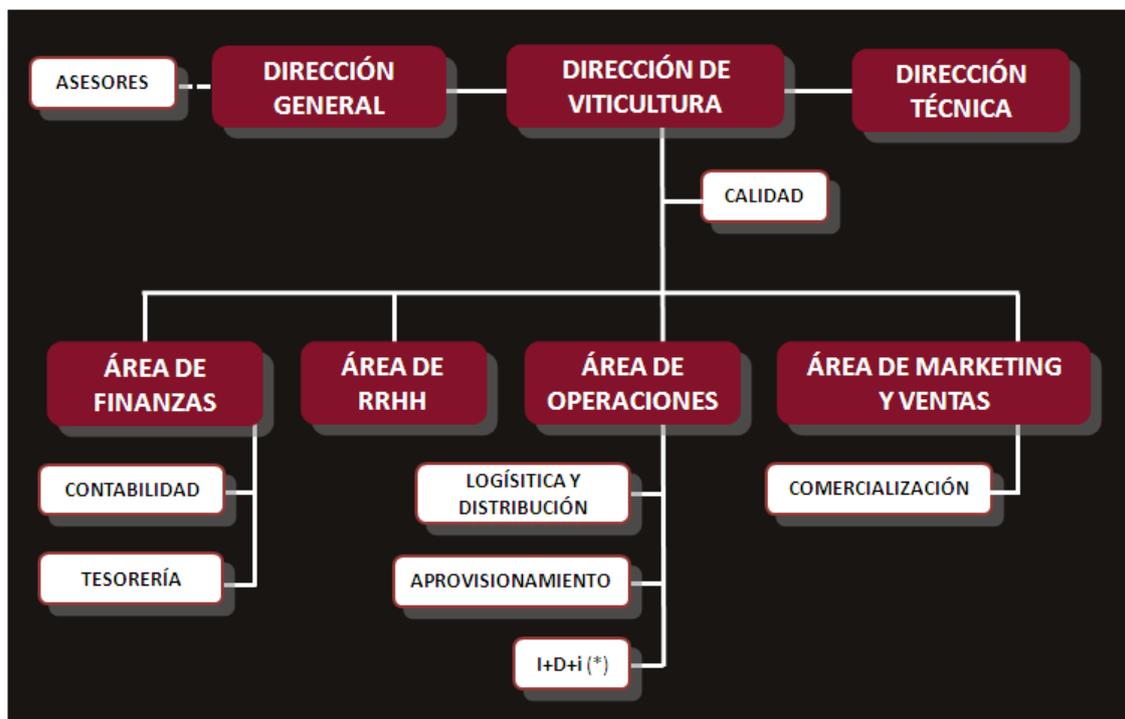
En esta fase inicial, DIVINA BODEGAS contará con los socios fundadores no sólo como parte fundamental de la toma de decisiones si no como trabajadores de los departamentos necesarios. De esta forma, el equipo emprendedor, ayudado por el Director Técnico y el Departamento de Viticultura, serán los encargados de poner en marcha la empresa.





Con el paso de los años, DIVINA BODEGAS pretende alcanzar un organigrama como el que refleja la imagen a continuación (FIGURA); es el propio de un segundo estadio, nombrado como “fase de consolidación” y que contará con el ingreso de nuevos miembros para el proyecto.

FIGURA 45: ORGANIGRAMA DE DIVINA BODEGAS (FASE DE CONSOLIDACIÓN)



(\*) I+D+i se gestionará a través de acuerdos con instituciones universitarias

Aunque la estructura pueda resultar ambiciosa, el diseño se ha centrado en concretar un organigrama que englobe las tareas principales a desarrollar dentro una bodega.





## **POLÍTICAS DE PERSONAL**

Como cualquier empresa de nueva creación, DIVINA BODEGAS se enfrenta a dos fases en su puesta en funcionamiento. Primero, se ha hablado de una Fase Inicial que contará con los profesionales imprescindibles (Socios fundadores, Director Técnico o Enólogo y colaboradores del Departamento de Viticultura), que aplicarán todo su conocimiento en las áreas más acordes con sus perfiles. La segunda fase, la de Consolidación, coincidirá con el desarrollo y crecimiento de la empresa; no sólo a nivel productivo si no, también en el campo de Recursos Humanos.

En este apartado, se ha adaptado la política de Recursos Humanos a las necesidades de DIVINA BODEGAS. Los pasos a seguir son: Selección, Desarrollo y Remuneración e Incentivos.

### **SELECCIÓN**

Las empresas actuales deben entender que el trabajo de sus empleados es tan importante como la consecución de nuevo cliente, puesto que sin los primeros no se puede llegar al destino final de todas las organizaciones. Por eso, la tarea de Selección posee una importancia crucial en el desarrollo a futuro de la bodega.

Antes de iniciar este proceso, que se repite con relativa asiduidad en la fase de crecimiento de la empresa, es necesario definir la necesidad. Los responsables de las distintas unidades serán los encargados, junto con la Dirección de Recursos Humanos, de coordinar la definición de tareas, especificaciones humanas y niveles de desempeño que requiere cada puesto.

DIVINA BODEGAS apuesta por la juventud, pero no sólo en edad, también de espíritu. Los puestos, por tanto, no están cerrados a ningún rango de edad determinado, pero sí en relativo a seleccionar candidatos preparados, profesionales, abiertos, dispuestos a aceptar





retos y que disfruten con el trabajo diario que conlleva este negocio. La promoción interna es la garantía al reconocimiento y dedicación de los empleados.

Si no fuera posible cubrir la vacante con recursos internos, se publicitará una oferta atendiendo al perfil del candidato, en los diferentes medios de comunicación accesibles para la gestión de personas (periódicos de información general, especializados, colegios de profesionales, escuelas de negocios y universidad o Internet).

Las ofertas de los posibles candidatos serán recibidas en la Dirección de Recursos Humanos, que llevarán a cabo una preselección. A esta primera selección, en consonancia y supervisado por las necesidades de los departamentos, seguirán una serie de entrevistas llevadas a cabo por los responsables de Recursos Humanos, la unidad de negocio interesada y alguno de los miembros de la Dirección General si fuera necesario. Con este procedimiento, garantizamos la idoneidad del candidato desde el punto de vista formativo, sus capacidades técnicas, experiencia previa y aptitudes personales.

Una vez acordada la contratación, es necesario un periodo de formación que permita la fácil adaptación del nuevo empleado, así como una integración en la estructura de DIVINA BODEGAS desde el inicio; asegurando que todos los miembros del equipo entienden y llevan a la práctica la filosofía y valores de la empresa.

## **DESARROLLO**

Para aumentar la productividad, mantener bajos niveles de rotación (que en muchos casos, enmascaran el descontento y la frustración del trabajador con su tarea diaria) y reducir costes directos e indirectos en el proceso de selección, DIVINA BODEGAS ha optado por la política de desarrollo, como una de las claves del negocio.

Esta política aúna la formación continua y el bienestar de los empleados. Para este efecto, se destinará una partida anual a la capacitación de los empleados que, bien por las





novedades propias del mercado o por un interés personal, deseen ampliar su formación en un campo específico; dotándoles de mayor grado de polivalencia y efectividad.

El Plan de Formación estará definido por los integrantes del proceso de Selección; ya que es necesario que todos en la empresa sean conscientes de las necesidades de cada uno de los departamentos, de esta forma aseguramos una comunicación efectiva que se aproveche en la mejora de los procesos comunes. De una manera continuada, se revisará la efectividad de dichos planes y el desempeño de las funciones de los empleados.

## **REMUNERACIÓN E INCENTIVOS**

DIVINA BODEGAS valora la importancia de los trabajadores; por ello, entiende que la remuneración siempre debe ser una imagen de los valores de la bodega y estar acorde con el trabajo llevado a cabo por los empleados.

En la Fase Inicial, los empleados serán los propios socios de la empresa (trabajadores a tiempo parcial) y los profesionales del equipo Vinícola y Técnico. A éstos últimos se les asignará un sueldo fijo a contratar, que será revisado cada año y al que se le añadirá una parte variable en base a aspectos cuantitativos (resultados económicos de la compañía) como incentivo; mientras que los socios sólo obtendrán su parte proporcional de los beneficios.

Es importante que la política retributiva de DIVINA BODEGAS se asiente sobre tres pilares: la equidad, la competitividad y la motivación. Las condiciones económicas de los trabajadores deben ser atractivas en relación con el mercado laboral externo y con su labor diaria y esfuerzo.





## DEFINICIÓN DE PUESTOS

Cada uno de los puestos, que alberga la estructura empresarial de DIVINA BODEGAS, cubre una serie de funciones predeterminadas; estando diseñados para englobar los elementos operativos, administrativos, de promoción y económicos de cada unidad de negocio. En este capítulo, presentamos la descripción de los principales puestos de la empresa (en la fase inicial) y algunas de las responsabilidades que conlleva.

### DIRECCIÓN GENERAL

- Implantar el Plan Estratégico de la compañía.
- Impulsar y liderar el buen funcionamiento de todas las áreas funcionales de la empresa.
- Representante Legal y Comercial de la empresa.
- Definición y seguimiento de objetivos globales y por unidades de negocio.

### DEPARTAMENTO DE VITICULTURA (VITICULTOR)

Dado el posible interés por cultivar un viñedo propio, se consideraría la contratación de un profesional en este campo. Una persona capaz de optimizar la calidad de nuestra la y sus frutos, así como ayudar en el proceso de selección de la uva de particulares.

- Plantar y podar la viña.
- Mantener el follaje.
- Medición, de forma regular, de la cantidad de azúcar en uva antes de la vendimia.
- Selección de jornaleros en época de vendimia.
- Control de calidad de las uvas de productores independientes.





## **DIRECTOR TÉCNICO (ENÓLOGO)**

A grandes rasgos, el Enólogo, es el responsable de todos los procesos que se realizan en una bodega; desde la entrada de la uva a la salida del vino. En la Fase Inicial hará las veces de Técnico de Campo.

- Realización el conjunto de actividades relativas a los métodos de técnicas de cultivo de viñedos y elaboración de vino.
- Selección la tecnología y equipamiento con el que contará la bodega.
- Análisis de los productos elaborados, su almacenaje (si se diera el caso), gestión y conservación.
- Llevar a cabo aquellas tareas relacionadas con las condiciones técnico/sanitarias del proceso enológico y con la legislación propia del sector; así como, actividades en el ámbito de la investigación e innovación dentro del campo de la viticultura y enología.
- Perpetrar los análisis (físicos, químicos, microbiológicos y organolépticos) de los productos elaborados.
- Colaboración en las operaciones mecánicas para la elaboración del vino.

## **ÁREA FINANCIERA**

- Coordinación y control de la contabilidad general de los diversos departamentos y sus desviaciones.
- Preparación de los informes (mensuales, trimestrales y anuales) y reportes de la situación económica-financiera, cuentas de explotación, balances y cuentas de resultados.
- Búsqueda de inversiones o financiación, según las necesidades de la caja de la empresa.
- Clasificación de riesgos tras el análisis de financiación, inversiones y rentabilidad.





- Control de inventarios.
- Control de los inventarios (cantidad, inventarios, valoración, ...).

### **ÁREA DE MARKETING**

- Crear, definir e implementar el Plan de Marketing de la compañía a nivel nacional, asegurando su compatibilidad y sinergia con la estrategia establecida.
- Definición, junto con las Direcciones General y Comercial, de la estrategia de Marketing designada para cada portfolio de productos y servicios de la compañía.
- Coordinación de las tareas de los equipos de trabajo de cada una de las unidades; así como la supervisión del cumplimiento de las actividades y objetivos de este departamento y sus áreas.
- Aplicación de las medidas de promoción y publicidad, según la estrategia de Marketing previamente establecida (adaptada los posibles cambios de mercado).
- Ubicar nuevos nichos o áreas de negocio en los que se pueda competir.
- Mantener y mejorar la imagen corporativa de la empresa.
- Asegurar el correcto funcionamiento de las diferentes marcas.

### **ÁREA DE VENTAS**

- Definición de los objetivos de ventas cualitativos y cuantitativos de la empresa; poniendo en marcha los planes necesarios para la consecución de los mismos.
- Fijar los indicadores claves de la actividad desarrollada por el Departamento de Ventas y puesta en marcha de las acciones correctoras necesarias, derivadas de las desviaciones existentes.
- Búsqueda de nuevas oportunidades y apertura al mercado.





- Definición de la política de precios y condiciones comerciales.
- Asignación de las tareas específicas de los vendedores a su cargo y motivación del equipo de ventas.
- Identificar las necesidades de los clientes y supervisión de la aceptación del producto.
- Relación continuada con los clientes, conociendo sus necesidades o nuevos requerimientos.

Dentro de esta área, se encuentra el perfil de COMERCIAL, que lleva asociadas las siguientes tareas:

- Consecución de los objetivos de ventas acordados.
- Atención y asesoramiento de los clientes; así como, conocer el grado de satisfacción del cliente por el servicio prestado.
- Entrega de los presupuestos a los clientes.
- Reuniones e informes periódicos de la actividad.
- Propuesta de mejora de servicios.
- Conocimiento del mercado y los principales competidores.

#### **ÁREA DE OPERACIONES**

- Definición de los medios a utilizar para alcanzar los objetivos alcanzados por la Dirección General.
- Establecimiento de la estrategia de desarrollo de servicios y productos, en los diversos mercados.
- Definir presupuestos y alianzas con los actores del mercado.
- Administración de los recursos internos a nivel de producción, administración y recursos humanos, en colaboración con los directores de los servicios respectivos.
- Asegurar el desarrollo operacional de la actividad.





- Control de la productividad.
- Dirección, apoyado por diversos profesionales, de las áreas de producción, compras, distribución e I+D+i.
- Impulsor de proyectos organizativos de mejora continua, orientados a la optimización de las operaciones, rentabilidad y servicios al cliente.



## ESTIMACIÓN DE PLANTILLA

Dado que la calidad del vino se inicia en el viñedo, es prioritaria la contratación de un Enólogo y, de optar por la plantación del viñedo, un Profesional del vino y la viña para el Área de Viticultura. Sea cual sea la procedencia de la uva, el conocimiento de la zona, de la variedad Albarín y de todas las tareas de este negocio son esenciales para poder sacar al mercado un producto, que refleje la filosofía de la empresa.

Según se describe en el organigrama, en la definición de cada puesto, y contando el volumen de actividad estimado para los próximos cinco años, se requerirá una plantilla aproximada según se indica a continuación.

TABLA 17: DATOS ESTIMACIÓN DE LA PLANTILLA (A 5 AÑOS)  
 (\*)PERSONAL POR TEMPORADA: trabajadores contratados por el tiempo que dure una campaña determinada

	PUESTO	No EMPLEADOS				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>DIRECCIÓN GENERAL</b>	DIRECTOR GENERAL	1	1	1	1	1
<b>DIRECCIÓN TÉCNICA</b>	ENÓLOGO	1	1	1	1	1
<b>DIRECCIÓN DE VITICULTURA</b>	VITICULTOR	0	0	1	1	1
	PEÓN (*)	0	0	0	0	0
	DIRECTOR DE CAMPO	0	0	0	0	0
<b>STAFF</b>	JEFE DE CALIDAD	0	0	0	0	0
<b>ÁREA DE FINANZAS</b>	DIRECTOR DE FINANZAS	0	0	0	0	0
	JEFE DE CONTABILIDAD	0	0	0	0	0
	JEFE DE TESORERÍA	0	0	0	0	0
<b>ÁREA DE MARKETING Y VENTAS</b>	DIRECTOR DE MARKETING Y VENTAS	1	1	1	1	1
	VENDEDOR/ES	0	0	1	1	2
<b>ÁREA DE OPERACIONES</b>	DIRECTOR DE OPERACIONES	1	1	1	1	1
	JEFE DE LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN	0	0	0	0	0
	JEFE DE APROVISIONAMIENTO	0	0	0	0	0
	JEFE DE I+D+i	0	0	0	0	0
	CAPATAZ DE BODEGA (*)	1	1	1	1	1
	OPERARIOS MAQUINARIA BODEGA (*)	2	2	2	2	4
<b>ÁREA DE RECURSOS HUMANOS</b>	DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS	0	0	0	0	0
<b>PERSONAL AUXILIAR</b>	PERSONAL DE LIMPIEZA (*)	0	0	0	0	0
	RECEPCIONISTA	0	0	0	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>12</b>

## RESUMEN DE COSTES Y GASTOS ANUALES

TABLA 18: COSTES Y GASTOS ANUALES DE RECURSOS HUMANOS (A 5 AÑOS)  
 (\*)PERSONAL POR TEMPORADA: trabajadores contratados por el tiempo que dure una campaña determinada

PUESTO		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>DIRECCIÓN GENERAL</b>	DIRECTOR GENERAL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>DIRECCIÓN TÉCNICA</b>	ENÓLOGO	11.707,59	28.098,21	28.098,21	28.098,21	28.098,21
<b>DIRECCIÓN DE VITICULTURA</b>	VITICULTOR	0,00	0,00	16.018,47	16.018,47	16.018,47
	PEÓN (*)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	DIRECTOR DE CAMPO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>STAFF</b>	JEFE DE CALIDAD	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>ÁREA DE FINANZAS</b>	DIRECTOR DE FINANZAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	JEFE DE CONTABILIDAD	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	JEFE DE TESORERÍA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>ÁREA DE MARKETING Y VENTAS</b>	DIRECTOR DE MARKETING Y VENTAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	VENDEDOR/ES	0,00	0,00	18.972,06	18.972,06	37.944,11
<b>ÁREA DE OPERACIONES</b>	DIRECTOR DE OPERACIONES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	JEFE DE LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	JEFE DE APROVISIONAMIENTO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	JEFE DE I+D+i	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	CAPATAZ DE BODEGA (*)	631,11	1.514,66	1.514,66	1.514,66	1.514,66
	OPERARIOS MAQUINARIA BODEGA (*)	1.231,59	2.955,80	2.955,80	2.955,80	5.911,61
<b>ÁREA DE RECURSOS HUMANOS</b>	DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>PERSONAL AUXILIAR</b>	PERSONAL DE LIMPIEZA (*)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	RECEPCIONISTA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL</b>		<b>13.570,28</b>	<b>32.568,67</b>	<b>67.559,20</b>	<b>67.559,20</b>	<b>89.487,06</b>



La variación de costes y gastos anuales, en lo referente a Recursos Humanos, desglosada por año (para los cinco primeros años de existencia de DIVINA BODEGAS) se encuentra en el apartado de ANEXOS y como cifra general, dentro del Plan Financiero. No se ha incluido la subida anual del IPC en los cálculos.





## INDICADORES PARA LA GESTIÓN DE LAS PERSONAS

Se consideran los siguientes indicadores, dentro de una fase más avanzada en la constitución de la plantilla:

### INDICADORES DE EVOLUCIÓN DE PLANTILLA

- Crecimiento anual de la plantilla; siempre y cuando fuera necesario.
- Tiempo medio de cobertura de puesto.

### INDICADORES DE SATISFACCIÓN DE LA PLANTILLA

- Nivel de satisfacción en relación a los jefes directos.
- Nivel de compromiso con el proyecto empresarial.
- Nivel de acceso a formación requerida por su puesto de trabajo.
- Nivel de reconocimiento en la realización de su puesto
- Nivel de motivación por la retribución percibida.

### INDICADORES RETRIBUTIVOS

- Índice de equidad interna, a nivel de salarios entre empleados.





## PLAN FINANCIERO

### ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

A continuación se presenta el Plan Financiero de DIVINA BODEGAS, un proyecto empresarial diseñado para lanzar un vino destinado al consumo por el público joven; integrado a los efectos de este proyecto, por el sector de población comprendido entre los 23 y 35 años.

Dado el segmento de población al que se dirige el producto, la bodega se especializará en la producción y venta de vino blanco, dado que es el tipo de vino que, por sus propiedades y características, que puede tener mayor aceptación (según los estudios de mercado realizados hasta la fecha) entre la población de 23 a 35 años.

Asimismo, debe señalarse que DIVINA BODEGAS comercializará el vino en dos envases: BLANCO, presentado en botella de cristal de 75 centilitros, y WHITE, en una botella de aluminio de 33 centilitros.

Para una mejor comprensión del PLAN FINANCIERO, debe indicarse que, a corto o medio plazo, esta empresa no tiene intención de producir uva, sino que va a partir de la producción existente en la zona en la que se ubicará la bodega (Tierra de Campos, León); por lo que no existirá ninguna inversión especial en compra de viñedos, cepas nuevas, etc.

Por tanto, las inversiones en inmovilizado que se recogen en este PLAN FINANCIERO se refieren, únicamente, a la construcción del edificio destinado a bodega y a la compra de la maquinaria necesaria para la producción de vino.

El presente PLAN FINANCIERO tiene un horizonte temporal de 5 años, a partir de la fecha de inicio de la actividad empresarial de DIVINA BODEGAS; entendiéndose por tal, la fecha en el edificio se ha construido y se ha emplazado la maquinaria necesaria para la elaboración y embotellamiento del vino.





Este PLAN FINANCIERO cuenta con tres tipos de escenarios de Producción de producto: Realista, Optimista y Pesimista, que se exponen por este orden. Se consideran como escenarios Optimista y Optimista los correspondientes a una variación del 15% (positivo) y del 10% (negativo), respecto del escenario Realista; tanto en la en la compra de uva, como en la fabricación y venta de los productos creados por la empresa.

Para facilitar la interpretación del PLAN FINANCIERO realizado se describen a continuación sus principales aspectos: las inversiones a realizar en inmovilizado para poner en marcha el proyecto, y las previsiones de:

- Compra de uva.
- Producción de botellas de vino; para ambos formatos.
- Ventas.

También se explicarán, de forma sucinta, los restantes tipos de costes operativos de la bodega: costes de producción (costes salariales, costes generales, etc.), costes de publicidad y marketing, ...



## INVERSIONES A REALIZAR PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA BODEGA

El Coste Principal de este proyecto empresarial, y que, por tanto, influye de forma decisiva en el plan financiero de esta empresa, lo constituye la construcción de una bodega totalmente nueva, con un coste previsto de **351.818,13 Euros**.

Este coste inicial implica que, para evitar la existencia de tensiones de tesorería en los primeros años de funcionamiento de esta empresa, deba incidirse de forma especial en la obtención de socios financieros y financiación ajena a largo plazo.

Por ello, se ha previsto que exista una fuerte dotación de capital social que financie el 75% de esta inversión inicial, siendo financiado el resto de la inversión mediante financiación a largo plazo (préstamo bancario) y las subvenciones que conceden las distintas Administraciones Públicas; especialmente, la Junta de Castilla y León, para la creación de empresas, y, de forma especial, para la creación de bodegas.

TABLA 19: DESGLOSE DE INVERSIONES

INVERSIONES DESGLOSADAS	IMPORTE
Terreno	2.500,00 €
Obra Civil y Licencias	351.038,91 €
Maquinaria	89.541,56 €
Mobiliario	1.558,80 €
Menaje	113,75 €
<b>TOTAL</b>	<b>444.753,02 €</b>

Incluye la adquisición de un terreno de 1 Hectárea y maquinaria, para una capacidad de producción que se estima en 17.000 litros.

El Coste Total de Construcción de la bodega se recuperará, financieramente, mediante la imputación de los costes calculados para su amortización en el precio de cada botella de vino elaborada.



Para el cálculo de la Amortización, a recuperar anualmente por la venta de BLANCO y WHITE, se han establecido los siguientes períodos de vida útil de este inmovilizado:

- Edificio de Bodega: 68 años.
- Maquinaria y Mobiliario: 5 años.

La finca sobre la que se asienta la bodega no se considera un activo depreciable; por lo que no es objeto de Amortización.



## PREVISIONES DE COMPRA DE UVA

En lo que se refiere a la compra a este tipo de proveedores, los agricultores de uva Albarín, se ha realizado una prospección inicial con los viticultores independientes (no vinculados contractualmente con otras bodegas para la venta de sus cosechas de uvas) existentes en la zona; comprobándose que existe mercado suficiente de materia prima para la cobertura de las necesidades de uva de la bodega, sin que se produzca un encarecimiento especial del precio de la uva en origen.

Dada la especificidad de estos proveedores, se prevé que el pago de la uva se realizará en el mismo momento de su compra; previéndose un coste medio de 30 céntimos de euro por kilo de uva, durante los 5 años que comprende este PLAN FINANCIERO.

La TABLA 20 recoge las compras, esperadas, durante el período analizado (para los 5 años tomados como escenario de funcionamiento para la hipótesis Realista).

TABLA 20: COSTE DE LA UVA (A 5 AÑOS)

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTE KILO DE UVAS (Euros/Kilo)	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Nº DE KILOS COMPRADOS	10.815,19	12.138,00	23.000,68	27.672,90	38.313,32
<b>TOTAL COSTE DE UVA</b>	<b>3.244,56</b>	<b>3.641,40</b>	<b>6.900,20</b>	<b>8.301,87</b>	<b>11.494,00</b>

## PREVISIONES DE ADQUISICIÓN DE BOTELLAS

DIVINA BODEGAS va a comercializar dos envases distintos: una de cristal mateado, de 75 centilitros, y otra de aluminio customizado, de 33 centilitros. La gran diferencia existente entre ambos tipos de envase implica la elección de dos proveedores distintos de botellas. En el caso de la botella de 75 centilitros RHIN EXPRESIÓN, existirá, además, un proveedor específico del tapón de corcho; material utilizado para el cierre de la botella de BLANCO.

La evolución de los importes pagados a estos proveedores (y de los costes recogidos en el PLAN FINANCIERO por este concepto) dependerá de la distinta aceptación que tengan en el mercado los dos tipos de productos.

El período de pago inicialmente estimado para los proveedores que componen este grupo es de 30 días.

TABLA 22: COSTE DE ADQUISICIÓN DE BOTELLAS (A 5 AÑOS)

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTE UNITARIO BOTELLA WHITE	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33
TOTAL BOTELLAS BLANCO	8.111	8.497	14.950	16.604	19.157
<b>TOTAL COSTE BOTELLA BLANCO</b>	<b>3.850,19</b>	<b>4.015,93</b>	<b>6.792,91</b>	<b>7.504,29</b>	<b>8.602,77</b>
COSTE UNITARIO BOTELLA WHITE	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12
TOTAL BOTELLAS WHITE	6.145	8.276	18.296	25.157	43.538
<b>TOTAL COSTE BOTELLA WHITE</b>	<b>712,94</b>	<b>960,13</b>	<b>2.122,45</b>	<b>2.918,44</b>	<b>5.050,41</b>
<b>COSTE TOTAL DE BOTELLAS</b>	<b>4.593,84</b>	<b>5.008,16</b>	<b>8.972,10</b>	<b>10.486,07</b>	<b>13.726,27</b>

## PREVISIÓN DE VENTAS

En cuanto a las ventas, se han realizado previsiones diferenciadas para los dos formatos comercializados.

El primer formato de botella (75 centilitros), correspondiente a la marca BLANCO, es el estándar del mercado; por lo que se prevé que tenga la aceptación propia de los vinos blancos ya existentes en el mercado y que, por tanto, no haya especiales problemas en cuanto a su venta (especialmente porque el número de botellas comercializadas y la amplitud poblacional, geográfica y de puntos de venta del mercado en el que se iniciará su comercialización, permite pensar ésta se realizará sin demasiados problemas).

El segundo formato de botella (33 centilitros), correspondiente a la marca WHITE, es un formato que no existe en el mercado, y además, va dirigido a un público nuevo que hasta la fecha tiene un consumo de vino muy poco significativo (segmento de población); por lo que, en el primer y segundo año no se esperan unas ventas especialmente importantes de la producción. Se prevé que en estos dos primeros ejercicios la producción y venta se concentre en el formato de botella de 75 centilitros para, posteriormente, ir invirtiendo esta tendencia.

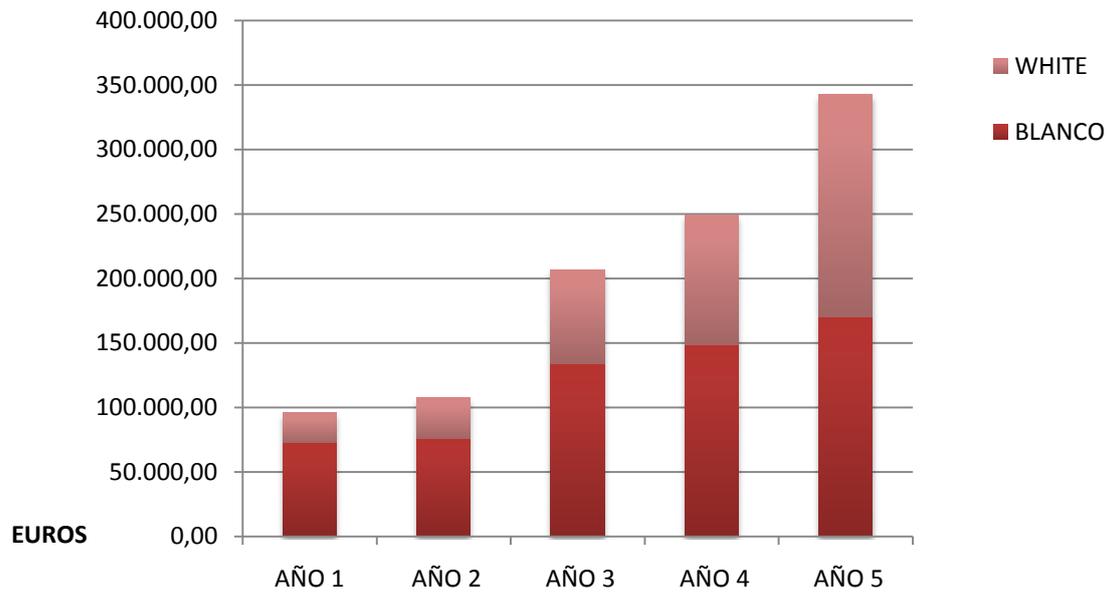
El período de cobro previsto de las ventas realizadas es de 30 días, también.

TABLA 23: VENTAS E INGRESOS (A 5 AÑOS)

AÑO	BLANCO			WHITE			IMPORTE VENTAS	DESCUENTO PROMOCIONAL	INGRESO CONTABLE
	Nº DE BOTELLAS	PRECIO VENTA	IMPORTE	Nº DE BOTELLAS	PRECIO VENTA	IMPORTE			
AÑO 1	8.111	9,00	72.999	5.845	4,00	23.380	96.379	446,51	95.932,49
AÑO 2	8.497	9,00	76.473	7.976	4,00	31.904	108.377	903,96	107.473,04
AÑO 3	14.950	9,50	142.025	18.297	4,50	82.337	224.362	950,31	223.411,19
AÑO 4	16.604	9,50	157.738	25.159	4,50	113.216	270.954	960,62	269.992,88
AÑO 5	19.157	9,50	181.992	43.058	4,50	193.761	375.753	1.903,86	373.848,64



FIGURA 46: VENTAS POR PRODUCTO (A 5 AÑOS)

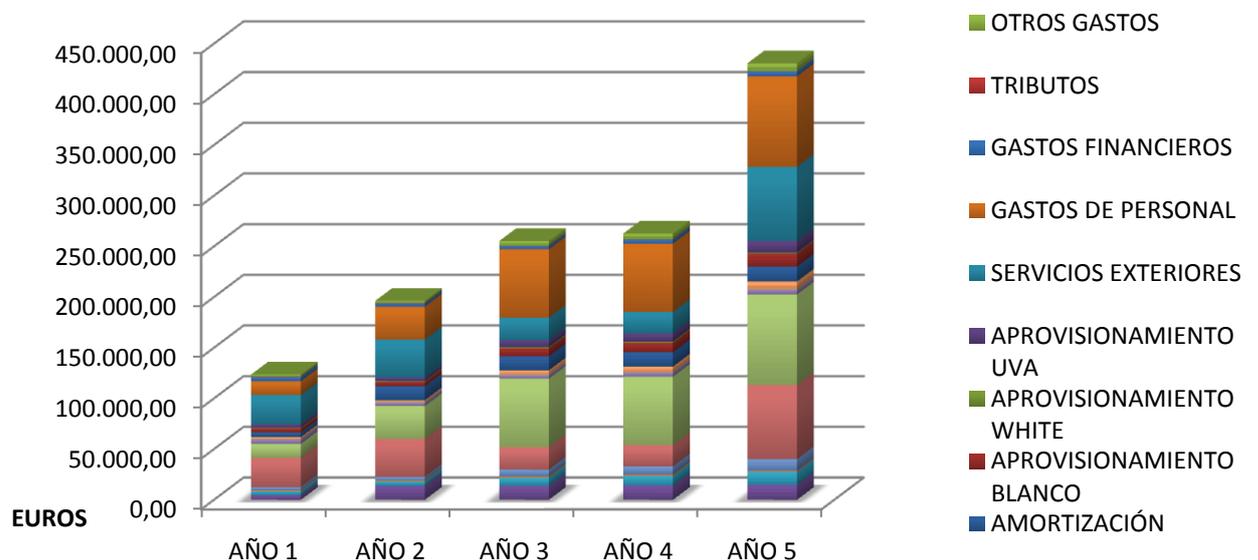


## COSTES OPERATIVOS

Dentro de este bloque se analizan los principales tipos de costes: costes de personal, costes de promoción, publicidad y marketing de los productos y acreedores por prestación de servicios.

Este epígrafe comprende todos los suministradores de los distintos gastos que resultan necesarios para el funcionamiento de la empresa: Comunicaciones, Agua, Electricidad, Material de Oficina, Limpieza, Seguros, Gastos Jurídicos y Administrativos, ...

FIGURA 47: RESUMEN DE GASTOS (A 5 AÑOS)



En relación con estos Costes Operativos debe señalarse la especial incidencia de los Costes de Personal, que, para el período de este escenario temporal, representan una media del 43% de los Gastos Totales de la empresa (incluidos los gastos de amortización y gastos financieros); para la hipótesis Realista.

Los costes de Marketing y Promoción, que decrecen en los años 3 y 4, para repuntar en el año 5; como consecuencia de una nueva campaña de consolidación y expansión de la empresa. Así como los costes asociados a la adhesión a la Denominación de Origen.

En lo que se refiere a los Costes de Personal, la mayor parte de ellos corresponden a la contratación de un Enólogo, que tenga una amplia experiencia en la utilización y tratamiento de la uva Albarín, y que además va a dirigir y coordinar todo el proceso de producción y mantenimiento de la bodega; así como las actividades de promoción del vino elaborado. Lo que requiere dotar de una retribución acorde a la existente en el mercado a este profesional.

El período medio de pago estimado respecto de los acreedores, por prestación de servicios, es el de pago inmediato, en el momento de entrega de la factura.

TABLA 24: RESUMEN DE GASTOS (A 5 AÑOS)

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	13.570,28	32.568,67	67.559,20	67.559,20	89.487,06
<b>GASTOS EN MARKETING Y PROMOCIÓN</b>	21.100,00	29.495,00	12.207,00	9.987,00	60.067,91
<b>ADHESIÓN DENOMINACIÓN ORIGEN</b>	2.108,93	2.217,74	4.597,60	5.555,52	7.692,49
<b>OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN</b>	8.538,47	8.250,12	10.400,93	11.326,04	13.432,84
<b>TOTAL</b>	<b>45.317,68</b>	<b>72.531,53</b>	<b>94.764,73</b>	<b>94.427,76</b>	<b>170.680,3</b>



## CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Las operaciones realizadas y los resultados obtenidos por la empresa, en los 5 años del escenario temporal diseñado, se ve reflejado en la cuenta de Pérdidas y Ganancias; estado contable en el que se aprecia la evolución de los resultados positivos previstos y, en consecuencia, la viabilidad del proyecto para los inversores, de quienes se espera obtener una aportación de capital equivalente al Coste de adquisición del Inmovilizado Material y del Utillaje Inicial de la Empresa.

Las adquisiciones posteriores de Inmovilizado se financiarán con los resultados positivos obtenidos por la entidad.

En este escenario temporal, no se ha previsto realizar reparto de dividendos con un doble objetivo:

- Dotar de músculo financiero, suficiente, a la empresa; y así poder acometer las nuevas inversiones y proyectos de inversión, sin recurrir a nuevas aportaciones de los socios.
- Poner de manifiesto, de forma más evidente y a través de este documento contable, la viabilidad el proyecto; al observarse, de forma, acumulada los rendimientos obtenidos.



TABLA 25: CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS (ESCENARIO REALISTA)

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>A) OPERACIONES CONTINUADAS</b>					
<b>1. Importe Neto de la cifra de negocios</b>	<b>95.932,49</b>	<b>107.473,04</b>	<b>223.411,19</b>	<b>269.992,88</b>	<b>373.848,64</b>
a) Ventas	95.932,49	107.473,04	223.411,19	269.992,88	373.848,64
b) Prestaciones de servicios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>3. Trabajos realizados por la empresa para su activo</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>4. Aprovisionamientos</b>	<b>7.838,40</b>	<b>8.649,56</b>	<b>15.872,30</b>	<b>18.787,94</b>	<b>25.220,27</b>
a) Consumo de mercaderías	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
b) Consumo de materias primas y otras materias consumibles	7.039,67	7.830,01	14.703,66	17.529,83	24.184,06
c) Trabajos realizados por otras empresas	798,72	819,55	1.168,65	1.258,11	1.036,20
d) Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovisionamientos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>5. Otros ingresos de explotación</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
b) Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>6. Gastos de personal</b>	<b>13.578,83</b>	<b>32.568,67</b>	<b>67.559,20</b>	<b>67.559,20</b>	<b>89.487,06</b>
a) Sueldos, salarios y asimilados	10.707,69	25.326,50	52.987,11	52.987,11	70.461,67
b) Cargas sociales	2.871,14	7.242,17	14.572,09	14.572,09	19.025,39
c) Provisiones					
<b>7. Otros gastos de explotación</b>	<b>31.747,40</b>	<b>39.962,86</b>	<b>27.205,53</b>	<b>26.868,56</b>	<b>81.193,24</b>
a) Servicios exteriores	29.124,72	37.345,12	22.207,93	20.913,04	73.100,75
b) Tributos	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
c) Pérdidas, deterioros y variación de provisiones por operaciones comerciales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
d) Otros gastos de gestión corriente	2.222,68	2.217,74	4.597,60	5.555,52	7.692,49
<b>8. Amortización del inmovilizado</b>	<b>4.644,90</b>	<b>13.934,70</b>	<b>13.934,70</b>	<b>14.226,83</b>	<b>14.811,10</b>
<b>9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>10. Exceso de provisiones</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>11. Deterioro y resultado por enajenaciones de inmovilizado</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
a) Deterioros y pérdidas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
b) Resultados por enajenaciones y otras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>38.122,96</b>	<b>12.357,25</b>	<b>98.839,46</b>	<b>142.550,35</b>	<b>163.136,98</b>
<b>12. Ingresos financieros</b>	<b>4.103,81</b>	<b>876,94</b>	<b>1.730,78</b>	<b>3.691,23</b>	<b>5.557,58</b>
a) De participación en instrumentos de patrimonio	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
b) De valores negociables y de créditos del activo inmovilizado	4.103,81	876,94	1.730,78	3.691,23	5.557,58
<b>13. Gastos financieros</b>	<b>4.027,83</b>	<b>3.023,25</b>	<b>3.082,95</b>	<b>3.888,28</b>	<b>4.598,29</b>

a) Por deudas con empresas del grupo y asociadas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
b) Por deudas con terceros	4.027,83	3.023,25	3.082,95	3.888,28	4.598,29
c) Por actualización de provisiones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>14. Variación de valor razonable en instrumentos financieros</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
a) Cartera de negociación y otros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
b) Imputación al resultado del ejercicio por activos financieros disponibles para la venta	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>15. Diferencias de cambio</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>16. Deterioro y resultado por enajenación de instrumentos financieros</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>A.2) RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>75,99</b>	<b>-2.146,31</b>	<b>-1.352,17</b>	<b>-197,05</b>	<b>959,29</b>
<b>A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>38.198,95</b>	<b>10.210,95</b>	<b>97.487,29</b>	<b>142.353,30</b>	<b>164.096,26</b>
<b>17. Impuestos sobre beneficios</b>	<b>13.369,63</b>	<b>3.573,83</b>	<b>34.120,55</b>	<b>49.823,65</b>	<b>57.433,69</b>
<b>A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS</b>	<b>24.829,32</b>	<b>6.637,12</b>	<b>63.366,74</b>	<b>92.529,64</b>	<b>106.662,57</b>
<b>B) OPERACIONES INTERRUMPIDAS</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>18. Resultado del ejercicio procedentes de operaciones interrumpidas neto de impuestos</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>24.829,32</b>	<b>6.637,12</b>	<b>63.366,74</b>	<b>92.529,64</b>	<b>106.662,57</b>

TABLA 26: CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS (ESCENARIO OPTIMISTA)

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>A) OPERACIONES CONTINUADAS</b>					
<b>1. Importe Neto de la cifra de negocios</b>	<b>112.702,93</b>	<b>126.359,45</b>	<b>260.699,84</b>	<b>315.506,32</b>	<b>439.588,40</b>
a) Ventas	112.702,93	126.359,45	260.699,84	315.506,32	439.588,40
b) Prestaciones de servicios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>3. Trabajos realizados por la empresa para su activo</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>4. Aprovisionamientos</b>	<b>9.158,21</b>	<b>10.112,54</b>	<b>18.609,88</b>	<b>22.039,67</b>	<b>29.607,07</b>
a) Consumo de mercaderías	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
b) Consumo de materias primas y otras materias consumibles	8.282,03	9.211,86	17.298,49	20.623,08	28.388,04
c) Trabajos realizados por otras empresas	876,18	900,68	1.311,39	1.416,59	1.219,03
d) Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovisionamientos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

<b>5. Otros ingresos de explotación</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
b) Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio					
<b>6. Gastos de personal</b>	<b>13.578,83</b>	<b>32.568,67</b>	<b>67.559,20</b>	<b>67.559,20</b>	<b>89.487,06</b>
a) Sueldos, salarios y asimilados	10.707,69	25.326,50	52.987,11	52.987,11	70.461,67
b) Cargas sociales	2.871,14	7.242,17	14.572,09	14.572,09	19.025,39
c) Provisiones					
<b>7. Otros gastos de explotación</b>	<b>36.211,28</b>	<b>43.964,96</b>	<b>52.499,56</b>	<b>52.553,23</b>	<b>89.751,89</b>
a) Servicios exteriores	32.802,61	40.469,24	46.211,60	45.079,96	79.639,46
b) Tributos	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
c) Pérdidas, deterioros y variación de provisiones por operaciones comerciales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
d) Otros gastos de gestión corriente	3.008,67	3.095,72	5.887,96	7.073,27	9.712,43
<b>8. Amortización del inmovilizado</b>	<b>4.644,90</b>	<b>13.934,70</b>	<b>14.226,83</b>	<b>14.811,10</b>	<b>14.811,10</b>
<b>9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero</b>					
<b>10. Exceso de provisiones</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>11. Deterioro y resultado por enajenaciones de inmovilizado</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
a) Deterioros y pérdidas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
b) Resultados por enajenaciones y otras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>49.109,71</b>	<b>25.778,58</b>	<b>107.804,37</b>	<b>158.543,12</b>	<b>215.931,28</b>
<b>12. Ingresos financieros</b>	<b>4.124,36</b>	<b>1.219,17</b>	<b>1.323,78</b>	<b>2.778,19</b>	<b>4.495,54</b>
a) De participación en instrumentos de patrimonio	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
b) De valores negociables y de créditos del activo inmovilizado	4.124,36	1.219,17	1.323,78	2.778,19	4.495,54
<b>13. Gastos financieros</b>	<b>3.163,62</b>	<b>3.508,62</b>	<b>3.192,62</b>	<b>3.543,95</b>	<b>4.043,85</b>
a) Por deudas con empresas del grupo y asociadas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
b) Por deudas con terceros	3.163,62	3.508,62	3.192,62	3.543,95	4.043,85
c) Por actualización de provisiones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>14. Variación de valor razonable en instrumentos financieros</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
a) Cartera de negociación y otros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
b) Imputación al resultado del ejercicio por activos financieros disponibles para la venta	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>15. Diferencias de cambio</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>16. Deterioro y resultado por enajenación de instrumentos financieros</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

<b>A.2) RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>960,73</b>	<b>-2.289,45</b>	<b>-1.868,85</b>	<b>-765,77</b>	<b>451,69</b>
<b>A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>50.070,44</b>	<b>23.489,13</b>	<b>105.935,52</b>	<b>157.777,35</b>	<b>216.382,98</b>
<b>17. Impuestos sobre beneficios</b>	<b>17.524,66</b>	<b>8.221,20</b>	<b>37.077,43</b>	<b>55.222,07</b>	<b>75.734,04</b>
<b>A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS</b>	<b>32.545,79</b>	<b>15.267,94</b>	<b>68.858,09</b>	<b>102.555,28</b>	<b>140.648,93</b>
<b>B) OPERACIONES INTERRUMPIDAS</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>18. Resultado del ejercicio procedentes de operaciones interrumpidas neto de impuestos</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>32.545,79</b>	<b>15.267,94</b>	<b>68.858,09</b>	<b>102.555,28</b>	<b>140.648,93</b>

TABLA 27: CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS (ESCENARIO PESIMISTA)

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>A) OPERACIONES CONTINUADAS</b>					
<b>1. Importe Neto de la cifra de negocios</b>	<b>79.042,05</b>	<b>89.516,62</b>	<b>171.078,33</b>	<b>205.933,75</b>	<b>284.203,49</b>
a) Ventas	79.042,05	89.516,62	171.078,33	205.933,75	284.203,49
b) Prestaciones de servicios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>3. Trabajos realizados por la empresa para su activo</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>4. Aprovisionamientos</b>	<b>5.782,77</b>	<b>7.186,67</b>	<b>13.134,81</b>	<b>15.535,75</b>	<b>20.833,03</b>
a) Consumo de mercaderías	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
b) Consumo de materias primas y otras materias consumibles	5.061,45	6.448,20	12.108,85	14.436,13	19.979,70
c) Trabajos realizados por otras empresas	721,32	738,47	1.025,96	1.099,63	853,32
d) Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovisionamientos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>5. Otros ingresos de explotación</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
b) Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio					
<b>6. Gastos de personal</b>	<b>13.578,83</b>	<b>32.568,67</b>	<b>67.559,20</b>	<b>67.559,20</b>	<b>89.487,06</b>
a) Sueldos, salarios y asimilados	10.707,69	25.326,50	52.987,11	52.987,11	70.461,67
b) Cargas sociales	2.871,14	7.242,17	14.572,09	14.572,09	19.025,39
c) Provisiones					
<b>7. Otros gastos de explotación</b>	<b>24.732,79</b>	<b>25.098,81</b>	<b>19.418,53</b>	<b>18.790,10</b>	<b>41.395,26</b>

a) Servicios exteriores	22.123,49	22.506,01	14.847,26	13.389,11	34.147,12
b) Tributos	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
c) Pérdidas, deterioros y variación de provisiones por operaciones comerciales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
d) Otros gastos de gestión corriente	2.209,30	2.192,80	4.171,27	5.000,99	6.848,14
<b>8. Amortización del inmovilizado</b>	<b>4.644,90</b>	<b>13.934,70</b>	<b>13.934,70</b>	<b>14.226,83</b>	<b>14.811,10</b>
<b>9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero</b>					
<b>10. Exceso de provisiones</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>11. Deterioro y resultado por enajenaciones de inmovilizado</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
a) Deterioros y pérdidas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
b) Resultados por enajenaciones y otras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>30.302,76</b>	<b>10.727,78</b>	<b>57.031,09</b>	<b>89.821,87</b>	<b>117.677,05</b>
<b>12. Ingresos financieros</b>	<b>4.133,27</b>	<b>1.184,07</b>	<b>1.204,36</b>	<b>1.905,79</b>	<b>2.676,08</b>
a) De participación en instrumentos de patrimonio	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
b) De valores negociables y de créditos del activo inmovilizado	4.133,27	1.184,07	1.204,36	1.905,79	2.676,08
<b>13. Gastos financieros</b>	<b>4.078,14</b>	<b>3.950,81</b>	<b>3.283,26</b>	<b>3.056,22</b>	<b>2.839,14</b>
a) Por deudas con empresas del grupo y asociadas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
b) Por deudas con terceros	4.078,14	3.950,81	3.283,26	3.056,22	2.839,14
c) Por actualización de provisiones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>14. Variación de valor razonable en instrumentos financieros</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
a) Cartera de negociación y otros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
b) Imputación al resultado del ejercicio por activos financieros disponibles para la venta	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>15. Diferencias de cambio</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>16. Deterioro y resultado por enajenación de instrumentos financieros</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>A.2) RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>55,13</b>	<b>-2.766,75</b>	<b>-2.078,90</b>	<b>-1.150,42</b>	<b>-163,06</b>
<b>A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>30.357,90</b>	<b>7.961,03</b>	<b>54.952,19</b>	<b>88.671,44</b>	<b>117.513,99</b>
<b>17. Impuestos sobre beneficios</b>	<b>10.625,26</b>	<b>2.786,36</b>	<b>19.233,27</b>	<b>31.035,01</b>	<b>41.129,89</b>
<b>A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS</b>	<b>19.732,63</b>	<b>5.174,67</b>	<b>35.718,92</b>	<b>57.636,44</b>	<b>76.384,09</b>

<b>B) OPERACIONES INTERRUMPIDAS</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>18. Resultado del ejercicio procedentes de operaciones interrumpidas neto de impuestos</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>19.732,63</b>	<b>5.174,67</b>	<b>35.718,92</b>	<b>57.636,44</b>	<b>76.384,09</b>

En esta Cuenta de Resultados, para el cálculo de la amortización del inmovilizado material se han tomado en consideración los establecidos en la Normativa Reguladora del Impuesto de Sociedades, para el sector de producción vitivinícola, según el tipo de activo de que se trate: bodega, maquinaria (según su tipo), mobiliario, ...

Debe señalarse que el Resultado del Año 2, comparado con el Año 1, es consecuencia de que, en el primer año de funcionamiento, los costes se reducen sustancialmente; dado que la actividad de la empresa (y de sus costes se concentran a partir del mes de septiembre).

En los 7 primeros meses, no resulta necesario invertir en Costes (en especial el relativo a la contratación de Personal) hasta dicho mes.



## BALANCE DE SITUACIÓN

A continuación, se recoge el Balance de Situación a 31.12 de cada año de funcionamiento previsto y para cada una de las hipótesis de trabajo consideradas: Realista, Optimista y Pesimista.

Deben destacarse los siguientes hechos:

- El capital social (444.753,02 euros), que financia todo el inmovilizado productivo inicial de la empresa (las ampliaciones posteriores se financiarán con los resultados positivos obtenidos en cada ejercicio).
- El mantenimiento de excedentes obtenidos en la tesorería de la empresa (o activos equivalentes) para dotar de músculo financiero a la empresa. De estos excedentes se realizarán colocaciones en inversiones financieras a corto plazo de las que se prevé obtener un rendimiento de, al menos, un 2%.
- La inexistencia de proveedores/acreedores y de clientes a la fecha de cierre de cada ejercicio, ya que se pretende fidelizar a los proveedores (especialmente los proveedores de uva) mediante pagos en cortos períodos de tiempo. En lo que se refiere a los clientes, se va a realizar una selección de clientes muy rigurosa (sólo se contratará con aquellos que lleven establecidos y en funcionamiento un tiempo mínimo de entre 3 ó 5 años) y, además, se prevén utilizar sistemas de cobro (Confirming, etc.) que garanticen la inexistencia de problemas de cobro.
- Para evitar tensiones de tesorería se ha previsto la contratación de un crédito a través de la financiación ICO, que permita holgura financiera suficiente en los primeros 5 años de funcionamiento de la empresa. Esta holgura financiera es especialmente necesaria en los 3 primeros años de funcionamiento dado que las ventas y cobros de la sociedad se prevé que se concentren en los dos o tres últimos meses de cada ejercicio, por lo que, con la tesorería generada en esos meses debe hacerse frente a la totalidad de los gastos fijos que existen



en los restantes meses del año (especialmente en lo que se refiere a los costes de personal), por lo que resulta necesario dotarse de una financiación ajena suficiente que evite la existencia de tensiones de tesorería, que pudieran resultar nefastas en los primeros ejercicios de funcionamiento de la sociedad (pérdida de confianza de los proveedores).

TABLA 28: BALANCE DE SITUACIÓN (ESCENARIO REALISTA)

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVO</b>					
A) ACTIVO NO CORRIENTE	439.994,37	426.059,68	412.124,98	406.662,15	391.851,05
I. Inmovilizado intangible	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
II. Inmovilizado material	439.994,37	426.059,68	412.124,98	406.662,15	391.851,05
1. Terrenos y construcciones	351.818,13	346.655,79	341.493,46	336.331,12	331.168,78
2. Instalaciones técnicas, y otro inmovilizado material	88.176,24	79.403,88	70.631,52	70.331,03	60.682,27
III. Inversiones inmobiliarias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
V. Inversiones financieras a largo plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VI. Activos por impuesto diferido	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B) ACTIVO CORRIENTE	94.472,54	95.172,25	192.987,59	295.472,61	413.120,45
I. Activos no corrientes mantenidos para la venta	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
II. Existencias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas corto plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
V. Inversiones financieras a corto plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VI. Periodificaciones a corto plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	94.472,54	95.172,25	192.987,59	295.472,61	413.120,45
1. Tesorería	94.472,54	95.172,25	192.987,59	295.472,61	413.120,45
2. Otros activos líquidos equivalentes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>534.466,91</b>	<b>521.231,92</b>	<b>605.112,57</b>	<b>702.134,76</b>	<b>804.971,50</b>
<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>					
A) PATRIMONIO NETO	469.582,34	476.219,45	539.586,19	632.115,84	738.778,41
A-1) Fondos propios	469.582,34	476.219,45	539.586,19	632.115,84	738.778,41
I. Capital	444.753,02	444.753,02	444.753,02	444.753,02	444.753,02

V. Resultados de ejercicios anteriores	0,00	24.829,32	31.466,43	94.833,17	187.362,82
VII. Resultado del ejercicio	24.829,32	6.637,12	63.366,74	92.529,64	106.662,57
<b>A-2) Ajustes por cambios de valor</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos</b>					
<b>B) PASIVOS NO CORRIENTE</b>	<b>40.835,00</b>	<b>30.191,43</b>	<b>18.981,23</b>	<b>7.174,25</b>	<b>0,00</b>
II. Deudas a largo plazo	40.835,00	30.191,43	18.981,23	7.174,25	0,00
<b>C) PASIVO CORRIENTE</b>	<b>24.049,57</b>	<b>14.821,03</b>	<b>46.545,14</b>	<b>62.844,67</b>	<b>66.193,09</b>
<b>I. Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>II. Provisiones a corto plazo</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>III. Deudas a corto plazo</b>	<b>10.105,70</b>	<b>10.643,69</b>	<b>11.210,25</b>	<b>11.806,68</b>	<b>7.173,95</b>
2. Deudas con entidades de crédito	10.105,70	10.643,69	11.210,25	11.806,68	7.173,95
<b>IV. Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar</b>	<b>13.943,86</b>	<b>4.177,35</b>	<b>35.334,89</b>	<b>51.037,99</b>	<b>59.019,14</b>
6. Otras deudas con las Administraciones Públicas	13.943,86	4.177,35	35.334,89	51.037,99	59.019,14
<b>VI. Periodificaciones a corto plazo</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>534.466,90</b>	<b>521.231,92</b>	<b>605.112,57</b>	<b>702.134,76</b>	<b>804.971,50</b>

TABLA 29: BALANCE DE SITUACIÓN (ESCENARIO OPTIMISTA)

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVO</b>					
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>439.994,37</b>	<b>426.059,68</b>	<b>420.596,85</b>	<b>405.785,75</b>	<b>390.974,65</b>
<b>I. Inmovilizado intangible</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>II. Inmovilizado material</b>	<b>439.994,37</b>	<b>426.059,68</b>	<b>420.596,85</b>	<b>405.785,75</b>	<b>390.974,65</b>
1. Terrenos y construcciones	351.818,13	346.655,79	341.493,46	336.331,12	331.168,78
<b>III. Inversiones inmobiliarias</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>V. Inversiones financieras a largo plazo</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>VI. Activos por impuesto diferido</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>116.574,63</b>	<b>124.611,70</b>	<b>215.875,25</b>	<b>338.195,07</b>	<b>500.644,73</b>
<b>I. Activos no corrientes mantenidos para la venta</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>II. Existencias</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>IV. Inversiones en empresas del grupo y</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

<b>asociadas corto plazo</b>					
<b>V. Inversiones financieras a corto plazo</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>VI. Periodificaciones a corto plazo</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes</b>	<b>116.574,63</b>	<b>124.611,70</b>	<b>215.875,25</b>	<b>338.195,07</b>	<b>500.644,73</b>
1. Tesorería	116.574,63	124.611,70	215.875,25	338.195,07	500.644,73
2. Otros activos líquidos equivalentes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>556.569,00</b>	<b>550.671,38</b>	<b>636.472,09</b>	<b>743.980,82</b>	<b>891.619,38</b>
<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>					
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	<b>477.298,81</b>	<b>492.566,75</b>	<b>561.424,84</b>	<b>663.980,11</b>	<b>804.629,05</b>
<b>A-1) Fondos propios</b>	<b>477.298,81</b>	<b>492.566,75</b>	<b>561.424,84</b>	<b>663.980,11</b>	<b>804.629,05</b>
I. Capital	444.753,02	444.753,02	444.753,02	444.753,02	444.753,02
V. Resultados de ejercicios anteriores	0,00	32.545,79	47.813,73	116.671,82	219.227,09
VII. Resultado del ejercicio	32.545,79	15.267,94	68.858,09	102.555,28	140.648,93
<b>A-2) Ajustes por cambios de valor</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>B) PASIVOS NO CORRIENTE</b>	<b>49.279,92</b>	<b>36.755,47</b>	<b>23.564,27</b>	<b>9.670,82</b>	<b>0,00</b>
II. Deudas a largo plazo	49.279,92	36.755,47	23.564,27	9.670,82	0,00
<b>C) PASIVO CORRIENTE</b>	<b>29.990,27</b>	<b>21.349,15</b>	<b>51.482,98</b>	<b>70.329,89</b>	<b>86.990,33</b>
I. Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
II. Provisiones a corto plazo	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
III. Deudas a corto plazo	<b>11.891,39</b>	<b>12.524,44</b>	<b>13.191,21</b>	<b>13.893,47</b>	<b>9.670,84</b>
2. Deudas con entidades de crédito	11.891,39	12.524,44	13.191,21	13.893,47	9.670,84
IV. Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	<b>18.098,88</b>	<b>8.824,71</b>	<b>38.291,77</b>	<b>56.436,41</b>	<b>77.319,49</b>
6. Otras deudas con las Administraciones Públicas	18.098,88	8.824,71	38.291,77	56.436,41	77.319,49
VI. Periodificaciones a corto plazo	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>556.569,00</b>	<b>550.671,38</b>	<b>636.472,09</b>	<b>743.980,82</b>	<b>891.619,38</b>

TABLA 30: BALANCE DE SITUACIÓN (ESCENARIO PESIMISTA)

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>ACTIVO</b>					
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>439.994,37</b>	<b>426.059,68</b>	<b>412.124,98</b>	<b>406.662,15</b>	<b>391.851,05</b>
<b>I. Inmovilizado intangible</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>II. Inmovilizado material</b>	<b>439.994,37</b>	<b>426.059,68</b>	<b>412.124,98</b>	<b>406.662,15</b>	<b>391.851,05</b>

1. Terrenos y construcciones	351.818,13	346.655,79	341.493,46	336.331,12	331.168,78
2. Instalaciones técnicas, y otro inmovilizado material	88.176,24	79.403,88	70.631,52	70.331,03	60.682,27
3. Inmovilizado en curso y anticipos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>III. Inversiones inmobiliarias</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>V. Inversiones financieras a largo plazo</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>VI. Activos por impuesto diferido</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>101.566,24</b>	<b>100.059,81</b>	<b>153.283,22</b>	<b>213.978,24</b>	<b>300.677,17</b>
<b>I. Activos no corrientes mantenidos para la venta</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>II. Existencias</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas corto plazo</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>V. Inversiones financieras a corto plazo</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>VI. Periodificaciones a corto plazo</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes</b>	<b>101.566,24</b>	<b>100.059,81</b>	<b>153.283,22</b>	<b>213.978,24</b>	<b>300.677,17</b>
1. Tesorería	101.566,24	100.059,81	153.283,22	213.978,24	300.677,17
2. Otros activos líquidos equivalentes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>541.560,61</b>	<b>526.119,48</b>	<b>565.408,20</b>	<b>620.640,39</b>	<b>692.528,22</b>
---------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

#### **PATRIMONIO NETO Y PASIVO**

<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	<b>464.485,65</b>	<b>469.660,32</b>	<b>505.379,24</b>	<b>563.015,68</b>	<b>639.399,77</b>
<b>A-1) Fondos propios</b>	<b>464.485,65</b>	<b>469.660,32</b>	<b>505.379,24</b>	<b>563.015,68</b>	<b>639.399,77</b>
I. Capital	444.753,02	444.753,02	444.753,02	444.753,02	444.753,02
V. Resultados de ejercicios anteriores	0,00	19.732,63	24.907,30	60.626,22	118.262,66
VII. Resultado del ejercicio	19.732,63	5.174,67	35.718,92	57.636,44	76.384,09
<b>A-2) Ajustes por cambios de valor</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos</b>					

<b>B) PASIVOS NO CORRIENTE</b>	<b>53.069,28</b>	<b>39.581,35</b>	<b>25.375,36</b>	<b>10.413,10</b>	<b>0,00</b>
II. Deudas a largo plazo	53.069,28	39.581,35	25.375,36	10.413,10	0,00

<b>C) PASIVO CORRIENTE</b>	<b>24.005,67</b>	<b>16.877,81</b>	<b>34.653,59</b>	<b>47.211,61</b>	<b>53.128,44</b>
III. Deudas a corto plazo	<b>12.806,18</b>	<b>13.487,94</b>	<b>14.205,98</b>	<b>14.962,26</b>	<b>10.413,10</b>
2. Deudas con entidades de crédito	12.806,18	13.487,94	14.205,98	14.962,26	10.413,10
IV. Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	<b>11.199,49</b>	<b>3.389,87</b>	<b>20.447,61</b>	<b>32.249,35</b>	<b>42.715,34</b>



6. Otras deudas con las Administraciones Públicas	11.199,49	3.389,87	20.447,61	32.249,35	42.715,34
VI. Periodificaciones a corto plazo	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>541.560,61</b>	<b>526.119,48</b>	<b>565.408,20</b>	<b>620.640,39</b>	<b>692.528,22</b>



## RATIOS FINANCIEROS

### ROE

El ROE (Return On Equity), o Rentabilidad sobre Recursos Propios, es el ratio que mide la rentabilidad que obtienen los inversores de los fondos invertidos en la sociedad; es decir, la capacidad de la empresa de remunerar a sus accionistas.

Se calcula dividiendo el beneficio neto entre los recursos propios de la empresa.

TABLA 31: RETURN ON EQUITY (A 5 AÑOS)

ESCENARIO RELISTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Capital Social	444.753,02	444.753,02	444.753,02	444.753,02	444.753,02
Beneficio Neto	24.829,32	6.637,12	63.366,74	92.529,64	106.662,57
<b>ROE</b>	<b>6%</b>	<b>1%</b>	<b>14%</b>	<b>21%</b>	<b>24%</b>
ESCENARIO OPTIMISTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Capital Social	444.753,02	444.753,02	444.753,02	444.753,02	444.753,02
Beneficio Neto	32.545,79	15.267,94	68.858,09	102.555,28	140.648,93
<b>ROE</b>	<b>7%</b>	<b>3%</b>	<b>15%</b>	<b>23%</b>	<b>32%</b>
ESCENARIO PESIMISTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Capital Social	444.753,02	444.753,02	444.753,02	444.753,02	444.753,02
Beneficio Neto	19.732,63	5.174,67	35.718,92	57.636,44	76.384,09
<b>ROE</b>	<b>4%</b>	<b>1%</b>	<b>8%</b>	<b>13%</b>	<b>17%</b>

De los datos recogidos en las tablas anteriores, se observa que DIVINA BODEGAS produce unas rentabilidades (sobre Fondos Propios) atractivas para cualquier inversor; especialmente, si se toma en consideración la evolución creciente de esta rentabilidad.

### ROA

El ROA, o Rentabilidad sobre Activos, representa la rentabilidad de la empresa con independencia del modo en que éste se financie. Se calcula como el cociente entre el beneficio neto y el activo total.

TABLA 32: RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS (ROA)

ESCENARIO REALISTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activo Total	534.466,91	521.231,92	605.112,57	702.134,76	804.971,50
Beneficio Neto	24.829,32	6.637,12	63.366,74	92.529,64	106.662,57
<b>ROA</b>	<b>5%</b>	<b>1%</b>	<b>10%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>

ESCENARIO OPTIMISTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activo Total	556.569,00	550.671,38	636.472,09	743.980,82	891.619,38
Beneficio Neto	32.545,79	15.267,94	68.858,09	102.555,28	140.648,93
<b>ROA</b>	<b>6%</b>	<b>3%</b>	<b>11%</b>	<b>14%</b>	<b>16%</b>

ESCENARIO PESIMISTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activo Total	541.560,61	526.119,48	565.408,20	620.640,39	692.528,22
Beneficio Neto	19.732,63	5.174,67	35.718,92	57.636,44	76.384,09
<b>ROA</b>	<b>4%</b>	<b>1%</b>	<b>6%</b>	<b>9%</b>	<b>11%</b>

## ROS

El ROS, o Rentabilidad sobre Ventas, representa la rentabilidad que la empresa obtiene sobre las ventas, sin tener en consideración las inversiones realizadas en el inmovilizado de la empresa. Se calcula como el cociente entre el beneficio operativo y las ventas.

TABLA 34: RENTABILIDAD SOBRE VENTAS (ROS)

ESCENARIO REALISTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	38.122,96	12.357,25	98.839,46	142.550,35	163.136,98
VENTAS	95.932,49	107.473,04	223.411,19	269.992,88	373.848,64
<b>ROS</b>	<b>40%</b>	<b>11%</b>	<b>44%</b>	<b>53%</b>	<b>44%</b>

ESCENARIO OPTIMISTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	49.109,71	25778,58	107804,37	158543,12	215.931,28
VENTAS	112.702,93	126359,45	260699,84	315506,32	439.588,40
<b>ROS</b>	<b>44%</b>	<b>20%</b>	<b>41%</b>	<b>50%</b>	<b>49%</b>

ESCENARIO PESIMISTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	30.302,76	10.727,78	57.031,09	89.821,87	117.677,05
VENTAS	79.042,05	89.516,62	171.078,33	205.933,75	284.203,49
<b>ROS</b>	<b>38%</b>	<b>12%</b>	<b>33%</b>	<b>44%</b>	<b>41%</b>

## RATIO DE CIRCULANTE Y PRUEBA ÁCIDA

Estos ratios expresan la capacidad de la empresa de atender las deudas a corto plazo. Los ratios de liquidez se definen en tanto por uno como el cociente entre el activo circulante y el pasivo circulante.

En este caso, dado que no se ha previsto que al cierre del ejercicio haya existencias en la bodega; entre otras razones, debido a la amplitud del mercado de clientes y el reducido número de botellas producidos en estos 5 primeros años, lo que permitirá una rápida venta de las botellas producidas, y su cobro, dado que, como se ha indicado anteriormente, se van a seleccionar los clientes potenciales con criterios rigurosos para evitar situaciones de impago (empresas que lleven como mínimo entre 3 ó 5 años de funcionamiento en el mercado).

TABLA 35: RATIO DE CIRCULANTE Y PRUEBA ÁCIDA

<b>ESCENARIO REALISTA</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Activo Circulante	94.472,54	95.172,25	192.987,59	295.472,61	413.120,45
Pasivo Circulante	24.049,57	14.821,03	46.545,14	62.844,67	66.193,09
<b>PRUEBA ÁCIDA</b>	<b>1,25</b>	<b>1,16</b>	<b>1,24</b>	<b>1,21</b>	<b>1,16</b>
<b>ESCENARIO OPTIMISTA</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Activo Circulante	116.574,63	124.611,70	215.875,25	338.195,07	500.644,73
Pasivo Circulante	29.990,27	21.349,15	51.482,98	70.329,89	86.990,33
<b>PRUEBA ÁCIDA</b>	<b>4,89</b>	<b>6,84</b>	<b>5,19</b>	<b>5,81</b>	<b>6,76</b>
<b>ESCENARIO PESIMISTA</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Activo Circulante	101.566,24	100.059,81	153.283,22	213.978,24	300.677,17
Pasivo Circulante	24.005,67	16.877,81	34.653,59	47.211,61	53.128,44
<b>PRUEBA ÁCIDA</b>	<b>5,23</b>	<b>6,93</b>	<b>5,42</b>	<b>5,53</b>	<b>6,66</b>

## RATIO DE SOLVENCIA

Estos ratios expresan la capacidad de la empresa de hacer frente a la totalidad de su pasivo exigible. Este ratio se define, en tanto por uno, como el cociente entre el activo total real y el total del pasivo exigible (a corto y largo plazo).

TABLA 36: RATIO DE SOLVENCIA

ESCENARIO REALISTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activo Total	534.466,91	521.231,92	605.112,57	702.134,76	804.971,50
Pasivo Exigible	64.884,57	45.012,47	65.526,37	70.018,92	66.193,09
<b>RATIO SOLVENCIA</b>	<b>9,24</b>	<b>12,58</b>	<b>10,23</b>	<b>11,03</b>	<b>13,16</b>

ESCENARIO OPTIMISTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activo Total	556.569,00	550.671,38	636.472,09	743.980,82	891.619,38
Pasivo Exigible	79.270,19	58.104,63	75.047,26	80.000,71	86.990,33
<b>RATIO SOLVENCIA</b>	<b>8,02</b>	<b>10,48</b>	<b>9,48</b>	<b>10,30</b>	<b>11,25</b>

ESCENARIO PESIMISTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activo Total	541.560,61	526.119,48	565.408,20	620.640,39	692.528,22
Pasivo Exigible	77.074,96	56.459,16	60.028,95	57.624,71	53.128,44
<b>RATIO SOLVENCIA</b>	<b>8,03</b>	<b>10,32</b>	<b>10,42</b>	<b>11,77</b>	<b>14,03</b>

## VALOR ACTUAL NETO

El Valor Actual Neto se define como el valor actualizado de la corriente de flujos de caja que se espera obtener de la realización de una inversión.

De los varios sistemas existentes para el cálculo de este ratio, hemos optado por la utilización del basado en la consideración de las amortizaciones, retribuciones al pasivo, pago de impuesto de sociedades (lógicamente derivados de los resultados positivos obtenidos), y el beneficio neto.

Asimismo, debe señalarse que se ha tomado como tasa de descuento la media simple de rentabilidad de los Bonos del Estado a 5 años publicados por el Banco de España, correspondiente a los 11 primeros meses de 2009, que asciende, según nuestros cálculos, al 2,99%.

TABLA 37: VALOR ACTUAL NETO (VAN) REALISTA

ESCENARIO REALISTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
AMORTIZACIONES CONTABLES	4.644,90	13.934,70	13.934,70	14.226,83	14.811,10
RETRIBUCIONES AL PASIVO	5.214,57	12.514,97	12.514,97	12.514,97	12.514,97
IMPUESTOS	13.369,63	3.573,83	34.120,55	49.823,65	57.433,69
BENEFICIO NETO	24.829,32	6.637,12	63.366,74	92.529,64	106.662,57
TOTAL RENTAS A ACTUALIZAR	48.058,42	36.660,62	123.936,96	169.095,10	191.422,33
RENTAS ACTUALIZADAS	46.663,19	36.442,36	122.831,86	167.087,75	165.202,77

CAPITAL SOCIAL	RENTAS ACTUALIZADAS	VAN
-444.753,02	538.227,94	93.474,92

TABLA 38: VALOR ACTUAL NETO (VAN) OPTIMISTA

ESCENARIO OPTIMISTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
AMORTIZACIONES CONTABLES	4.644,90	13.934,70	14.226,83	14.811,10	14.811,10
RETRIBUCIONES AL PASIVO	4.930,14	14.790,42	14.790,42	14.790,42	14.790,42
IMPUESTOS	17.524,66	8.221,20	37.077,43	55.222,07	75.734,04
BENEFICIO NETO	32.545,79	15.267,94	68.858,09	102.555,28	140.648,93
TOTAL RENTAS ACTUALIZADAS	59.645,48	52.214,25	134.952,77	187.378,87	245.984,50
RENTAS ACTUALIZADAS	57.913,86	51.903,41	133.749,45	185.154,47	212.291,42

CAPITAL SOCIAL	RENTAS ACTUALIZADAS	VAN
-444.753,02	641.012,61	196.259,59

TABLA 39: VALOR ACTUAL NETO (VAN) PESIMISTA

ESCENARIO PESIMISTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
AMORTIZACIONES CONTABLES	4.644,90	13.934,70	13.934,70	14.226,83	14.811,10
RETRIBUCIONES AL PASIVO	5.309,38	15.928,15	15.928,15	15.928,15	15.928,15
IMPUESTOS	10.625,26	2.786,36	19.233,27	31.035,01	41.129,89
BENEFICIO NETO	19.732,63	5.174,67	35.718,92	57.636,44	76.384,09
TOTAL RENTAS A ACTUALIZAR	40.312,18	37.823,87	84.815,03	118.826,42	148.253,23
RENTAS ACTUALIZADAS	39.141,84	35.659,55	77.640,38	105.616,75	127.946,64

CAPITAL SOCIAL	RENTAS ACTUALIZADAS	VAN
-444.753,02	386.005,15	-58.747,87

De los datos indicados anteriormente, se deduce que, con la excepción de la hipótesis o escenario pesimista, que arroja un VAN negativo, el proyecto puede considerarse viable y con capacidad para generar beneficios a los accionistas o inversores de esta empresa.

En lo que se refiere al período de recuperación de la inversión, para las dos hipótesis en las que el Van obtenido es positivo (Realista y Optimista), se situaría en los 5 años.



### TASA INTERNA DE RENTABILIDAD (TIR)

La Tasa Interna de Rentabilidad (de Retorno o de Rendimiento) de una inversión, está definida como la tasa de actualización que anula el valor actual neto de la misma.

Por tanto, el significado económico de la TIR es proporcionar la rentabilidad bruta de un proyecto de inversión. Basándonos en la fórmula y en los datos anteriormente expuestos para el cálculo del VAN, se obtienen las siguientes TIR, para las tres hipótesis o escenarios de trabajo.

TABLA 40: TASA INTERNA DE RENTABILIDAD (TIR)

TIR ESCENARIO REALISTA	TIR ESCENARIO OPTIMISTA	TIR ESCENARIO PESIMISTA
5%	12%	-4%

De lo indicado en el cuadro anterior, se deduce que tanto en los escenarios Realista como Optimista, resulta adecuada la inversión en este proyecto; ya que se está obteniendo una rentabilidad superior a la que ofrecen otras inversiones (en este caso), como los Bonos del Estado a 5 años. La rentabilidad media de éstos últimos, como se ha indicado anteriormente, ha sido del 2,99%; para los 11 primeros meses de este año.

### EVA

El EVA (Economic Value Added) es la rentabilidad obtenida por la empresa, una vez deducido del beneficio después de impuestos o resultado del ejercicio, el coste del capital y del pasivo exigible.

El Valor Económico Añadido es un modelo que cuantifica la creación de valor que se ha producido en una empresa, durante un determinado periodo de tiempo. El principio general del EVA sostiene que una empresa crea valor añadido, siempre y cuando los recursos generados superen los costes de los recursos aplicados.



Se considera que el Coste de Fondos Propios es el mismo que el del Préstamo facilitado por el ICO (5,198%), dado que durante estos 5 años no se va a retribuir a los accionistas.

Sin embargo, en los ejercicios siguientes, se les deberá compensar de forma acumulada; por lo que estimamos que el Coste Financiero de los Recursos Propios será idéntico (al menos) al del préstamo facilitado por el ICO, que es 3 puntos superior a la rentabilidad que ofrecen los Bonos del Estado a 5 años.

TABLA 41: VALOR ECONÓMICO AÑADIDO (EVA) REALISTA

RESULTADO DEL EJERCICIO	24.829,32	6.637,12	63.366,74	92.529,64	106.662,57
COSTES FINANCIEROS	4.027,83	3.023,25	3.082,95	3.888,28	4.598,29
	28.857,15	9.660,36	66.449,69	96.417,92	111.260,86
COSTE MEDIO ACTIVO X PASIVO	5,198%				
TOTAL ACTIVO	534.466,91	521.231,92	605.112,57	702.134,76	804.971,50
COSTE MEDIO ACTIVO	27.781,59	27.093,64	31.453,75	36.496,96	41.842,42
<b>EVA</b>	<b>1.075,56</b>	<b>-17.433,27</b>	<b>34.995,94</b>	<b>59.920,96</b>	<b>69.418,44</b>

TABLA 42: VALOR ECONÓMICO AÑADIDO (EVA) OPTIMISTA

RESULTADO DEL EJERCICIO	32.545,79	15.267,94	68.858,09	102.555,28	140.648,93
COSTES FINANCIEROS	3.163,62	3.508,62	3.192,62	3.543,95	4.043,85
	35.709,41	18.776,56	72.050,71	106.099,23	144.692,79
COSTE MEDIO ACTIVO X PASIVO	5,198%				
TOTAL ACTIVO	556.569,00	550.671,38	636.472,09	743.980,82	891.619,38
COSTE MEDIO ACTIVO	28.930,46	28.623,90	33.083,82	38.672,12	46.346,38
<b>EVA</b>	<b>6.778,96</b>	<b>-9.847,34</b>	<b>38.966,89</b>	<b>67.427,11</b>	<b>98.346,41</b>

TABLA 43: VALOR ECONÓMICO AÑADIDO (EVA) PESIMISTA

RESULTADO DEL EJERCICIO	19.732,63	5.174,67	35.718,92	57.636,44	76.384,09
COSTES FINANCIEROS	4.078,14	3.950,81	3.283,26	3.056,22	2.839,14
	23.810,77	9.125,48	39.002,19	60.692,66	79.223,23
COSTE MEDIO ACTIVO X PASIVO	5,198%				



TOTAL ACTIVO	541.560,61	526.119,48	565.408,20	620.640,39	692.528,22
COSTE MEDIO ACTIVO	28.150,32	27.347,69	29.389,92	32.260,89	35.997,62
<b>EVA</b>	<b>-4.339,55</b>	<b>-18.222,21</b>	<b>9.612,27</b>	<b>28.431,77</b>	<b>43.225,62</b>

De los datos expuestos en las tablas anteriores, se deduce que en las hipótesis Realista y Optimista, se produce un EVA positivo en cuatro de los cinco ejercicios, lo que demuestra la viabilidad de este proyecto empresarial.





## REGIMEN LEGAL Y FISCAL

### REGIMEN LEGAL DE LA SOCIEDAD

El Derecho español reconoce cuatro tipos fundamentales de sociedades (artículo 122 del Código de Comercio): colectiva, comanditaria, anónima y de responsabilidad limitada.

La forma elegida para constituir la empresa DIVINA BODEGAS es la de una Sociedad de Responsabilidad Limitada, regulada por la Ley 2/1995, de 23 marzo 1995, (BOE del 24); los Estatutos de Constitución se encuentran recogidos en el documentos de ANEXOS.

Este tipo de sociedad requiere un capital social mínimo de 3.000,56 € y que se distingue porque los socios no responden personalmente de las deudas sociales (estando limitada su responsabilidad sobre el capital aportado).

El capital se divide en participaciones sociales acumulables e indivisibles, que no son incorporables a títulos negociables, ni pueden estar representadas por medio de anotaciones o denominarse como acciones.

El capital social de DIVINA BODEGAS estará constituido por 444.753,02 Euros; totalmente desembolsado los socios. La representación, en cuanto a número de participaciones, se decidirá en función del número de socios.





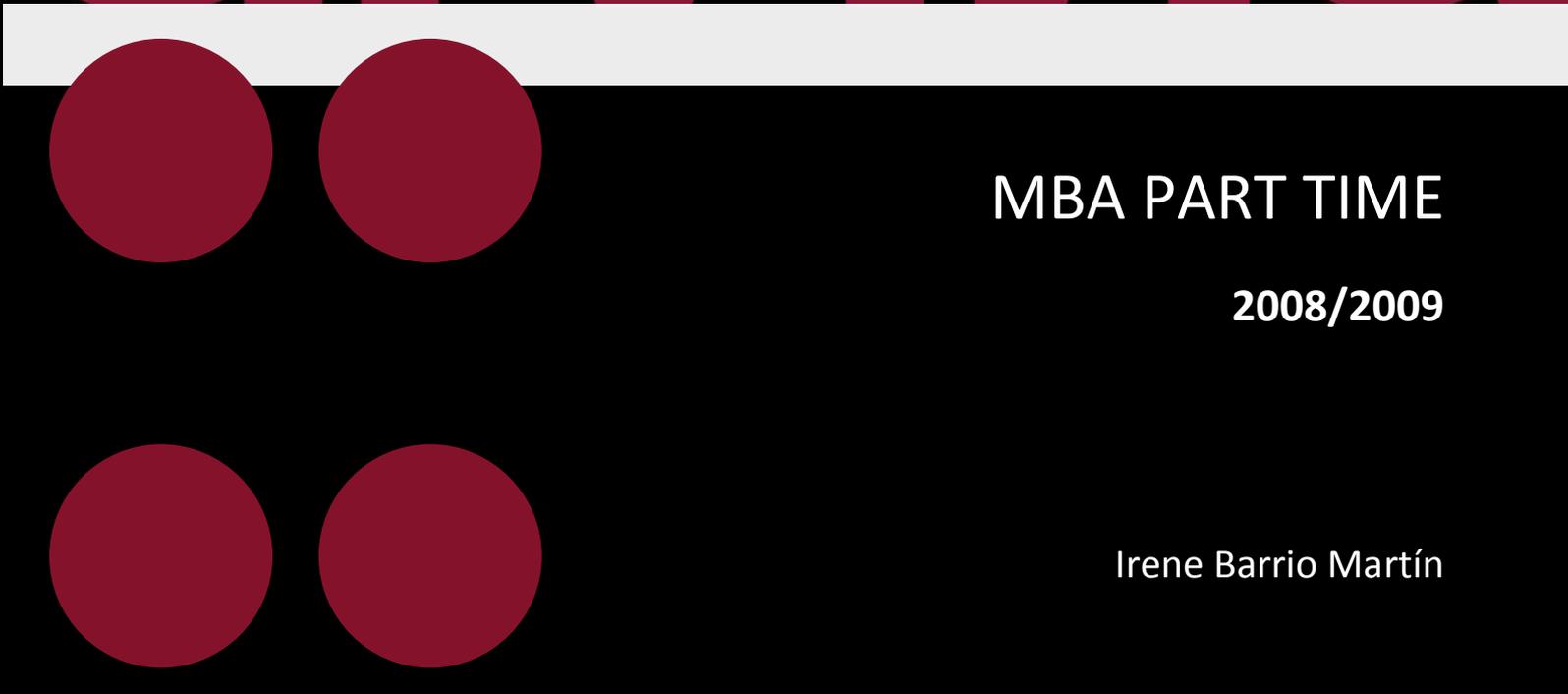
RESUMEN EJECUTIVO

**divinã**  
bodegas



MBA PART TIME

2008/2009



Irene Barrio Martín



# 1 Creando DIVINA BODEGAS

El vino ha formado parte de la cotidianidad del ser humano desde tiempos inmemorables; convirtiéndose en portador de la historia y diversidad cultural, de un saber vivir basado en la variedad y aprecio de los diferentes sabores y aromas. Con el paso de los siglos, el vino ha ganado importancia en la sociedad, pasando de ser una bebida meramente social para ser el estandarte de innumerables bodegas dispersas por todo el globo terráqueo.

Por si la competencia excesiva entre bodegas no fuera suficiente, el vino también se ha tenido que rendir a un ingente número de intrusos y, actualmente, comparte protagonismo con refrescos de mil colores y sabores, zumos de todas las frutas imaginables, cervezas de cereales nacionales y de importación e, incluso, con otros productos derivados de la uva.

A pesar de las “invasiones” y del inevitable “paso de los años”, de ser un mercado saturado como lo denominan los economistas de moda o de creerlo sucumbido al declive de toda vaca marketiniana, el vino, la bebida alcohólica de mayor reputación, sigue siendo parte significativa de la cultura, identidad y sentir de las sociedades ligadas a su producción y consumo.

A finales del año pasado, el sector vinícola se vio afectado por la crisis económica; una situación que se resume en las palabras de Ignacio Osborne Cologan, presidente de la Federación Española del Vino, “*el vino en España puede llegar a perder su legítimo espacio en la sociedad y en lo cotidiano*”.





Pero los desafíos desencadenan cambios y la situación económica actual no es más que un horizonte abierto a propuestas originales y creativas que, como en el caso de DIVINA BODEGAS, conecten a los clientes con el mundo del vino.

## DIVINA BODEGAS nace de la juventud, con el objetivo de acercar el vino a las nuevas generaciones de consumidores

**DIVINA BODEGAS se crea con la vocación de convertirse en el vino de referencia de los jóvenes de entre 23 y 35 años;** desde la originalidad, el diseño y la innovación, sin por ello renunciar a la calidad. Parafraseando aquella manida cuña publicitaria de los noventa: *“joven, aunque sobradamente preparado”*.

Una empresa que huye del esquema tradicional de bodega, elaborando un nuevo concepto de producto; a través de una imagen revolucionaria y un packaging diferenciador.

Una empresa que simboliza la innovación, pero también la conservación del patrimonio. Una innovación más allá de altas tecnologías, un enfoque revolucionario para el mundo del vino basado en una variedad de uva que convive en las tierras de León desde hace siglos.

Una empresa que aboga por evolucionar desde esas viejas tradiciones a un presente excitante: transmitiendo el vino como parte de nuestro patrimonio cultural, como la unión duradera con el medioambiente, y sobre todo, asociado a un rejuvenecimiento de la cultura del vino; convirtiéndola en un arte vivo y abierto, que demuestra su capacidad innata de adaptarse al transcurrir de los siglos y a las exigencias de la sociedad moderna.



Dentro de la diferenciación ineludible que marca una entrada exitosa a este sector, DIVINA BODEGAS pretende situarse como bodega de referencia a nivel nacional, con un marcado carácter de frescura y juventud.



Un proyecto ambicioso: desarrollar, en España, un mercado que apenas se inicia (nuevos formatos para los productos vinícolas), ofreciendo un nivel de calidad equivalente al de otras bodegas modernas, enganando a la gente joven y compitiendo con las bebidas sociales.

DIVINA BODEGAS les invita a participar en un proyecto de futuro y con futuro.

¡Bienvenidos a DIVINA!



## 2 Propuesta de Valor

El mundo del vino se olvida de los jóvenes menores de 35 años; catalogados como una audiencia difícil de alcanzar, con poco interés por apreciar el vino. La realidad, aunque vagamente, demuestra que tales actitudes no son tan derrotistas como parecen y, sobre todo, que pueden ser modificadas.

**Ignorar a este colectivo es, para cualquier mercado, un gran error; ya que la imagen que se ofrece ahora va a formar parte de su opinión de por vida.** Existe una demanda de innovación, creatividad y originalidad; una diferenciación que se basa en lo que se quiere comunicar a los futuros consumidores y cómo se llevará a cabo. Demostrando que no son, en ningún caso, obviados por una bebida como el vino, abierta y cambiante.

### En el contexto de una superpoblación de marcas, es imperativo diferenciarse

La buena noticia es que esta generación ha crecido con el vino en su entorno y se ha comprometido con las bebidas antes que sus predecesoras. Un marco alentador que no está exento de retos; no en vano, la mayoría de ellos siguen situando al vino como una bebida “perpleja” e “intimidante”, adjetivos que se contraponen a la relación demandada con las marcas que permiten penetrar en sus vidas. Los jóvenes siguen considerando el vino “sofisticado” y “romántico” en exceso, pero también como una forma de relacionarse y conectar con otros; un hecho crucial para una generación con una fuerte dinámica de grupo. Las nuevas bodegas tienen que potenciar el nexo que se establece entre compartir el vino y la sociabilidad.



En su papel de consumidores, esta generación busca la autenticidad en su elección. Eso no significa que tenga que ser tradicional o antiguo, si no que sea “verdadero” al estilo que practican. Porque sobre todo, quieren una historia real y un producto que aún no se ha inventado.

De lleno en la era digital, comunicarse con los jóvenes significa transgredir. La comunicación “boca oreja” es una de las formas más relevantes de compartir información; teniendo siempre presente que el jurado observa desde las redes sociales o blogs personales, que tienen un papel decisivo en recomendaciones o convertir una marca en actualidad.

En este contexto y escenario, DIVINA BODEGAS establece, frente al escaso número de competidores (bodegas orientadas a un público joven), **una estrategia de diferenciación basada en la originalidad, el diseño y la frescura de su producto e imagen.** Es hora de darles algo de qué hablar.





Este Albarín ha sido concebido con una visión global, **respondiendo a las peticiones de los jóvenes: línea de vinos sencilla y frutal y botellas más pequeñas, con sistemas fáciles y modernos de cierre;** un estilo cosmopolita, fresco y ligero, pero al mismo tiempo, auténtico y cercano al estilo de vida de los nuevos consumidores.

## ¿Por qué llamar a un vino BLANCO? ¿Y por qué no?

El vino ya no tiene por qué ser aburrido, ni serio. El vino de DIVINA BODEGAS es atractivo, divertido y fresco. Y así se presenta, como un vino blanco adaptable con una imagen rompedora. Una imagen que concuerda con una propuesta arriesgada: **conseguir que cuando un consumidor piense en “vino blanco”, piense en BLANCO de DIVINA.**

BLANCO y WHITE unen calidad a un look moderno y desenfadado, que pretende estar presente en locales, restaurantes, vinotecas, bares e incluso discotecas; la posibilidad de disfrutar del vino dónde y cuándo apetezca.

BLANCO se orienta a un público habitual en el consumo de vino; por ello, se presenta en una botella de vidrio RHIN Expresión de 75 centilitros. Un envase que recoge, a la perfección, aromas frescos, suaves y afrutados dentro de una botella atrevida y ligera.

WHITE personaliza el reto de la bodega: hacer frente a la hegemonía del resto de bebidas nocturnas. Una demanda que aún no es real, porque el producto no ha nacido como tal; permitiendo que otras bebidas nocturnas o sociales fueran ocupando este hueco vacío en el mercado. Atendiendo a las necesidades del público objetivo, WHITE se presenta en una botella de Aluminio inoxidable de 33 centilitros; un vino concebido para el dinamismo.



A pesar de dirigirse a un público mayoritariamente joven, DIVINA BODEGAS es consciente de que no debe dejar ningún segmento social desatendido; porque la sociedad de consumo la forman los individuos, y por lo tanto, todos merecen el mismo grado de atención y “mimo” por parte de las compañías que buscan su atención.

Por eso, aunque DIVINA BODEGAS presenta sus productos con una imagen juvenil, BLANCO y WHITE están, también, destinados a todos los que quieran disfrutar de nuevas sensaciones; sin límite de edad.

A pesar de ser el mismo vino, DIVINA BODEGAS diferencia entre BLANCO y WHITE para poder luchar, desde dos bandos, contra la sensación de rechazo que se ha generado entre los consumidores más jóvenes.

Demostrando que el vino es una bebida tan “in”, “cool” y “fashion” como las que han copado los ratos de ocio, hasta ahora.





### 3 Mercados y Perspectiva

En 2008, el año de la crisis financiera, el sector español del vino no pudo evitar verse afectado por el deterioro de la situación económica; siendo este efecto más notable en el último semestre del año.

La delicada situación económica de los bancos sigue dificultando enormemente la renovación y obtención de nuevas financiaciones, perjudicando las expansiones previstas y nuevos proyectos. Unas expectativas pesimistas, principal freno para el accionista, que han dado lugar a una crisis de consumo, extremadamente perjudicial para el sector.

El descenso del consumo del vino ha sido de un 5% total; reflejo de la situación de recesión económica que atraviesan todos los sectores y de la paulatina reducción del gasto familiar, dado que este descenso se ha producido de manera uniforme en el conjunto del mercado de bebidas.

De acuerdo con los datos del estudio de mercado aportados por la consultora Nielsen, este menor consumo del vino en 2009 ha estado propiciado por la caída en el canal de alimentación, del 6,7% en volumen y el 2,9% en valor; con pérdidas de hasta 13 millones de euros.

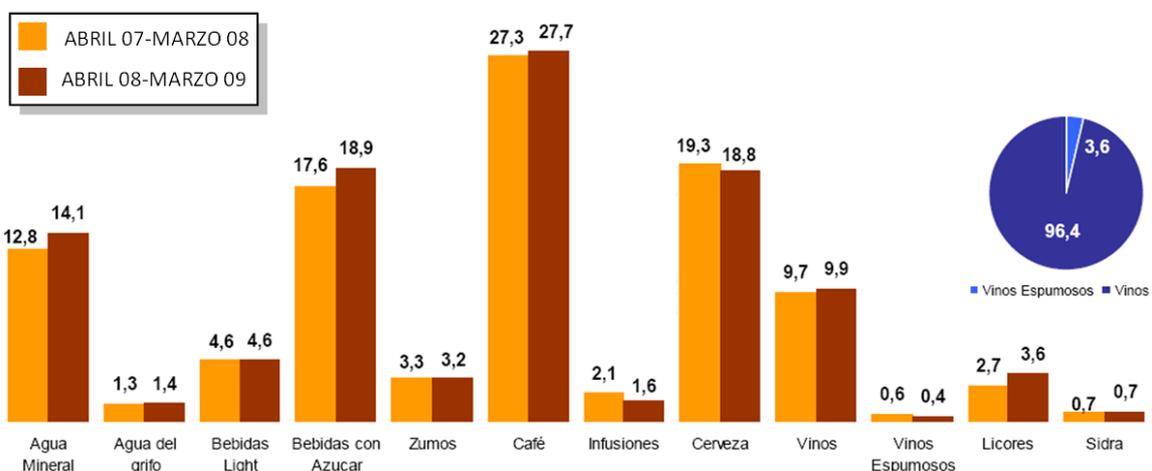
Por productos, se observa que las pérdidas registradas se deben a la mala evolución de los vinos de mesa, que caen un 12% en volumen; una evolución negativa ampliable a espumosos y cavas. El dato positivo lo ofrecen los vinos con Denominación de Origen, que aumentan un 5% en volumen (63,15 millones de litros) y un 3% en valor (223,28 millones de euros).

**Esta situación coyuntural de España favorece la creación de DIVINA BODEGAS;** la mayor aceptación de los vinos con DO es indicativa del cambio que se viene produciendo, desde hace varios años, hacia un consumo menor pero de mayor calidad.



Aunque los estudios demuestran que los españoles priman el placer, la comodidad y la falta de tiempo hacen que las salidas por motivos sociales hayan disminuido en los últimos meses.

### PRESENCIA DE PRODUCTOS EN LAS SALIDAS FUERA DEL HOGAR



FUENTE: Observatorio Español del Mercado del Vino

En 2008 y 2009, el consumo del vino ha crecido especialmente durante el aperitivo; se ha mantenido en las comidas en el exterior y se ha reducido, en gran medida, durante las cenas (en tabernas, bares y restaurantes). Para cubrir el propósito del proyecto DIVINA BODEGAS, convertir el vino en bebida nocturna, se resalta que las bebidas de alta graduación (englobadas en el epígrafe “Licores”) han perdido fuerza en su ámbito natural: la restauración nocturna.



## DIVINA BODEGAS es un colectivo de gente joven deseosa de transmitir la cultura del vino, de una manera asequible y novedosa

Pero, ¿qué piensan los jóvenes de esa bebida tradicional, para entendidos, reservada para aquellas ocasiones en las que “hay que quedar bien”? El vino no está, precisamente, entre sus bebidas habituales, pero tampoco lo rechazan.

A lo largo de los tres últimos años, se ha producido una evolución de las tendencias vitales que sigue el público objetivo de DIVINA BODEGAS. Los jóvenes (de 23 a 35 años) se cuidan más y catalogan las bebidas alcohólicas como dañinas frente a hábitos alimenticios saludables. Demostrando que están más pendientes de la moda y nuevas tendencias, que existe un deseo de estar siempre a la última.

Del estudio, presentado por el Observatorio Español del Mercado del Vino (OEVN) también se extrae que una gran parte del colectivo de jóvenes españoles se inicia en el vino dentro de sus familias y antes de la mayoría de edad, fundamentalmente en celebraciones. No obstante, tan sólo el 8% de los jóvenes españoles consume, posteriormente, vino con asiduidad.

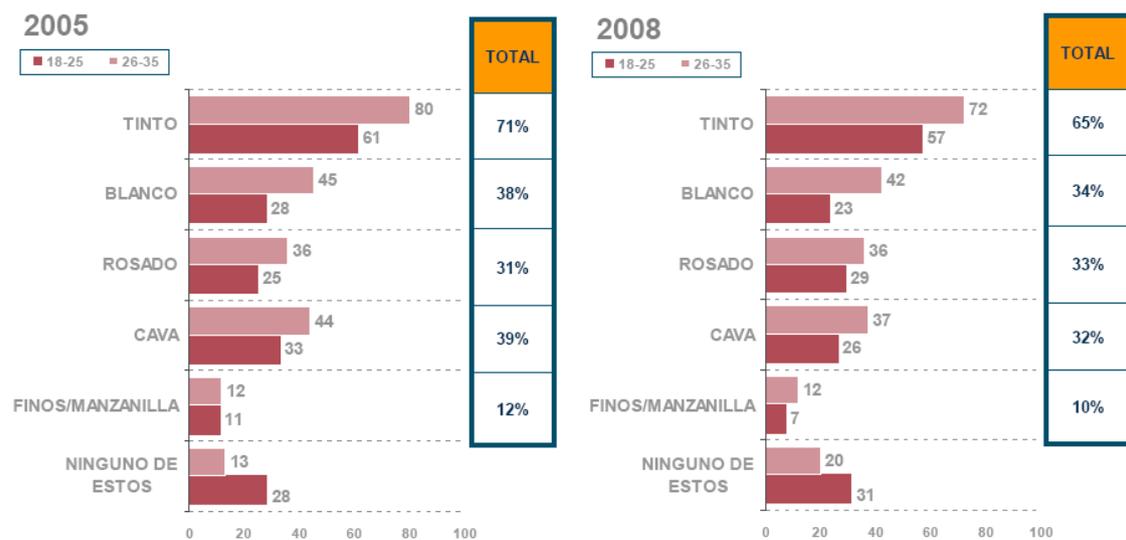
La llegada a etapas propias de las relaciones sociales, la adolescencia y periodo adulto temprano, alejan al colectivo del consumo del vino; frente a una consumición masiva de otras bebidas, entre las que destacan la cerveza, las bebidas de alta graduación o los refrescos.

Dentro de la segunda juventud se retoma la “afición” al vino, en un ambiente más adulto, marcado por las relaciones de pareja, el desarrollo profesional y las responsabilidades derivadas de esta nueva situación.



De este escenario se desprende que el primer colectivo asocia el vino a atributos como “para mayores”, “nada que ver conmigo” o “para entendidos”. **Los jóvenes rechazan el vino por considerarlo una bebida para adultos, difícil de entender y que requiere un largo proceso de iniciación.** Se asemeja su consumo al del cava; mostrando un posicionamiento alejado de lo joven y lo moderno.

### CONSUMO DE TIPOS DE VINO POR EDAD



FUENTE: Observatorio Español del Mercado del Vino

A pesar de los esfuerzos por acercar su imagen a los posibles futuros consumidores, el vino sigue sin estar de moda; no siendo una bebida con la que se identifique la juventud urbana de nuestro país, entre los que se ha creado una visión de respeto.



## El mundo del vino se ha desconectado de las futuras generaciones de consumidores, que de no ser captados con tiempo, pueden no llegar a disfrutar nunca de esta bebida

El rechazo de los jóvenes al vino pasa por un 40% que no se identifica con esta bebida, un 28% que no la considera como una bebida para tomar con amigos y un 18%, que la cataloga como caro. A estos datos se añade que al 47% de los jóvenes no les gusta el vino por su sabor, que un 40% piensa que debería tener un sistema más fácil y moderno de cierre y un 14%, que debería venderse en botellas más pequeñas (de 33 centilitros) con sistemas de apertura menos complicados. Otro grupo de jóvenes, preocupados por una vida sana, apuesta por una línea de vinos más sencilla y frutal (un 32%), con menor graduación (14%) y menos calorías (10%).

Dentro de este panorama poco alentador, el vino Blanco es un vino que todos los jóvenes conocen y aunque aún no se bebe en la misma proporción, ostenta una posición más estable que el vino tinto. Además, es el vino más consumido en la zona target de distribución de DIVINA BODEGAS: el norte de España.

En su falta de interés por el vino resalta que el 63% de los jóvenes no recuerda haber visto publicidad asociada al vino; una falta de “memoria” entre el público objetivo que radica en la forma sectorizada que tienen las bodegas de darse a conocer: dentro de ambientes especializados y orientada a su clientela habitual, nunca a los jóvenes.



Al mercado vitivinícola le espera un importante desafío: trabajar en el acercamiento del vino a los jóvenes, con todos los recursos que la sociedad moderna pone a su alcance (medios de comunicación, redes sociales, blogs, ...), a través de nuevos sabores y envases que lo hagan más atractivo para su nuevo público.



Un futuro, en el que **DIVINA BODEGAS** resalta por una idea de negocio creativa, basada en el **rejuvenecimiento de un sector tan autóctono como el vitivinícola**; presentando una alternativa con auténtico valor añadido.

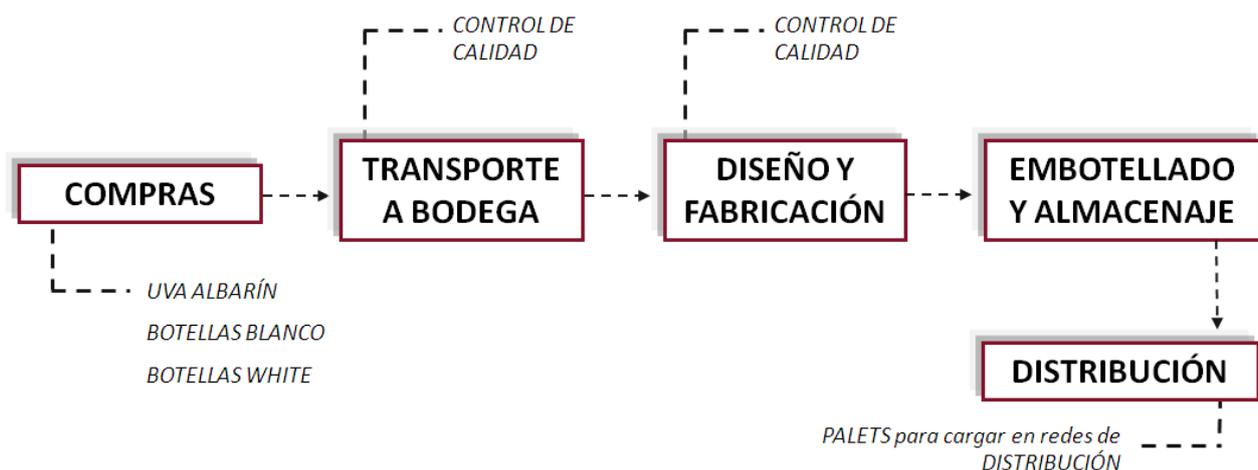


## 4 Implementación del Negocio

Un público virgen con una alta capacidad de explotación y un sector que parece más preocupado por sobrevivir que por llevar acciones radicales a futuro, brindan oportunidades para DIVINA BODEGAS más que valorables.

Los factores clave para el éxito no son las ideas, si no la implementación de las mismas

La fuerte penetración que se requiere se arraiga en la gestión de equipo motivado, en la valoración y contención de los riesgos, en procesos flexibles, en el entusiasmo y en saber mirar más allá.





**DIVINA BODEGAS se diferencia por la calidad, el cumplimiento de los plazos, el compromiso con proveedores y clientes, el asesoramiento técnico y comercial y una relación calidad-precio objetiva;** un conjunto de soluciones capaz de hacer frente a la aparición de posibles competidores y mitigar los riesgos.



Con el objetivo de elaborar un vino de calidad que cubra las necesidades del cliente, esta empresa se afana por controlar hasta el más mínimo detalle de los procesos de recogida de uva, las técnicas y equipos de elaboración del vino, su calidad organoléptica y sanitaria, y la normativa legal aplicable.

Se ha trabajado, en todo momento, **para alinear inversión y tecnología** con la situación del mercado, proveedores y estrategias futuras de la compañía; optimizando procesos de producción y comerciales, y externalizando todo lo posible para reducir la estructura de costes.

Optando por un modelo menos tradicional de bodega, sin viñedo propio como elemento de autoabastecimiento a corto plazo; planteando la necesidad de comprar la uva a los diversos proveedores independientes enmarcados dentro de la Denominación de Origen, “Tierra de León”.



A fin de evitar la competencia y crear las barreras de entrada necesarias, la apuesta por este proyecto pasa por el entusiasmo que ha despertado en la futura Denominación de Origen, los principales proveedores, así como en los canales de distribución; alcanzando **acuerdos con los productores de uva Albarín y los establecimientos que ofrecerán al producto una salida estudiada al mercado.**

La **apuesta por una Denominación de Origen reciente da muestras del carácter emprendedor de este proyecto**; creciendo, en el sector, junto a su principal medio comercial y comunicativo, nutriéndose ambos del éxito del otro. Viajando por la provincia de León, no es difícil percatarse de la antigüedad de la actividad vinícola en la zona; una tradición que respalda la calidad del producto unida a la juventud, ansias de cambio, que concuerda con el planteamiento de DIVINA BODEGAS.

## La dimensión social y la cultura empresarial también trabajan en beneficio del inversor

Sólo así se puede generar una cultura empresarial basada en:

- **Responsabilidad**, entendida desde la calidad, transparencia y puntualidad en el cumplimiento de compromisos adquiridos con todos los grupos involucrados.
- **Adaptación al cambio** y a los nuevos servicios que puedan ofrecerse en el sector, aportando beneficio a las personas que depositan su confianza en la empresa.
- **Rapidez de Respuesta** a los cambios que se producen en el entorno y mercado, para seguir transmitiendo una imagen innovadora y ágil.
- **Eficacia y Eficiencia.**
- **Profesionalidad**; que tendrá su máxima expresión en el asesoramiento de los clientes y un servicio adecuado a sus expectativas y requisitos.



**DIVINA BODEGAS** considera que el **capital humano adecuado**, que representan cada una de las personas involucradas en el funcionamiento de la empresa, **es su valor principal**; esta empresa debe nutrirse de los mejores profesionales dentro de su sector, apostando por el crecimiento de un negocio que consolide una oferta profesional a largo plazo.

El éxito de esta bodega es el resultado de una labor conjunta; una organización flexible que sólo es compatible con procesos flexibles. **Un equipo**, en todo momento, **dispuesto a trabajar para alcanzar la más alta calidad en esta actividad; garantizando la satisfacción de los clientes, que disfrutan del vino al otro lado del terruño.**



Por ello, la relación entre las personas dentro y fuera de cada área debe ser total y los incentivos, justos y motivadores; reconociendo cuán decisivos somos todos y cada uno de nosotros en el recorrido de la empresa desde su formación.



DIVINA BODEGAS considera a sus empleados tanto por su calidad profesional como por su trato, transmisores como son de la imagen corporativa frente al cliente.



En esta línea, DIVINA BODEGAS se compromete a mantener la más alta calidad de su producto, apoyada en la capacitación extraordinaria de sus integrantes; una colaboración que permita mejorar la empresa a cada minuto, con un sistema participativo. Un compromiso: maximizar la satisfacción del cliente; una satisfacción que vendrá dada por el binomio exitoso empleado/empresa.

**DIVINA BODEGAS**, así mismo, **defiende el desarrollo sostenible de la actividad vitivinícola**; que en el ámbito empresarial, engloba dos áreas fundamentales de esfuerzo: la social y la medioambiental. Sin el equilibrio de ambas, no es posible conseguir reforzar el equipo de trabajo ni el medioambiente, a ningún nivel.

Consciente de la importancia de la tierra en el negocio, aboga por el respeto y el cuidado del medio ambiente. Una actitud vital que se

transforma en el uso de las tecnologías renovables y los materiales menos agresivos con el entorno, en el cumplimiento de la legislación y el cuidado de la tierra.



## 5 Cifras Financieras

La estrategia de penetración de DIVINA BODEGAS, a lo largo del tiempo, como líder en el sector vinícola para los jóvenes, requiere de una inversión inicial que asiente los cimientos financieros de la empresa; capaz de hacer frente a la actual coyuntura y que favorezca la negociación con proveedores. Sólo así será posible convertirlo en un proyecto rentable.

**Dentro de las perspectivas económicas actuales,  
106.603 empresas nacieron en 2008**

DIVINA BODEGAS se constituye como una Sociedad de Responsabilidad Limitada, regulada por la Ley 2/1995, de 23 marzo 1995, (BOE del 24); de forma que los socios no responden personalmente de las deudas sociales.

Las **inversiones en activos**, necesarias para la puesta en funcionamiento de DIVINA BODEGAS, **ascienden a una cantidad de 444.753, 02 Euros**; incluyendo la adquisición de un terreno de 1 Hectárea. Un capital social aportado exclusivamente por los socios.

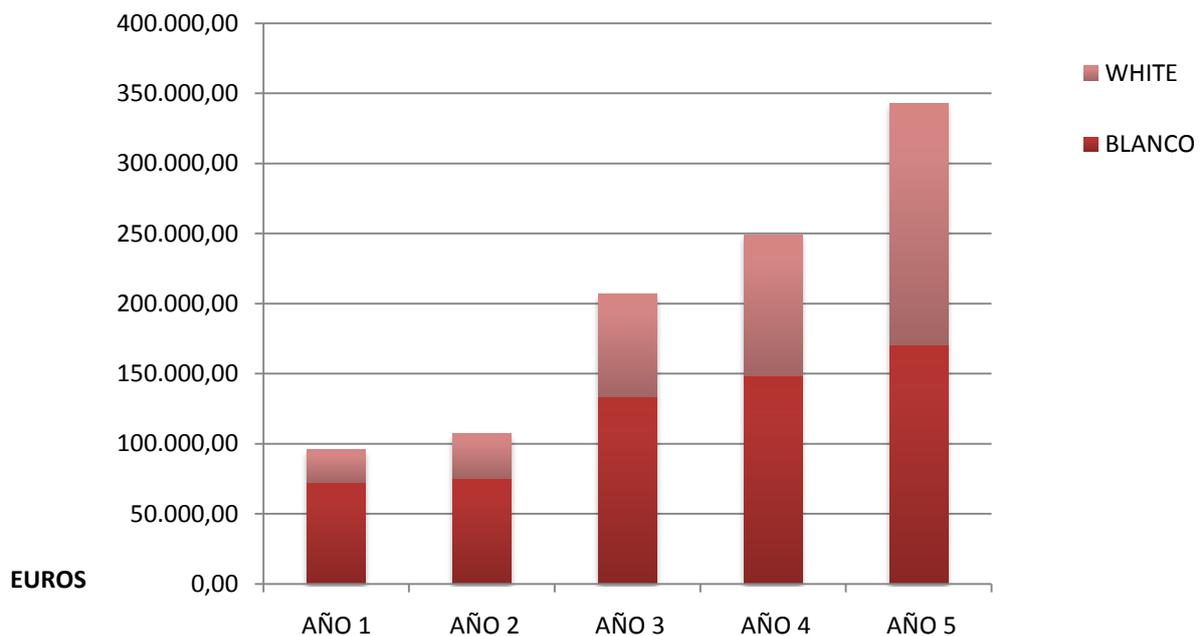
<b>INVERSIONES DESGLOSADAS</b>	<b>IMPORTE</b>
Terreno	2.500,00 €
Obra Civil y Licencias	351.038,91 €
Maquinaria	89.541,56 €
Mobiliario	1.558,80 €
Menaje	113,75 €
<b>TOTAL</b>	<b>444.753,02 €</b>



Controlando el apalancamiento ante la incertidumbre crediticia, tan sólo el primer año, se recurre a un **préstamo bancario de 55.000 Euros**, incluido dentro de las ayudas de la Línea ICO a Emprendedores; de esta forma, se eliminan tensiones de Tesorería, originadas por una actividad económica que sólo genera ingresos durante dos meses al año.

Los ingresos totales del proyecto DIVINA BODEGAS se componen de la venta de los productos BLANCO y WHITE; garantizados por contratos de exclusividad con los establecimientos distribuidores seleccionados. En el primer año, **las ventas totales de ambos productos son de 95.932,49 Euros**.

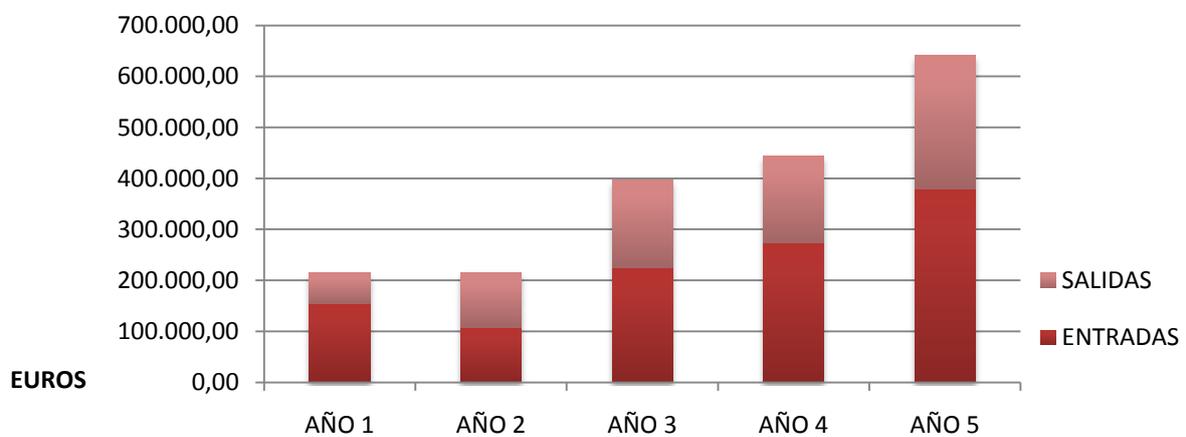
### INGRESOS



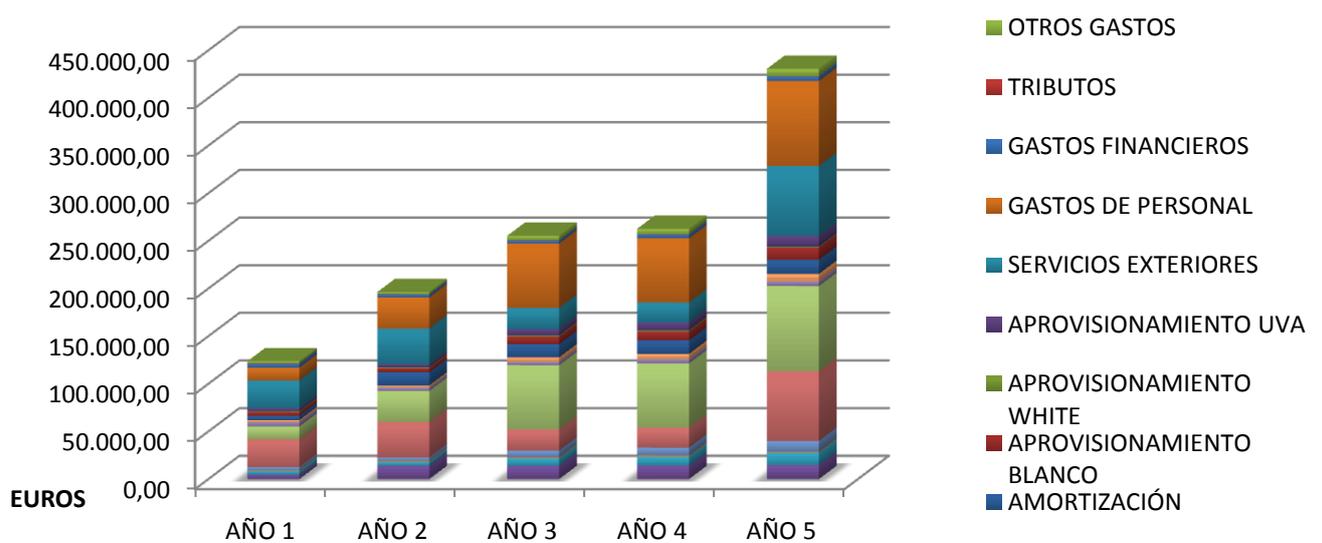


En los cinco primeros años, no se opta por el reparto de dividendos para reinversión en la propia empresa; a fin de dotar de músculo financiero a la empresa y permitir la financiación, con fondos propios, de nuevos proyectos de inversión o costear la incursión en nuevos mercados geográficos.

### FLUJO DE TESORERÍA



### RESUMEN DE GASTOS





El **gasto de Personal representa un 33% sobre el total de** ventas, de media cada año. Este hecho se debe a la contratación de un Enólogo de amplia experiencia en la utilización y tratamiento de la uva Albarín. Entre sus tareas, también se incluye la dirección y coordinación de los procesos productivos y de mantenimiento de la bodega; así como, las actividades promocionales asociadas a los productos.

Se ha optado por una estimación prudente de este tipo de gastos; no se considera la asignación de bonificaciones, en la cotización a la Seguridad Social, que de producirse, reducirían la partida de costes de personal.

Los gastos recogidos en el epígrafe Servicios Exteriores incluyen los gastos generales de funcionamiento de la empresa; cuyo mayor **importe corresponde al apartado de Marketing** (un 60% de los gastos de Explotación), debido a la importancia de las actividades promocionales en la difusión de cualquier negocio de nueva creación.

Previo al análisis de indicadores financieros, la viabilidad del negocio es mostrada gracias al umbral de Rentabilidad. En cualquier caso, se es consciente de los riesgos y dudas que entraña el lanzamiento de una empresa. La planificación financiera ha sido exhaustiva; y es flexible y revisable, cada cierto tiempo, para ofrecer una alta capacidad de respuesta.

A tal efecto, se han tenido en cuenta tres escenarios: Realista, Optimista y Pesimista, con una variación de un 15% (positivo) y 10% (negativo) sobre las **previsiones de vendimia, de uva Albarín, accesibles; el parámetro más crítico en la desarrollo del proyecto.**

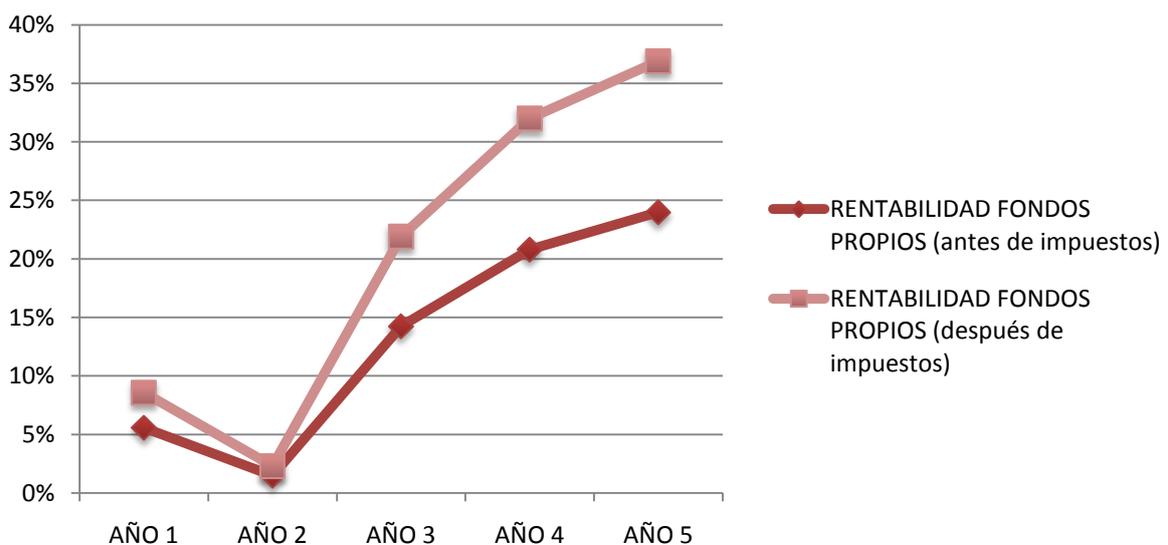
En el caso de contar con un porcentaje menor del 75% de uva Albarín, en el primer ejercicio, se optaría por elaborar un producto con otro tipo de uva (Verdejo) o incluso, con la mezcla de los dos; dependiendo de la cantidad de uva Albarín cosechada y la calidad de la misma. De forma que se mitigue el efecto adverso de la vendimia sobre el importe total de las ventas.



Los resultados financieros presentados, hasta ahora, son favorables en términos económicos, además de estar asentados sobre hipótesis conservadoras y contar con planes de contingencia para contrarrestar posibles datos negativos.

DIVINA BODEGAS, dado el escenario económico actual, apuesta, en un mayor porcentaje, por la autofinanciación; gracias a la inversión inicial realizada por los socios. La cifra no resulta excesivamente alta, para un negocio bodeguero moderno.

### ROE (RETURN ON EQUITY)

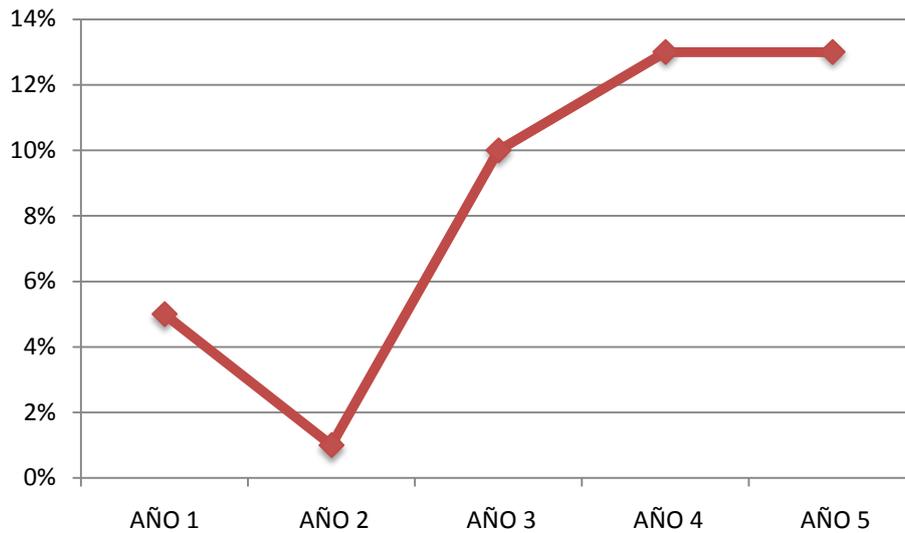


**DIVINA BODEGAS produce unas tasas de Rentabilidad sobre Productos Propios atractivas para cualquier inversor;** especialmente, si se toma en consideración la evolución creciente de dicha rentabilidad.

Una conclusión a la que también se llega mediante el análisis de la Rentabilidad sobre Activos (ROA).



### ROA (RETORNO SOBRE ACTIVO)



En este mismo sentido, cabe señalar que la **Tasa Interna de Rentabilidad o de Retorno (TIR)** calculada para esta inversión es del **5%**; lo que evidencia un umbral de rentabilidad adecuado, teniendo en cuenta la rentabilidad ofrecida por los Bonos del Estado a 5 años (un 3% de media para los 11 primeros meses de 2009). Todo ello, en un escenario de crisis económica.

Los datos económicos e indicadores financieros recogidos en los párrafos anteriores ponen de manifiesto que **DIVINA BODEGAS es un proyecto empresarial que ofrece viabilidad económica y generación de importantes rendimientos a todos los interesados en formar parte de esta empresa.**