

## RESUMEN EJECUTIVO

**“Creación de una Empresa Consultora especializada en la Comercialización Exterior y en la Profesionalización del Sector Vitivinícola de Castilla-La Mancha”**

### GRUPO “WIMBA SOLUTIONS”

**Arribas Torres, Jesús  
Condés Jiménez, Leovigildo  
Estévez Ajates, Pablo  
Silva Beltrán, Juan Diego**

### TUTORES DEL PROYECTO

**Sancho Zamora, Rafael  
Rivero Romero, Francisco Javier**

## ÍNDICE

<b>1</b>	<b>Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Análisis y Objetivos .....</b>	<b>2</b>
2.1	Análisis del Entorno .....	2
2.1.1	Entorno Político .....	2
2.1.2	Entorno Económico .....	3
2.1.3	Entorno Social .....	3
2.1.4	Entorno Tecnológico .....	3
2.2	Análisis del Mercado.....	4
2.2.1	Situación a nivel mundial .....	4
2.2.2	Situación a nivel España .....	5
2.2.3	Situación a nivel Castilla-La Mancha .....	5
2.3	Segmentación del Sector .....	6
2.4	Objetivos.....	8
<b>3</b>	<b>Marketing.....</b>	<b>10</b>
3.1	Productos .....	10
3.1.1	Elaboración de Estudios de Marketing .....	10
3.1.2	Elaboración de Estudio de Mercado para los diferentes Países Objetivo.....	11
3.1.3	Análisis Económico-Financiero .....	11
3.1.4	Estudios de Exportación y Agendas Comerciales .....	11
3.1.5	Tramitación de Ayudas y Subvenciones.....	12
3.1.6	Estudios de mejoras de las instalaciones.....	12
3.1.7	Comunicación y Redes Sociales (Community Manager) .....	13
3.2	Precio de los servicios .....	14
3.3	Acciones de marketing.....	14
3.3.1	Imagen corporativa .....	14
3.3.2	Publicidad .....	14
3.3.3	Promociones .....	14
3.3.4	Relaciones públicas .....	15
3.3.5	Página Web.....	15

3.4	Presupuesto de marketing.....	15
4	Plan de operaciones.....	16
5	Plan de Recursos Humanos .....	18
5.1	Organización funcional .....	18
5.1.1	Organigrama .....	19
5.1.2	Condiciones de trabajo y remunerativas .....	19
6	Plan Financiero .....	20
7	Conclusiones.....	22

## 1 Introducción

España es un país con una enorme tradición vitivinícola, que se remonta incluso antes de que los fenicios fundaran la ciudad de Cádiz en el año 1100 aC. Tras los fenicios fueron los cartagineses quienes introdujeron nuevos avances en el cultivo de la vid y, tras éstos, los romanos se encargaron de comercializar el vino español a lo largo y ancho del Imperio. Con el paso de los siglos, esa tradición se fue manteniendo y extendiendo a prácticamente todos los rincones de la Península, hasta llegar a nuestros días. A día de hoy, España es un referente mundial en la producción de vino y posee la mayor superficie de viñedo del mundo. Pues bien, la mitad de esa superficie corresponde a Castilla-La Mancha, que es la región objeto de este proyecto.

En Castilla-La Mancha hay censadas 225 bodegas cooperativas y SAT, 369 bodegas privadas y 23 empresas dedicadas a la concentración de mosto. Estas cifras respaldan la idea de que la viticultura regional representa uno de los pilares de la industria agroalimentaria castellanomanchega que, a su vez, es el principal motor económico de la región con una facturación que supera los 1.000 millones de euros al año.

Gracias a su gran superficie y su situación climatológica privilegiada, Castilla-La Mancha, es líder nacional en la producción de vino de calidad —elaborando aproximadamente el 50% del volumen total nacional—, aunque no puede decir lo mismo del valor obtenido por las ventas de ese vino, dónde se encuentra en segundo lugar, por detrás de Cataluña, que produce la quinta parte de vino que Castilla-La Mancha.

Identificado uno de los problemas de la región, como es el poco valor resultante de las ventas de grandes volúmenes de vino, hay que sumar un par de ellos más de carácter nacional. En primer lugar, es evidente la caída del consumo nacional de vino y, en segundo y no por ello menos importante, se aprecian grandes carencias en el sector a la hora de internacionalizar el producto. Hay regiones vitivinícolas más avanzadas en este aspecto —consecuencia de la amplia experiencia en el tiempo— pero, en general, el vino español y, en particular, el de Castilla-La Mancha son grandes desconocidos a nivel internacional. Se están tomando medidas en esa dirección y se están emprendiendo acciones de promoción encaminadas a darse a conocer, pero aún queda mucho por hacer.

Del análisis y síntesis de toda esa información y, como una solución a los problemas que se han comentado, nace la idea de **WIMBA SOLUTIONS**, una empresa consultora de concepción novedosa. La empresa está especializada en la internacionalización de los vinos amparados bajo la denominación “Vinos de la España de Don Quijote”, así como en la profesionalización del sector

vitivinícola de Castilla-La Mancha. Al mismo tiempo, la empresa está integrada por jóvenes profesionales con formación de postgrado —Wine Internationalization MBA— en la región, conocedores de la situación y deseosos de aportar sus conocimientos y trabajo para colocar el sector vitivinícola de Castilla-La Mancha en el lugar que merece.

La **concepción novedosa** de WS es que, gracias a la heterogeneidad de titulados que la integran (economistas, ingenieros, abogados, técnicos de comercio exterior), tiene la posibilidad de ofrecer un enorme abanico de líneas de negocio para tratar de cubrir las necesidades de aquellas medianas o pequeñas bodegas, cooperativas o privadas, que no se puedan permitir estructuras fijas en sus empresas. Este hecho representa una clara **diferenciación** con respecto a las empresas de la competencia

Se ha valorado la existencia de otras empresas consultoras que se dedican a la exportación, así como al marketing, comunicación, recursos humanos, logística, contabilidad, etc. De todas ellas, hay muy pocas que se dediquen específicamente al sector del vino. Pero lo que es evidente, es que no existe ninguna que ofrezca servicios integrales para este sector, como son:

- Internacionalización de productos y marcas
- Asesoría económico-financiera
- Marketing
- Ingeniería y mejora de las instalaciones
- Estudios de mercado
- Comunicación y Redes Sociales

A nuestro entender, lo que mejor puede definir a **WIMBA SOLUTIONS**, es que ofrece servicios especializados que contribuyen a la gestión integral de las bodegas o cooperativas, con profesionales específicos en cada uno de los ámbitos.

## 2 Análisis y Objetivos

### 2.1 Análisis del Entorno

#### 2.1.1 Entorno Político

Independientemente del partido político que gobierne, tanto a nivel nacional, regional o local, todos son conscientes de la importancia que tienen hoy en día, por una parte, los emprendedores y, por otra parte, tratar de posicionar nuestros productos en mercados internacionales. Esto hace que creen políticas en esta dirección que estimulen —ya sea mediante subvenciones o mediante

créditos a bajo interés— este tipo de acciones. En el caso de **WS**, se cumplen ambos requisitos: **emprendeduría e internacionalización**.

### 2.1.2 Entorno Económico

En un entorno económico tan complicado como el actual, las empresas cada vez carecen de más recursos para poder desarrollar su actividad. Es por ello que la optimización de esos recursos es fundamental. Desde **WS** siempre se ha apostado por la **eficacia y la eficiencia**, que son valores por los que todas las empresas deberían apostar independientemente de la coyuntura económica vigente. Entendemos que gracias a esa concepción, **WS** ofrece una **magnífica solución a bodegas y cooperativas de Castilla-La Mancha**, para posicionar sus productos en el exterior y aportar valor a éstos aprovechando sus recursos al máximo.

### 2.1.3 Entorno Social

Castilla-La Mancha es una región eminentemente vinícola en la que queda un largo camino por recorrer en la modernización de instalaciones y explotaciones, a pesar de que se han acometido reformas en las que se han invertido mucho tiempo y dinero, incrementando la producción y la calidad del producto. Por otra parte, hay determinadas actividades esenciales que se han dejado de lado, como son la comunicación y el marketing del producto. Este hecho ha propiciado que se pierda cuota de mercado en favor de los países productores del nuevo mundo, que han irrumpido en el mercado con un producto similar, que sí han sabido posicionar.

### 2.1.4 Entorno Tecnológico

La tecnología, a día de hoy, es una herramienta indispensable para cualquier negocio. En relación con el sector vitivinícola, se puede hablar de tecnología en algunos campos fundamentales:

- Tecnología en las explotaciones: maquinaria de campo, de bodega o de laboratorio. La evolución en estos campos, en numerosas ocasiones, supone la diferencia entre que un negocio sea rentable o deje de serlo.
- Tecnología de comunicación: desde la aparición de Internet, se tiene acceso a un entorno global en el que, por remoto que sea el lugar donde te encuentres, puedes situarlo en el mapa si tu comunicación en la red es adecuada. Todo esto se ha acentuado mucho más con el nacimiento de la Web 2.0. Las redes sociales han acortado las distancias y es posible contactar con cualquier persona interesada en tu producto a través de ellas.

En resumen, creemos que es necesario e indispensable apostar por la tecnología. WS está volcada de lleno con su implantación y utilización y pone al servicio de sus clientes numerosas posibilidades para acceder a ellas.

Concretamente, en la región de Castilla-La Mancha, queda mucho trabajo por hacer ya que por poner un ejemplo, si se atiende plano de Internet, al hacer un estudio de las bodegas hemos observado que solo el 44% de las bodegas de Castilla-La Mancha tienen página Web y, de las que la tienen, tan solo 80 se encuentran en una Red Social como Facebook.

## 2.2 Análisis del Mercado

### 2.2.1 Situación a nivel mundial

El mercado del vino siempre se ha caracterizado por ser un mercado global en el que han existido grandes países productores, conocidos y bien diferenciados, y países compradores y consumidores. Éstos últimos, bien por su escasa o nula capacidad de producción o bien porque su demanda nacional supera a su oferta, han necesitado surtirse del vino de otros países.

Como principales países productores están los denominados países del “Viejo Mundo”, que han marcado el ritmo del mercado del vino con países como Francia, España, Italia, Portugal y Alemania a la cabeza, hasta la aparición hace unos años de los denominados países productores del “Nuevo Mundo”. En este grupo se encuadran países tales como Chile, Argentina, Sudáfrica, Australia, Estados Unidos y Nueva Zelanda. La irrupción de este grupo ha generado un cambio en el panorama mundial, puesto que, a fuerza de trabajo y de hacer bien las cosas, han conseguido posicionarse y obtener su cuota del mercado. Esta situación ha propiciado que los productores del “Viejo Mundo” vean mermadas sus ventas y se desate una competencia feroz en el mercado mundial.

#### Principales macromagnitudes mundiales:

- Superficie de viñedo: presenta una tendencia ligeramente descendente, en parte debido a las iniciativas de la UE para subvencionar el arranque.
- Producción de vino: al igual que la superficie, presenta tendencia descendente.
- Consumo: los datos de la serie presentan un ligerísimo descenso. La interpretación de esa cifra lleva a pensar que los **descensos acusados** de consumos en determinados países (se puede poner España como ejemplo) han sido **compensados con aumento** en otros, ya sean consumidores tradicionales (por ejemplo Suiza) o bien nuevos países consumidores (por ejemplo Rusia).

- **Importaciones:** se observa una **tendencia ascendente** motivada por el aumento de consumo en países donde no se producía vino y hasta entonces no estaba establecido como bebida tradicional.
- **Exportaciones:** **aumentan** en la misma medida que las cifras de importación.

### 2.2.2 Situación a nivel España

El año 2010 y arranque del 2011 muestran aún las dificultades de la crisis económica que también afecta al vino español.

Las mejores noticias en el mercado del vino vienen del sector exterior. En estos tiempos, las tendencias generales en los mercados son dos. De una parte, el trasvase de consumo en España desde el canal de la restauración hacia el de la alimentación. Se deja de consumir lo mucho que se consumía en bares y restaurantes para quedarse más en casa. De otra parte, lo que se deja de vender en España se empieza a vender fuera. Incluso, es más lo que se crece en exportación que lo que se cae en mercado nacional. Ésta es la tendencia que se viene observando en los últimos años pero que, en 2010 y principio del 2011, se acentúa de forma extraordinaria. España, hace ya seis años que vende más vino fuera que el que consume dentro y está a punto de rebasar los 19 millones de hectolitros en exportación, frente a ceca de 10 millones en consumo nacional. El vino español se internacionaliza a marchas forzadas.

Las conclusiones principales de estos grandes cambios en las tendencias de consumo de nuestro vino son:

- Se debe seleccionar cada vez mejor el mercado y segmento de mercado en el que nuestro producto puede ser más competitivo.
- Los nuevos mercados con mayor potencial de crecimiento - exportación y alimentación - son mercados de márgenes más ajustados que obligan a revisar la eficiencia de costes y producción de nuestra empresa y del conjunto de la cadena.

### 2.2.3 Situación a nivel Castilla-La Mancha

#### Principales magnitudes:

- **Superficie de viñedo:** es la región vitivinícola más grande del mundo por su extensión de viña. Con sus algo más de 490.000 hectáreas censadas en 2010, representa el 7% del viñedo mundial, el 14% del europeo y 49% del español. Presenta una tendencia ligeramente decreciente.



- **Producción de vino:** 17,35 millones de hectolitros en la campaña 2010/2011, cifra que supone un descenso del 1,5% comparando con la serie 2006/2011. Presenta una tendencia estable en el tiempo, con algún que otro altibajo propiciado por la calidad y cantidad de la cosecha.
- **Exportaciones de vino:** en 2010, las exportaciones de vino de la región alcanzaron un **record de ventas**. Se exportaron 8,16 millones de hectolitros, lo que representa el 47% de la producción. Crecimiento del 169% en relación a 2001 y **aumento del 24% con respecto a 2009**.

Para hacerse una idea de la dimensión de sector en la Región, hay que decir que el **volumen total de vino exportado por Castilla La Mancha en 2010 supone el 51% de la exportación española**. Estas cifras hablan de la importancia de Castilla-La Mancha en las exportaciones nacionales de vino si se tiene en cuenta que en el año 2001 las bodegas y cooperativas de la Región únicamente suponían el 33% del total de España.

Un dato para moderar el optimismo es el hecho de que, **en términos de valor, no se ha crecido en la misma proporción que en términos de volumen**. El crecimiento en valor supuso un aumento del 16% en el año 2001 al 24% en 2010. La explicación a esta circunstancia es que el crecimiento se ha debido, en gran medida, a la rebaja drástica de los precios.

- **Precio del vino exportado:** en 2010 fue de 0,43 euros/litro, un 22% inferior al de 2002 y el nivel más bajo alcanzado desde entonces.

## 2.3 Segmentación del Sector

En pos de obtener uno o varios perfiles de clientes que sean, claramente, potenciales consumidores de los servicios de WS, se procede a realizar la segmentación del sector vitivinícola de Castilla-La Mancha. Y lo primero que hay que hacer es dar una idea de la composición del sector para empezar a hacer distinciones que nos sirvan a la hora de clasificar los clientes.

La primera segmentación que se realizó fue dividir el sector vitivinícola castellanomanchego en las DOP lo integran y ver el número de bodegas y cooperativas que integran cada una. Esta primera estratificación, no fue suficiente para encontrar a la clientela potencial de WS.

Tabla 1: Número de bodegas y cooperativas por DOP

DOP	BODEGAS					
	Cooperativas		Privadas		Total	
	Num.	%	Num.	%	Num.	%
Almansa	9	4,2	3	1,4	12	2,8
La Mancha	153	71,5	103	49,3	256	60,5
Jumilla	7	3,2	38	18,2	45	10,6
Manchuela	21	9,8	14	6,7	35	8,2
Méntrida	11	5,1	14	6,7	25	5,9
Mondéjar	3	1,4	2	0,9	5	1,2
Valdepeñas	2	1,0	23	11,0	25	5,9
Ribera del Júcar	7	3,2	5	2,4	12	2,8
Uclés	1	0,5	7	3,3	8	1,9
<b>TOTAL</b>	<b>214</b>	<b>100,0</b>	<b>209</b>	<b>100,0</b>	<b>423</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración Propia.

Se hace una segunda división estableciendo la diferencia entre cooperativas y bodegas y, a su vez, se establece una clasificación dentro de cada subgrupo según el volumen de producción de cada una de ellas. Con todo ello, se obtiene una serie de segmentos y subsegmentos concretos del sector que nos sirven para identificar los 'targets'.

Tabla 2: Clasificación de bodegas privadas según producción

BODEGAS PRIVADAS	
CLASIFICACIÓN	RANGO DE PRODUCCIÓN
Muy pequeña (tipo <i>Chateau</i> )	500-5.000 hl
Pequeña	5.001-20.000 hl
Mediana	20.001-100.000 hl
Grande	>100.000 hl

Fuente: Ipex.

Tabla 3: Clasificación de bodegas cooperativas según producción

CLASIFICACIÓN	RANGO DE PRODUCCIÓN
Pequeña	10.000-100.000 hl
Mediana	100.001-300.000 hl
Grande	300.001-800.000 hl
Muy Grande	>800.000 hl

Fuente: Ipex.

Es evidente que en empresas grandes o muy grandes, ya sean cooperativas o bodegas, el abanico de servicios que WS va a poder prestar se verá reducido, por la propia condición de las empresas. Es bastante probable que éstas cuenten con departamentos especializados en varios o todos los servicios que se ofertan. Lo mismo ocurrirá en las bodegas muy pequeñas o tipo *Chateau*. Las empresas muy grandes basan sus negocios en el volumen, mientras que las muy pequeñas lo hacen en el valor. No son comparables los ingresos de unas y otras, pero si se parecen desde el punto de vista de poseer una sólida estructura departamental.

Gráfico 1: Segmentos y subsegmentos identificados

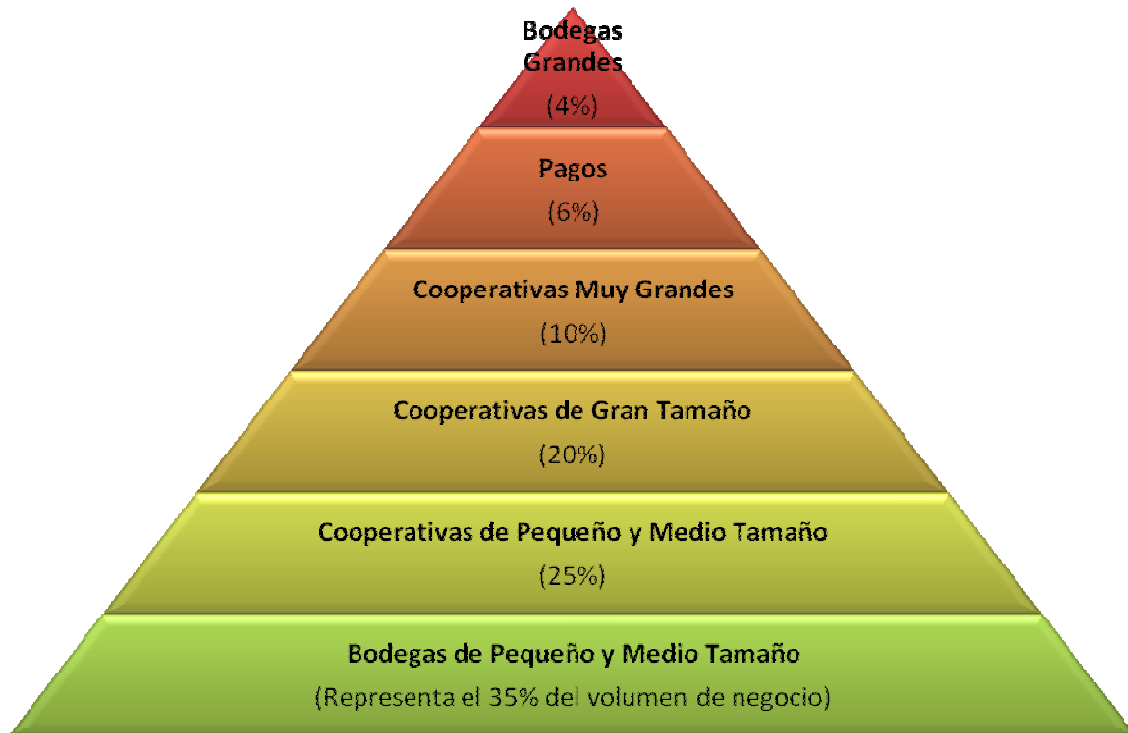


Fuente: Elaboración Propia

## 2.4 Objetivos

Todas las empresas deben fijar unos objetivos o ‘*targets*’ sobre los que lanzaran el grueso de las acciones comerciales de captación de clientes. Tras haber segmentado el mercado, se ha decidido fijar dichos objetivos en base al criterio de clasificación “Volumen de producción”, ya que se ha demostrado que es el más fiable a la hora de hacer particiones y además está íntimamente ligado con otros criterios de segmentación empleados como son “Acceso a Internet” o “Vocación exportadora”. Tras este proceso, WIMBA SOLUTIONS fija sus objetivos y, en base a ellos se efectúa la pirámide que se muestra a continuación en la que se refleja el volumen de negocio que debe suponer cada escalón para la empresa.

Gráfico 2: Clasificación de bodegas y cooperativas en función del volumen de negocio que deben suponer para Wimba Solutions.



Fuente: Elaboración Propia

Como se aprecia en la pirámide del Gráfico 2, la base sobre la que se sustenta el negocio de WS la integran las cooperativas y bodegas de pequeño y medio tamaño (la mayor parte de empresas en Castilla-La Mancha son de este tipo). Precisamente son estas bodegas y cooperativas, que acapararán el 60% del volumen de negocio de WS, las que tienen unas estructuras empresariales más débiles y, por tanto, son candidatas a buscar empresas en el mercado, integradas por profesionales formados, que les resuelvan sus necesidades, ya sea de manera temporal o continuada en el tiempo. Es el subsegmentos al que se debe prestar mayor atención.

En los dos niveles superiores inmediatos se encuentran las cooperativas de gran tamaño y las cooperativas muy grandes, que disponen de un entramado departamental más estructurado. Además, su mayor capacidad económica, les da la posibilidad de contar con profesionales formados en algunos departamentos de los que carecen en los dos primeros niveles. Esto no descarta, que en un momento dado pueden necesitar externalizar algún servicio, bien para agilizar gestiones o para llevar a cabo estudios empresariales o de mercado de una forma objetiva mediante una empresa ajena a la organización. Éste nivel debe suponer el 30% del volumen de negocio, sobre el total, de WS.

En el escalón inmediatamente superior encontramos las **bodegas muy pequeñas**, representadas por los **pagos** que, como se comentó anteriormente, tienen estructuras empresariales muy sólidas adaptadas a su pequeño tamaño. Poseen estas características gracias a que, a pesar de producir poco volumen, obtienen grandes beneficios por sus ventas. El tamaño pequeño y los grandes ingresos propician que puedan nutrirse de profesionales muy cualificados y, por norma general, no necesiten salir al mercado a buscar servicios.

En el último escalón se encuentran las **bodegas grandes**, que son los "*transatlánticos*" de la Región. Sus estructuras son sólidas y muy grandes, con lo que la posibilidad de establecer relaciones comerciales con ellas es casi nula.

Aún así, no se deben descartar completamente ni los pagos ni las grandes bodegas, puesto que trabajar con una empresa de ese tamaño y reputación, puede significar una extraordinaria publicidad para WS. Este tipo de empresas representaría un porcentaje del volumen de negocio de WS del orden del 10% porcentaje del volumen de negocio

## 3 Marketing

La planificación tiene por objetivo adaptar las posibilidades de actuación de la empresa a la realidad cambiante del mercado. El Plan de Marketing se basa en la combinación de los elementos clave del "*Marketing Mix*" (producto, precio, distribución y promoción), y debe integrarse en la estrategia general de la empresa con el fin de lograr los objetivos globales de la organización.

### 3.1 Productos

#### 3.1.1 Elaboración de Estudios de Marketing

En esta línea de negocio se busca informar al cliente de manera realista de la situación de su producto en el mercado, el posicionamiento que tiene y el camino que debería recorrer para obtener mejores resultados.

Una vez realizada la investigación del mercado y del entorno económico en el que desempeña su labor el cliente, se pasará a definir o redefinir el mercado objetivo para sus productos, establecer la estrategia de marketing que mejor se ajuste a sus cualidades y objetivos y definir el "*marketing mix*". Como última medida, se establecerá un protocolo de control para asegurarse que dicho estudio ha surtido efecto.

### **3.1.2 Elaboración de Estudio de Mercado para los diferentes Países Objetivo**

Debido a que la mayoría de empresas únicamente son conocedoras del/los mercado/s en el/los que desarrollan su actividad, en el momento que deciden expandir su negocio a otros países, necesitan una información clara que les permita conocer las posibilidades reales de acceso a dichos países.

Este tipo de estudios están basados, por una parte, en el análisis de cifras exactas, como son: datos de exportación e importación, consumo, precio medio, barreras de acceso, etc. Por otra parte, se basan en el análisis de tendencias en los mercados, gustos de los consumidores, preferencias de compra, etc.

Lo que se pretende con la elaboración de estos estudios es que el cliente pueda tener un documento que le proporcione la información suficiente y necesaria para tomar la decisión de decantarse por un país a la hora de vender su producto.

### **3.1.3 Análisis Económico-Financiero**

Con este tipo de estudio y análisis se ofrece al cliente la posibilidad de ver la situación financiera de la empresa y la viabilidad de afrontar distintos proyectos.

Los estados financieros de una empresa muestran su situación actual y la trayectoria que ha desarrollado a lo largo de su historia. Teniendo en cuenta estos datos y las tendencias del mercado, se pretende optimizar los recursos para poder tener el mando de la situación y poder tomar decisiones anticipadas, tanto para evitar problemas, como para aprovechar oportunidades.

Los indicadores financieros obtenidos en el análisis nos sirven para preparar estados financieros proyectados, en base a la realidad.

### **3.1.4 Estudios de Exportación y Agendas Comerciales**

Con esta línea de negocio, se pretende, en primer lugar, ofrecer al cliente una visión global del mercado al que desea acceder. Posteriormente se expondrá a la empresa interesada cómo debe ser la preparación y cuáles serán las condiciones necesarias para afrontar el reto de la exportación.

Tras el análisis de la situación de cada cliente, se le informará de cuáles son los puntos a favor y en contra que presenta la acción comercial destinada a la exportación a un determinado país, así como los riesgos desde puntos de vista tan dispares como: situación política de país de destino, complicaciones jurídicas, tipos arancelarios, etc.

Junto con el estudio de exportación se ofrece el servicio de elaboración de una agenda comercial. Este servicio consta de tres fases, de las cuales el cliente puede contratar las que estime más necesarias o interesantes para su cometido. Las fases que componen este servicio son las siguientes:

1. **Análisis y prospección:** En esta fase se analiza la bodega, productos, y precios, canales de distribución posibles y marketing necesarios. Con la información obtenida se prospecta el mercado para encontrar las mejores opciones de la bodega.
2. **Identificación y selección:** Durante un determinado periodo de tiempo (dos semanas) se contacta a los potenciales clientes/distribuidores. Se realizan visitas y se presentan los productos del cliente. Se analizan las empresas y se seleccionan las más adecuadas de acuerdo al potencial e interés de la empresa. Se prepara un informe detallado para su evaluación.
3. **Viaje y cierre de acuerdos:** Organización de agenda de trabajo de la empresa. Se busca y proporcionará el número máximo de visitas posibles para los días de agenda establecidos en función a las fechas concretas de la misión y perfil concreto de los interlocutores/importadores.

Este tipo de misiones comerciales son específicas para cada empresa. Se trata de buscar aquellos contactos que resulten realmente beneficiosos para el cliente. De esta manera se optimiza el tiempo y la misión resulta efectiva y eficiente.

### **3.1.5 Tramitación de Ayudas y Subvenciones**

El objeto de este servicio es simple y claro. La empresa consultora estará puntualmente informada de todo el tipo de Ayudas y Subvenciones susceptibles de solicitar por los potenciales clientes. Aquellos que contraten el servicio, pondrán en manos de la empresa todo el proceso de solicitud y tramitación de estas ayudas, suministrando todos los datos necesarios para su realización en tiempo y forma.

Desde el momento inicial, la empresa deberá dejar meridianamente claro al cliente que la ayuda o una subvención podrá recibirse o no y que, por tanto, no deberá, bajo ningún concepto, entrar en la contabilidad de la empresa como un ingreso.

### **3.1.6 Estudios de mejoras de las instalaciones**

Estos estudios son un servicio que se prestará a aquellas bodegas o cooperativas que estén interesadas en realizar algún tipo de modificación o renovación en sus instalaciones. Dado que la

empresa cuenta en su plantilla con un ingeniero agrónomo colegiado y un ingeniero técnico agrícola, ellos serán los encargados de realizar este tipo de estudios para el cliente.

Los campos de actuación son variados:

1. Proyectos de puesta en riego por goteo
2. Proyectos de transformación de viña en vaso a espaldera
3. Estudios sobre compra de nueva maquinaria, tanto de campo, como para la bodega.

### **3.1.7 Comunicación y Redes Sociales (Community Manager)**

Como consecuencia del crecimiento exponencial que está teniendo la denominada Web 2.0, que abarca las Redes Sociales, las Comunidades de Imágenes y Vídeo, así como los Blogs, desde la empresa se ofrece un servicio de Community Manager para la creación de todo ese entramado para aquellos clientes que lo soliciten.

El servicio que se ofrece es el de la creación y mantenimiento de todo un entramado que permita aumentar la visibilidad del cliente de manera exponencial. Este servicio consta de:

- Creación de un perfil empresarial de Facebook y mantenimiento diario con información relativa al cliente e interesante para su red de contacto para, de esa manera, fomentar la interacción y el tráfico de la página.
- Creación de un perfil en Twitter para mantener alerta a los seguidores de las noticias relativas a la empresa.
- Creación de un perfil profesional de LinkedIn para establecer un entramado extenso de Networking y creación de grupos de debate para fomentar la interacción y visibilidad del cliente.
- Creación de un Blog en el que se traten, de manera semanal, temas de actualidad relacionados con el sector. De esta manera se favorecerá el mejor posicionamiento de la Web de la empresa en los buscadores de Internet.
- Creación de un canal de Vídeo en YouTube en el que se irán subiendo vídeos mensuales con temas relacionados con la empresa del cliente con la clara intención de aumentar la visibilidad.



## 3.2 Precio de los servicios

Tabla 4. Cuadro de Tarifas de los Servicios

Servicio	Importe
Elaboración de Estudios de Marketing	1.000 €
Elaboración de Estudios de Mercado Países Objetivo	1.000 €
Análisis Económico-Financiero	500 €
Estudios de Exportación y Agenda Comercial	3.000 €
Análisis y Prospección	1.000 €
Identificación y Selección	1.000 €
Viaje y Cierre de Acuerdos	1.000 €
Tramitación de Ayudas y Subvenciones	A comisión en función del importe
Estudios de Mejoras de las Instalaciones	Bajo presupuesto
Construcción Entramado Web 2.0	750 €
Community Manager	500€/mes

Fuente tabla: Elaboración Propia.

## 3.3 Acciones de marketing

### 3.3.1 Imagen corporativa

Gráfico 3: Imagen Corporativa Wimba Solutions



Fuente: Empresa contratada

### 3.3.2 Publicidad

La agencia contratada, tras el estudio de varias propuestas, será la encargada de crear una campaña y el plan de medios que consideren más eficaz para que la penetración y alcance del mensaje sea lo mayor posible. La campaña debe ser del agrado de todos los socios de la empresa.

### 3.3.3 Promociones

Los dos tipos de promociones de ventas que se contemplan son:

#### Recompensas para los Clientes:

- Reducción de un 5% en la tarifa de los servicios para aquellos clientes que contraten más de un servicio de los que la empresa comercializa.
- Pack 2.0: Al contratar la construcción del entramado web el precio del servicio de community manager tendrá un descuento del 50 % los tres primeros meses.

#### Promoción Comercial:

- Incentivo a distribuidores mayoristas para que posicionen los vinos de nuestro catálogo en su portfolio. Dicho incentivo saldrá de la tarifa cobrada al cliente (bodegas y cooperativas) por el servicio de comercialización.

#### 3.3.4 Relaciones públicas

Creación de buenas relaciones con los diversos públicos de la empresa. En este apartado se incluye la participación en ferias, charlas, cursos de formación y demás eventos sociales en los que la presencia de cualquiera de los socios sea susceptible de generar una buena "imagen corporativa" al mismo tiempo que se fidelizan clientes.

#### 3.3.5 Página Web

Hoy en día, con el brutal desembarco de la Web 2.0, es impensable que cualquier empresa no trate de posicionarse en un espacio que abre tal abanico de posibilidades. Es por ello, que se considera indispensable la creación de una página Web en la que se reflejen todos los aspectos importantes de la empresa y que a su vez proporcione a los visitantes una imagen de marca y una experiencia agradable.

### 3.4 Presupuesto de marketing

El presupuesto fijado para el desarrollo de las actividades de marketing es en total de 11.000 €. A continuación se detalla cómo se reparte este presupuesto:

- Construcción de página Web: 2.000 €.
- Desarrollo de imagen corporativa: 500 €.
- Publicidad: Entendemos que nos tenemos que apoyar en la mayor medida posible a medios de difusión gratuitos, por lo que únicamente destinaremos 1.500 €.
- Promociones: será variable en función del número de ventas, pero se estima unos 3.000 €.

- Relaciones públicas: Siempre se buscará la cofinanciación de estas actividades por lo que creemos que 4.000 € serán suficientes.

## 4 Plan de operaciones

A continuación se presentan los diagramas de flujo de cada una de las líneas de negocio de Wimba Solutions, con su explicación, para un mejor entendimiento del proceso.

### Diagrama de flujo de la línea de negocio Estudios de exportación



Celda 1: Elaboraremos el DAFO de nuestro cliente que será de utilidad para el desarrollo de las siguientes celdas.

Celda 2: Trazamos y diseñamos el plan de consecución. País de destino.

Celda 3: Aquí se inicia la fase de contacto con los distintos posibles compradores del producto de nuestros clientes. Buscamos el 'target' de los distribuidores en ese país.

Celda 4: Acercamiento entre cliente y distribuidor obteniendo el mejor beneficio posible para nuestro cliente.

Celda 5: Contrato que vincule a las dos partes a cumplir el acuerdo.

Celda 6: Servicios individualizados: 50% al inicio y 50% al final. Negociación: porcentaje de las ventas.

Celda 7: Relación puente entre el distribuidor y el cliente.

### Diagrama de flujo de la línea de negocio Estudios de mercado



Celda 1: Radiografía de la empresa. Se determina si es viable su proyección a mercados extranjeros. Estudio de sus productos y la adecuación al mercado.

Celda 2: Ventajas del producto y mercados con mayor potencial. Estudio a fondo con los índices más notables del país. Este estudio se basa en herramientas propias y se tiene que distinguir de a competencia por lo generalistas que éstos resultan.

Celda 3: Entrega formal con una presentación del mercado, resolviendo las dudas y preguntas de nuestros clientes.

Celda 4: Encuesta para determinar la satisfacción del cliente y poder seguir mejorando en la oferta de los servicios.

### Diagrama de flujo de la línea de negocio Análisis económico-financiero



Celda 1: Se comienza el proceso con la entrega de los informes y balances económico-financieros de la empresa, para los análisis correspondientes.

Celda 2: Evaluación para conocer los fallos y desventajas contables del cliente, una vez hecho el estudio se procede a elaborar un cuadro de soluciones.

Celda 3: Se efectúa el análisis de competitividad de la empresa hallando el camino de solvencia mediante programas como el "Balance Score Card", y se ofrece un protocolo de actuación que corrijan los fallos y determinen las medidas necesarias a tomar por nuestro cliente.

Celda 4: Entrega del estudio mediante una presentación en la que se da a conocer los datos del mismo. Se ayuda al cliente a la implementación de los nuevos conceptos y la estrategia a llevar.

### Diagrama de flujo de la línea de negocio Creación del entramado 2.0



Celda 1: Identificamos la situación actual de la bodega. Se determina donde se tiene que dirigir y los medios 2.0 que ha de tener.

Celda 2: Ubicados los medios necesarios, se procede a construir las páginas Webs que ayuden al desarrollo de su negocio, las redes sociales donde puedan ampliar la comunicación de la empresa, así como desarrollar plataformas virtuales de comunicación con los clientes.

Celda 3: Se le ofrece al cliente un tutorial acerca del manejo de las redes y como hacerlas eficaces en la comunicación. Se le ofrece la oportunidad del servicio de Community Manager, donde podemos hacernos cargo de la comunicación multimedia y de las redes 2.0 de los clientes.

Celda 4: 50% al inicio y el 50% al final.

### Diagrama de flujo de la línea de negocio Mejora de las instalaciones



Celda 1: Evaluamos las necesidades. Así mismo se determinan soluciones que le hagan mejorar el rendimiento y hacerlo mas competitivo.

Celda 2: Damos paso al estudio de las mejoras en los rendimientos, y se elabora un presupuesto.

Celda 3: Si el cliente esta de acuerdo y acepta el estudio proseguimos a la celda numero 4.

Celda 4: Redacción del proyecto que se ajuste a las necesidades de cada cliente.

Celda 5: Fase de ejecución de los trabajos

Celda 6: Grado de satisfacción de nuestro cliente a través de una entrevista personalizada y un encuesta.

## 5 Plan de Recursos Humanos

En el Plan de Recursos Humanos trataremos de analizar y determinar todos los elementos relacionados con la política de personal: la organización funcional, la dimensión y estructura de la plantilla, la definición de capacidades, la selección, contratación y formación del personal, y todos aquellos aspectos relacionados con la dimensión humana de la empresa desde la detección de conflictos hasta el desarrollo de estrategias de solución.

### 5.1 Organización funcional

La organización funcional trata de estructurar de la forma más adecuada los recursos humanos e integrar éstos con los recursos materiales y financieros con el fin de aplicar eficazmente las estrategias elaboradas y los medios disponibles, y conseguir los objetivos propuestos.

Entre estos objetivos, podemos destacar los siguientes:

- Determinar la organización funcional de la empresa: sus áreas, relaciones, jerarquía y dependencia.
- Organizar las tareas que realizará cada empleado tanto cuantitativa (cuántas tareas) como cualitativamente (qué tareas). En función de este resultado podremos definir el número de horas de trabajo necesarias para desarrollar dichas tareas, establecer el número de

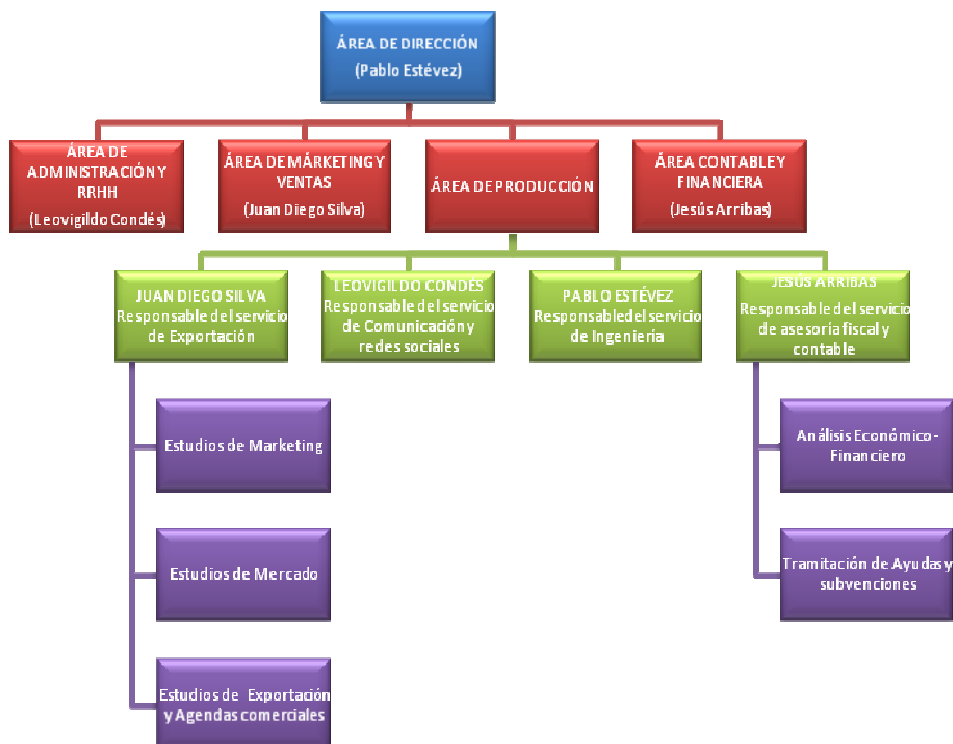
empleados necesarios para cumplir con cada función específica, el tipo de horario (partido o continuado) que deba aplicarse, etc.

- Definir el nivel de conocimientos técnicos requerido, así como la capacitación profesional.
- Establecer la importancia de cada una de las tareas en términos absolutos y en comparación con el resto. Esto permitirá establecer el nivel de exigencia durante el proceso de selección de personal, la estructuración del espacio físico de trabajo, el diseño de los sueldos, etc.

### 5.1.1 Organigrama

El organigrama de WS presenta una estructura horizontal, que favorece en gran medida el trabajo en equipo, alejándose de las largas cadenas de mando y los tramos de control que evitan que el talento fluya.

Gráfico 4: Organigrama de Wimba Solutions



Fuente: Elaboración propia

### 5.1.2 Condiciones de trabajo y remunerativas

Una de las premisas claves de WIMBA SOLUTIONS es potenciar de los recursos humanos en su propio medio laboral. Con esta herramienta, comúnmente conocida como "empowerment", pretendemos

desarrollar técnicas de compensación basadas en el cumplimiento de objetivos y el desempeño tanto personal como grupal. Como bien se estableció a través de los estatutos de la sociedad, los beneficios serán repartidos proporcionalmente entre sus socios. Otro elemento es el ofertado para futuros trabajadores que no tengan la condición de socio, donde WIMBA SOLUTIONS le ofrecerá un salario fijo digno en función de sus responsabilidades.

Las personas que ostenten la condición de trabajador de WS se verán beneficiados de una serie de medidas de incentivación, las cuales están dirigidas dentro de un marco de constante capacitación. Estas medidas de incentivación se encuentran en el acceso constante de capacitaciones en distintas áreas como idiomas, mundo vitivinícola y todo lo referente a su departamento y puesto de trabajo.

## 6 Plan Financiero

Al analizar el proyecto detenidamente hemos llegado a la conclusión de que es un PROYECTO RENTABLE.

Tabla 5. Rentabilidad

Rentabilidad	Fórmulas	2011	2012	2013
1. ROE-Rentabilidad Financiera	BN/RP	40,44%	57,91%	60,01%
2. ROI-Rentabilidad Económica	BAI/AT	18,41%	36,39%	47,53%

Fuente: Elaboración propia

Como todo proyecto que “garantiza” una buena rentabilidad tiene riesgos. Estos riesgos no se presentan porque se necesite una gran inversión inicial, ya que los activos, tanto materiales como inmateriales, necesarios para comenzar la actividad son muy bajos. La parte más importante es comenzar con un nivel de tesorería que permita el desarrollo de la actividad de la empresa los primeros meses.

Tabla 6. Activos totales

<b>ACTIVO NO CORRIENTE ("Inmovilizado")</b>	<b>6.800,0</b>	<b>28,2%</b>
Equipos Informáticos	2.100,0	8,7%
Aplicaciones Informáticas y Páginas Web	3.700,0	15,4%
De Constitución	1.000,0	4,1%
<b>ACTIVO CORRIENTE ("Circulante")</b>	<b>17.300,0</b>	<b>71,8%</b>
Hac. Pública Deudora por IVA Soportado	666,0	2,8%
Tesorería Inicial (Disponible)	16.634,0	69,0%
<b>ACTIVO TOTAL</b>	<b>24.100,0</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Elaboración propia



El riesgo tampoco viene por la forma de financiación de esta inversión inicial ya que está repartida entre inversión con fondos propios e inversión ajena:

- Aportaciones dinerarias a Capital Social, 3.000 €.
- Aportaciones no dinerarias a Capital Social (equipos informáticos), 2.100 €.
- Préstamo de los socios, 9.000 €. Este préstamo será devuelto en pagos semestrales de 750 €.
- Préstamo con entidad bancaria de 10.000 €, a un interés del 4 % anual a 5 años.

El mayor riesgo que conlleva el desarrollo de este proyecto no es otro que NUESTRO TIEMPO. Es decir, el coste de oportunidad de embarcarnos en este proyecto a tiempo más que completo y dejar de poder desarrollar otra actividad remunerada en este u otro sector.

La idea innovadora de poder ofrecer desde una GESTIÓN INTEGRAL de las bodegas hasta servicios PERSONALIZADOS, hacen que nuestro portfolio de servicios sea muy completo. Además al contar con un equipo MULTIDISCIPLINAR hace que nuestros costes sean muy ajustados y nos permiten tener unos márgenes sobre el precio de venta bastante holgados.

Tabla 7: Margen sobre el precio de venta

DESCRIPCIÓN	Precio Venta Unitario	HORAS	Precio Coste Unitario	Margen Bruto Unitario	% Margen Bruto S/Ventas
ESTUDIOS DE MARKETING	1.000,0	36	637,2	362,8	36,3%
ESTUDIOS DE MERCADO	1.000,0	40	708,0	292,0	29,2%
ANÁLISIS ECON. FIN.	500,0	12	212,4	287,6	57,5%
ESTUDIOS DE EXPORTACIÓN	3.000,0	135	2.389,5	610,5	20,4%
TRAMITACIÓN DE AYUDAS	3.000,0	70	1.239,0	1.761,0	58,7%
ESTUDIO INGENIERÍA	12.000,0	200	3.540,0	8.460,0	70,5%
ENTRAMADO WEB	750,0	30	531,0	219,0	29,2%
COMMUNITY MANAGER	6.000,0	216	3.823,2	2.176,8	36,3%

Fuente: Elaboración propia

**COSTE POR HORA: 17,7 €**

Estos márgenes holgados, unidos a unos niveles de previsión de ventas por encima de nuestro punto de equilibrio, hacen que se genere la rentabilidad con la que partíamos como premisa.



Tabla 8: Punto muerto

		2011	2012	2013
Punto Muerto (Crítico) o Punto de Equilibrio o Umbral de Rentabilidad	Volumen de Ventas a partir del cual se genera Beneficio	112.892,67	124.215,07	133.051,23

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9: Ventas estimadas

VENTAS ESTIMADAS	2011	2012	2013
<b>TOTAL</b>	135.500 €	173.500 €	221.500 €

Fuente: Elaboración propia

En definitiva, entendiendo que los riesgos son limitados en lo estrictamente monetario y sin embargo muy grandes en lo que se refiere al coste de oportunidad de nuestro tiempo, sabemos que obteniendo el nivel de ventas previsto este proyecto es muy RENTABLE...

...y NOSOTROS estamos convencidos de que seremos capaces de llegar a un buen número de clientes, no sólo porque entendemos que hay bastante mercado, sino también porque es un mercado incipiente. Las bodegas necesitan profesionalizarse para poder sobrevivir en un sector cada vez más competitivo como el vitivinícola.

## 7 Conclusiones

Una vez analizado y estudiado el proyecto no queríamos acabarlo sin volver a hacer hincapié en los aspectos que consideramos claves para el futuro del mismo:

- El entorno, pese a la crisis económica mundial, es un entorno favorable, que nos ofrece numerosas posibilidades. Por una parte todas las ayudas por parte de las administraciones destinadas a emprendedores y, por otra, el auge creciente de la internacionalización de los productos españoles. Es buena ocasión para lanzarse al mercado en busca de un hueco en el que operar y poco a poco conseguir crecer y ampliar el negocio. Nadie dice que sea sencillo, sólo que el momento parece adecuado.
- El sector es propicio para el tipo de negocio que se plantea, porque la drástica reducción del consumo nacional ha hecho que las bodegas y cooperativas deban lanzarse a la aventura de la exportación y, muchas de ellas, no están preparadas ni poseen las estructuras necesarias para hacerlo. Además, al tener que salir de la zona de confort en la que se encontraban hace años para moverse por terrenos, en ocasiones, desconocidos, necesitan

emplear una serie de herramientas a las que no están habituados y que no han manejado. Es por eso que creemos que WS plantea una solución fiable a todos esos problemas.

- En Castilla-La Mancha hay censadas 225 bodegas cooperativas y SAT, 369 bodegas privadas y 23 empresas dedicadas a la concentración de mosto. La existencia de un gran mercado es incuestionable. Además la estructura tanto productiva como de recursos humanos con la que cuentan la mayoría de estas bodegas hace que WS pueda ofrecer unos servicios necesarios para la supervivencia de las mismas. Nuestros clientes objetivos serán aquellas bodegas de mediano y pequeño tamaño, ya que será a éstas a las que WS pueda ofrecer un abanico más amplio de servicios.
- Es un proyecto innovador, ya que existen distintas empresas que ofrecen servicios a las bodegas y cooperativas, pero sólo en determinados departamentos. A nuestro entender, lo que mejor puede definir la empresa consultora objeto de este proyecto, es que se ofrecen servicios especializados para contribuir a la gestión integral de la bodega, con profesionales específicos en cada uno de los ámbitos. Lo novedoso es su carácter INTEGRAL y MULTIDISCIPLINAR.
- Una vez descubierta la necesidad que tienen las bodegas de exportar y para ello de profesionalizarse, creemos que la actividad de WS servirá a aquellas bodegas y cooperativas que no tienen presupuesto o personal suficiente para crear y mantener este tipo de departamentos, como una alternativa muy competitiva integrada por profesionales especializados. Queremos que nuestro trabajo ayude a dar un mayor valor añadido al producto y que los vinos castellano-manchegos ocupen un lugar en el mercado acorde a su calidad.
- No sólo creemos que este proyecto será bueno para el sector vitivinícola de Castilla-La Mancha, sino que será rentable para sus inversores, que no somos otros más que nosotros. Desde el punto de vista financiero hemos analizado a WS, ofrece unas rentabilidades tanto económicas como financieras muy notables. Como toda inversión rentable exige la existencia de unos riesgos, éstos no son muy altos en lo estrictamente monetario, pero sí que lo son, en lo que se refiere al coste de oportunidad que tiene embarcarnos en este proyecto empresarial dejando a un lado la posibilidad de desarrollar otra actividad mejor remunerada.

Por último decir que conociendo la existencia de un entorno favorable, las necesidades del sector, la idoneidad de nuestros servicios y la existencia de riesgos; no tenemos ninguna duda de que WS es un proyecto viable, rentable y duradero.