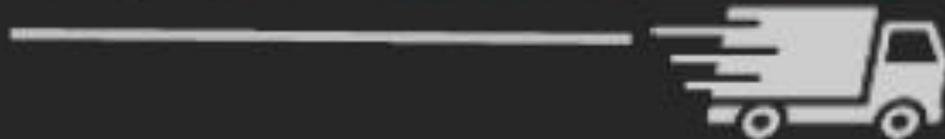


VINoW



PLAN DE EMPRESA

Pablo Cejudo

David Fernández

Carlos del Olmo

Francisco López

ÍNDICE

1.	Agradecimientos	3
2.	Introducción	4
2.1.	Misión.	4
2.2.	Visión.	4
2.3.	¿Qué es <i>ViNoW</i> ?	4
2.4.	Identificación del problema y oportunidad de negocio.....	4
3.	Plan de Marketing.....	5
3.1.	Análisis del Entorno.	5
3.2.	Análisis de los Competidores.	13
3.3.	Target.....	16
3.4.	Diferenciación.....	20
3.5.	DAFO.	21
3.6.	Propuesta de Valor.	22
3.7.	Canales de Distribución - Ventas.....	23
3.8.	Creación de marca y denominación comercial.	24
3.9.	Publicidad y Promoción.....	26
3.10.	Objetivos - KPIs Ventas.	34
3.11.	Diseño de Fuerza de Ventas.	34
3.12.	Presupuestos.	35
3.13.	PRICING	36
4.	Plan de Operaciones	37
4.1.	Cadena de valor.	37
4.2.	Procesos clave.	38
4.3.	Logística.....	40
4.4.	Gestión del Stock.	41
4.5.	Operador logístico.....	41
4.6.	Costes.....	42
4.7.	Plan de inversiones.	44
4.8.	Esquema de IT.	45
4.8.1.	Plataforma tecnológica.....	45
4.8.2.	Aplicaciones móviles.	46
5.	Plan financiero.....	46
5.1.	Inversiones.	46
5.2.	Gastos.....	47

5.3.	Financiación.	50
5.4.	Ingresos.	50
5.5.	Cuenta de resultados.....	51
5.6.	Balance.	52
5.7.	Tesorería.....	54
6.	Plan de Recursos Humanos	55
6.1.	Marco Legal.	55
6.2.	Equipo Fundador.	55
6.3.	Organigrama.....	55
6.4.	Personal Clave.	56
6.4.1.	Área de Desarrollo.	56
6.4.2.	Área Comercial.	56
6.4.3.	Área de Contenidos.....	56
6.4.4.	Área de Administración y Finanzas.	57
6.4.5.	Comentarios.	57
6.4.6.	Evolución de personal.	57
6.5.	Key Partners.....	58
7.	Bibliografía	59

1. Agradecimientos

Queremos dar las gracias a todos aquellos que han compartido su ilusión, tiempo y conocimiento con nosotros, ayudándonos a enriquecer nuestro proyecto y a hacer que, efectivamente, algún día pueda ser real.

A Cristina Calvache, de La Bodega de Alboloduy, por compartir con nosotros su visión del negocio de la venta del vino online, así como su conocimiento en el sector.

A Santi, gerente del bar “La Caña de España”, en Montecarmelo, por compartir su visión de nuestro proyecto y conocimientos sobre las necesidades de consumo de vinos únicos en un establecimiento clave en Madrid capital.

A Olga Castillo y Laura Valiña, por su ayuda, sabios consejos y claridad en sus comentarios.

En general a las más de 100 bodegas, a los más de 600 consumidores potenciales de vino y los más de 100 restaurantes y bares, que nos han proporcionado información y han respondido amablemente a nuestras preguntas.

Y, sobre todo a ustedes, posibles inversores, por su tiempo, atención, respeto, consejos, críticas constructivas y visión del mundo de los negocios.

Pablo Cejudo
David Fernández
Carlos del Olmo
Francisco López

2. Introducción

Nuestro proyecto ViNoW consiste en relacionar a los tres grandes actores del consumo de vino: Consumidores de vino, Puntos de Consumo (bares, restaurantes y tiendas Gourmet) y Bodegas (productores de vino), a través de una plataforma de muy sencillo uso que acerca a estos tres actores, con un objetivo común: vender botellas de vino.

2.1. Misión.

Ofrecer la experiencia de adquirir, compartir y disfrutar de un vino único, procedente de una pequeña bodega, dando al consumidor y a determinados puntos de consumo de vino la posibilidad de acceder a determinadas productos vinícolas que de otra manera no sería posible ofrecer.

Ofrecer a un determinado sector de la población dispuesto a descubrir y saborear nuevos vinos, recibéndolos en su domicilio, tan sólo 24 horas después de hacer “click”.

ViNoW nace con el objetivo de acercar a las personas la calidad de los vinos de pequeñas y nuevas bodegas, que de otra manera emplearían gran cantidad de recursos en términos de tiempo y coste, para llegar a nuevos consumidores.

2.2. Visión.

ViNoW desea expandir gradualmente -entre 2018 y 2021- principalmente a las grandes ciudades en España (Madrid, Barcelona, Valencia Sevilla y Bilbao) la entrega de vinos únicos, procedentes de pequeñas e incipientes bodegas, a aquellos consumidores y puntos de consumo, que realicen su pedido, en un periodo de 24 horas.

2.3. ¿Qué es ViNoW?

ViNoW es una plataforma que permite descubrir y distribuir vinos únicos que nadie conoce, ofreciendo la compra online y entrega en un plazo inferior a 24 horas.

2.4. Identificación del problema y oportunidad de negocio

Por medio de encuestas lanzadas a pequeñas bodegas, población de consumidores y puntos de consumo de vino, hemos analizando sus resultados e identificado una necesidad en el mercado del consumo y producción de vino en España, a tres niveles:

- Bodegas, que requieren cubrir las siguientes necesidades:
 - Incrementar la venta de sus vinos únicos.
 - Adquirir notoriedad.
 - Conocer la opinión de sus consumidores para mejorar sus vinos únicos.
- Consumidores que tienen la inquietud y el deseo de:
 - Descubrir vinos únicos.
 - Encontrar vinos únicos con una buena relación calidad-precio.
 - Recibir vinos únicos en su domicilio en menos de 24h.

- Puntos de consumo, que para satisfacer a sus clientes necesitan de:
 - Ofertar vinos únicos.
 - Recibir vinos únicos en su negocio en menos de 24h.
 - Encontrar vinos únicos con una buena relación calidad-precio.

3. Plan de Marketing

3.1. Análisis del Entorno.

Visión general del sector y estructura del mercado:

El mercado en el que va a operar la empresa ViNoW es el Español. España es un país con una importante tradición vinícola y con una industria del vino moderna que tiene una superficie plantada de viñedo mayor que países como Francia o Italia. La importancia de este sector en nuestro país incitó al ICEX a crear la marca "Wines from Spain" para agrupar las actividades promocionales orientadas a difundir los vinos españoles en el mercado exterior.

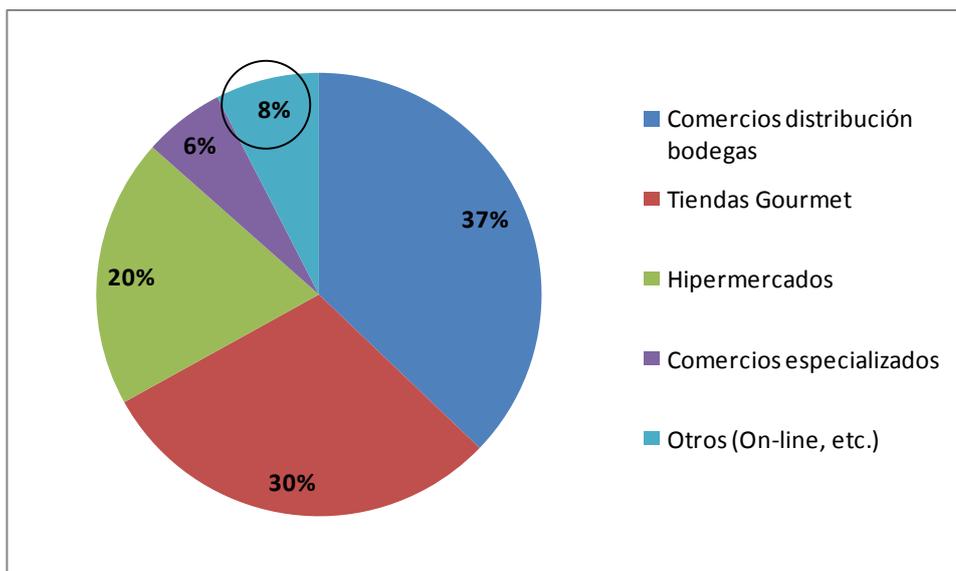
Tamaño del Mercado:

Según el Observatorio Español del Mercado del Vino, en España hay un total de 5.790 **bodegas** repartidas entre 4.413 bodegas productoras de vino censadas y 1.377 cooperativas. Los proveedores de materias primas para ViNoW son las bodegas.

A los 337.913 **puntos de venta** de vino habría que sumar otros tipos imposibles de cuantificar como las páginas webs que venden vino y los Clubs de vino exclusivos y multimarca.

La demanda de venta o distribución de vino en el **mercado nacional** es de 10 Millones de Hectolitros aproximadamente, siendo la producción total de vino y mosto de 42 Millones de Hectolitros.

Distribución del mercado del vino en España, por volumen:



Fuente: MarketLine Industry Profile: Wine in Spain. Oct. 2016.

El vinícola es un mercado atomizado y “tradicional”. Los cambios se producen lentamente por el elevado número de productores y distribuidores y por la herencia de muchos años en la forma de comercialización del vino.

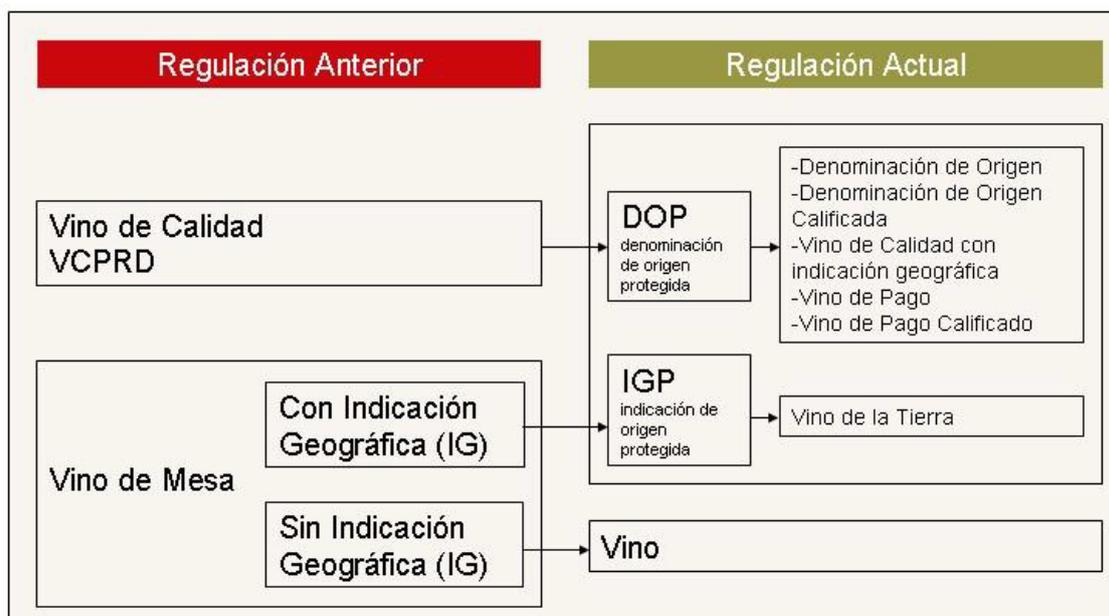
Algunas circunstancias del análisis externo (PEST) que inciden o pueden incidir en la actividad futura de ViNoW son las siguientes:



Entorno político-jurídico:

La situación política y normativa vigente a nivel nacional, regional, comunitario y su incidencia en el desarrollo de ViNoW y en su actividad comercial on-line, se sitúan dentro del marco de la siguiente normativa.

- El Reglamento (CE) nº 1898/2006 de la Comisión, de 14 de diciembre de 2006, establece disposiciones de aplicación del Reglamento (CE) nº 510/2006 del Consejo, sobre la **protección de las Indicaciones Geográficas y las Denominaciones de Origen de los productos agrícolas y alimenticios**.
- El Reglamento (CE) 479/2008 (DOUE L 148, de 6-06-2008, Pág. 1), establece la **organización del mercado (OCM) vitivinícola**. Además, implanta una nueva regulación para los nombres geográficos de vinos, desapareciendo los VCPRD (vinos de calidad producidos en regiones determinadas), e incorporando las DOP (denominación de origen protegida) e IGP (indicación de origen protegida). Éste reglamento regula la OCM única para todo el sector agrícola, donde queda integrada la vitivinícola.



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

Las leyes y la normativa europea de aplicación son:

- REGLAMENTO (CE) No1898/2006 DE LA COMISIÓN de 14 de diciembre de 2006 que establece las disposiciones de aplicación del Reglamento (CE) no 510/2006 del Consejo sobre la protección de las indicaciones geográficas y de las denominaciones de origen de los productos agrícolas y alimenticios.
- REGLAMENTO (CE) No 110/2008 DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 15 de enero de 2008 relativo a la definición, designación, presentación, etiquetado y protección de la indicación geográfica de bebidas espirituosas y por el que se deroga el Reglamento (CEE) no 576/89 del Consejo.
- El presente Reglamento establece las normas de definición, designación, presentación y etiquetado de bebidas espirituosas así como la protección de sus indicaciones geográficas.

- REGLAMENTO (CE) No 479/2008 DEL CONSEJO de 29 de abril de 2008 por el que se establece la organización común del mercado vitivinícola, se modifican los Reglamentos (CE) no 1493/1999, (CE) no 1782/2003, (CE) no 1290/2005 y (CE) no 3/2008 y se derogan los Reglamentos (CEE) no 2392/86 y (CE) no 1493/1999.
- REGLAMENTO (CE) N o 491/2009 DEL CONSEJO de 25 de mayo de 2009 que modifica el Reglamento (CE) n o 1234/2007 por el que se crea una organización común de mercados agrícolas y se establecen disposiciones específicas para determinados productos agrícolas (Reglamento único para las OCM).

Normativa de venta on-line:

- La Ley 3/2014 de 27 de marzo es una de las últimas aportaciones legislativas en lo que a negocios online se refiere sobre el **ecommerce, sobre todo con respecto al envío del producto** una vez realizada la venta.
- Ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico (LSSI): especificaciones técnicas para incluir la **información necesaria en el proyecto online y estrategia de emailing**. El artículo 1 de la Ley establece que tiene su aplicación a los "prestadores de servicios incluidos los que actúan como intermediarios en la transmisión de contenidos por las redes de telecomunicaciones" y además regula "las comunicaciones comerciales por vía electrónica, la información previa y posterior a la celebración de contratos electrónicos, las condiciones relativas a su validez y eficacia y el régimen sancionador aplicable a los prestadores de servicios de la sociedad de la información".

Entorno cultural:

Se toma como definición básica de cultura la suma de dos de las acepciones de la RAE, que dicen: "Conjunto de conocimientos que permiten a alguien desarrollar su juicio crítico". "Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.".

Según la Revista de Enología Científica y Profesional, **el vino es un producto cultural** y «se está transformando en una bebida hipercultural, que se consume por un deseo igualmente cultural». Por ello en ViNoW consideramos que aprovechar, o mejor potenciar, esta especificidad con firmeza y sin complejos es una de las mejores inversiones en el sector vitivinícola actual. El inmenso capital sensorial del vino, su imagen de icono de la cultura europea y, por encima de todo, su capacidad para proporcionarnos placer deberían convertirlo en un producto de la cultura global, situándose a la cabeza de otros sectores exportadores de la Europa mediterránea.

Culturalmente en España, el vino es un **alimento primordial dentro de la Dieta Mediterránea** y su consumo moderado durante las comidas puede garantizar una mayor longevidad, así está constatado en muchos países de la cuenca Mediterránea con una fuerte tradición vitivinícola.

El vino siempre ha sido una parte importante de la dieta, la gastronomía y las costumbres sociales, y con el tiempo ha pasado de ser una fuente importante de nutrientes a ser un complemento cultural de la alimentación.

Entorno económico:

El Índice de Precios de Consumo (IPC) se redujo en marzo 2017 siete décimas, hasta el 2,3% en tasa interanual, según las cifras publicadas por el Instituto Nacional de Estadística (INE), tasa coincidente con la adelantada por el INE a finales del pasado mes. Este comportamiento fue debido principalmente al menor crecimiento de los precios de los productos energéticos y, en menor medida, a la desaceleración de los precios de la alimentación no elaborada y de los servicios. En términos intermensuales, el **IPC general se estabilizó en marzo de 2017 (0,0%)**, frente al incremento del 0,6% del mismo mes de 2016.

En el sector vinícola, a pesar de la caída de las ventas en el mercado nacional, **España sigue siendo uno de los principales países productores de vino del mundo**. El mercado vitivinícola español generó unos **ingresos totales de 9.034,40 millones € en 2015**, lo que representa una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 0,1% entre 2011 y 2015. En comparación, el mercado francés disminuyó con una tasa anual compuesta de (CRAC) del 0,3%, y el mercado alemán aumentó con un CAGR de 1,8%, en el mismo período, para alcanzar valores respectivos de 24.458,72 y 16,7221 en 2015.

La combinación de mercados internacionales con menos volumen pero más valor, la recuperación del consumo en la España post-crisis, particularmente en hostelería, y las producciones equilibradas tanto en España como a nivel mundial, han permitido cerrar el año 2016 con cuentas más saneadas y encarar 2017 con mayor optimismo del que era frecuente en los últimos años.

El **consumo interno de vino en alimentación en España** se estabiliza en los últimos años ligeramente por debajo de los 10 millones de hectolitros aunque, con las mejores estimaciones de las que ahora disponemos para el 2016, es posible que supere esos 10 millones de hectolitros, con remontada muy esperanzadora. Según los datos más recientes del panel de consumo alimentario del MAPAMA, disponibles hasta noviembre de 2016, crece el consumo en alimentación en el interanual en términos de valor (+1,2%) aunque cae ligeramente en términos de volumen (-2,2%). Véase la tabla que sigue.

	TAM nov 15	TAM nov 16	Dif.
Mill. Euros			
Vino con DOP tranquilo	533,70	548,75	2,8%
Vino sin DOP	219,95	220,47	0,2%
Cavas (espumoso con DOP)	126,35	139,64	10,5%
Otros vinos	116,40	102,95	-11,6%
Bebidas con vino	44,52	41,29	-7,2%
TOTAL VINO y bebidas con vino	1.040,92	1.053,11	1,2%
Mill. Ltr			
Vino con DOP tranquilo	138,20	139,48	0,9%
Vino sin DOP	186,39	180,97	-2,9%
Cavas (espumoso con DOP)	23,96	26,61	11,1%
Otros vinos	34,38	33,13	-3,6%
Bebidas con vino	61,43	54,22	-11,7%
TOTAL VINO y bebidas con vino	444,37	434,41	-2,2%
€/ltr			
Vino con D.O.	3,86	3,93	1,9%
Vino de mesa	1,18	1,22	3,2%
Espumosos y cavas	5,27	5,25	-0,5%
Otros vinos	3,39	3,11	-8,2%
Bebidas con vino	0,72	0,76	5,1%
TOTAL VINO y bebidas con vino	2,34	2,42	3,5%

Consumo de vino en alimentación. Fuente: Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medioambiente. Elaborado por Observatorio Español del Mercado del Vino, 2016.

Según el nuevo informe Market Trends de Nielsen, a 10 de abril de 2017, analizado por el Observatorio Español del Mercado del Vino (OeMv), el valor de las ventas de vinos espumosos y vinos tranquilos en el libre servicio español creció un 5,2% y un 4,1% respectivamente durante los dos primeros meses de 2017.

El conjunto de bebidas creció un 1,3% (hasta los 994 millones de euros), por lo que los productos vínicos ganan cuota de mercado.

% Var. ventas valor	Acum. Feb 17
Total bebidas	+1,3%
Zumos	+10,3%
Espumosos	+5,2%
Aguas	+4,4%
Vinos	+4,1%
Cervezas	+1,2%
Bebidas alcohólicas	+1,1%
Bebidas refrescantes	-3,7%

Fuente: Nielsen; elaboración Observatorio Español del Mercado del Vino.

Entorno socio-demográfico:

El análisis sobre el comprador online de vinos en España que hemos tenido en cuenta en este estudio, se ha realizado a partir de la plataforma de venta online de vino Bodeboca, observando el comportamiento de compra de más de 500.000 socios registrados, “la mayor comunidad de aficionados al vino en España” desde el punto de vista del consumidor y no desde la industria.

Los resultados del estudio muestran un crecimiento del 21% en la cesta de la compra anual en los últimos dos años. Un dato positivo teniendo en cuenta que estamos a la cola en Europa en consumo de vino en hogares.

Perfil del comprador online de vinos en España:

Dicho análisis pone edad, lugar de residencia y género a quien compra vino por internet. Sería un **hombre, de 48 años, que reside en Madrid** y afina más: lo compra los lunes entre las 12 y 14 horas y en la mitad de las ocasiones desde un dispositivo móvil. El gasto medio anual es de 293 euros y se compran de media 20 botellas. Lo que destacan es la cesta media de compra online de vino se incrementa en un 21% en los últimos dos años y que cuatro de cada diez compradores online adquieren vino desde un dispositivo móvil. Pero hay más datos en los que fijarse, como los vinos más vendidos o la marca más vendida según provincias.

¿Quién es el comprador online de vinos en España?

La compra de vino en el canal online sigue siendo una decisión masculina. En 2016 el 86% de los compradores fueron hombres y tan solo un 14% de los compradores de vino eran mujeres. En cuanto a sus edades, dos grandes grupos definen la media: un 43% de los compradores tienen entre 30 y 45 años y un 35% entre 46 y 60 años. Resulta paradójico pero el segmento de los millenials representa tan solo un 4% del total. En cambio, un 17% de los compradores online de vino tienen más de 60 años.

¿Dónde viven?

El 27% de las compras de vino realizadas en 2016 tuvieron como destino Madrid. El segundo mercado en volumen es Barcelona con un 12% de las compras. En Levante, Valencia y Alicante son los destinos del 11% de las compras. Fuera de la península destaca especialmente el porcentaje de las Islas Baleares, con un 4% del total de vinos comprados en 2016.

¿Cuándo y cuánto compran?

Los lunes se posicionan como el día favorito de la semana para comprar vino online. Un 18% de las ventas se realiza en el primer día laboral de la semana. Además, la compra de vino en el canal online parece estar ligada al apetito: el pico más alto de compras se realiza entre las 12:00 y las 14:00 horas con un 23% de las compras realizadas en esta franja horaria.

La cesta media anual en compra online de vino en 2016 se sitúa en 290€, un crecimiento del 21% con respecto al dato de 2014 de 242€. El comprador online de vinos adquiere de media 20 botellas al año, con un precio medio por botella de 14,3€.

¿Qué tipo de vinos son los preferidos y de qué denominaciones?

Los tintos siguen siendo los predilectos del consumidor español y el canal online no escapa a esta realidad. Un 76,4% de los aficionados se decanta por un tinto mientras que un 16,5% apuesta por los blancos. Los espumosos ganan terreno y ya representan un 4,8% de las compras mientras que los vinos rosados siguen teniendo un tímido 1,6% del total. En 2016 destacan desde Bodeboca la aparición en escena de los vinos generosos del Marco de Jerez y Montilla Moriles (0,7%).

Rioja (19,7% de las compras) y Ribera del Duero (18,5%) siguen siendo las denominaciones más consumidas por los aficionados. El tercer lugar de este podio lo ocupa Bierzo con un 5,3% del total, región emergente que se consolida como apuesta predilecta frente al todopoderoso binomio Rioja-Ribera.

Rueda, Toro, Rías Baixas, V.T. Castilla y León, Jumilla, Yecla y Priorat completan el TOP 10 de las denominaciones preferidas por los compradores online de vino. En 2016 entran en escena dos D.O. de espumosos. Sumando los porcentajes de la D.O. Cava y Champagne suponen ya un 4,5% del total de las compras de los aficionados.

Tendencias: Entregas inmediatas.

Comprar vino online es cada vez más fácil y cómodo gracias a los nuevos servicios de entrega flexibles e inmediatos. Los servicios estándar de entrega a domicilio se están ajustando cada vez más a las necesidades de los compradores online ofreciendo entregas en 24 horas con aviso de la franja de entrega de una hora y más recientemente con entregas en el mismo día. Este último ya representa un 3% del total de pedidos bajo esta modalidad.

Por otro lado, la recogida en puntos de conveniencia (comercios de barrio, kioscos, etc.) y las entregas ecosostenibles como Koiki, con repartidores en riesgo de exclusión social que entregan a pie o en bicicleta en un radio de acción local, permiten además generar un vínculo emocional con los destinatarios en una fase que tradicionalmente resulta crítica para el comprador online de vino. Pero sobre todo, otorga el poder al comprador, quien puede decidir la hora en la que quiere recibir el pedido.

Entorno tecnológico:

A pesar de que el marketing digital lleva entre nosotros casi 20 años, el sector del vino en España sigue muy acomodado en el mundo offline. Y ejemplo de ello son las páginas web de muchas bodegas de vino que, en lugar de webs modernas y bien preparadas para la captación de clientes y ventas, son lo más parecido a los catálogos impresos que se hacían hace 40 años.

El sector del vino en nuestro país debe afrontar numerosos retos tecnológicos. Con el objetivo de poder enfrentarse a ellos y servir de foro de encuentro y reflexión entre los distintos agentes del sector del vino español ha nacido la **Plataforma Tecnológica del Vino** que aspira a convertirse en una red de cooperación empresa-ciencia capaz de definir una Estrategia común en el campo de la I+D+i para aumentar la competitividad del sector.

El uso del móvil como dispositivo predilecto para la consulta de vinos por parte de los aficionados es imparable. En 2016 casi el **60% de las consultas sobre un vino se han hecho desde un dispositivo móvil**. El análisis de los dispositivos de compra para 2016 confirma que es cada vez más frecuente que la consulta de vinos desde un dispositivo móvil acabe en compra. Un **24% del total de compras de vino online se realiza desde un móvil y un 12% se realizan desde una tablet**.

Pero no sólo se consulta y se compran vinos desde el móvil. También se puntúan y valoran, amplificando el poder de prescripción de los aficionados: sus opiniones se difunden con un clic y determinan el éxito o el fracaso de un vino, incluso por encima de la crítica especializada.

Según el reciente estudio "Redes sociales y comercio electrónico del vino", encargado por el Observatorio Español del Mercado del Vino (OEMV) a la empresa Más Medios, el 38% de bodegas españolas tienen tienda online y la venta de vino aumenta cada vez más en este canal.

Entorno medio ambiental:

La viña es un cultivo muy sensible a los cambios climáticos, lo que sin duda afecta a las condiciones de vida de las zonas vinícolas y, por supuesto, a la calidad de los vinos. Es por ello, que el sector vinícola debe mostrarse sensible a este hecho y afrontar este reto.

Para ello, nació el movimiento **Wineries for Climate Protection**, una declaración de principios que ha desembocado en 2015 en el nacimiento del primer sello de certificación específico para el sector del vino en materia de **sostenibilidad medioambiental**.

Además, la Federación Española del Vino forma parte de **Ecovidrio**, asociación sin ánimo de lucro encargada de la gestión del reciclado de los residuos de envases de vidrio en toda España.

3.2. Análisis de los Competidores.

Para el análisis de los competidores se ha creado una clasificación teniendo en cuenta dos factores. El primero es el punto de vista del usuario principal de cada empresa, estos usuarios podrán ser negocios (B2B) o consumidores finales de vinos (B2C). La otra clasificación será el valor añadido que el consumidor final del vino percibe de la aplicación o empresa. Tras estudiar la oferta existente, se genera el siguiente gráfico:



De este modo podemos dividir el mercado en:

B2B, MENOS VALOR AÑADIDO - En esta segmentación del mercado el usuario final no recibe ningún valor añadido por parte de estas empresas porque son distribuidores para negocios o tiendas on-line. Algunas de ellas han diversificado sus actividades abriendo tiendas físicas con el objetivo de acercarse al usuario final y mejorar sus márgenes en los productos que venden en estos establecimientos.

B2B, MÁS VALOR AÑADIDO - Verema es un conjunto de foros donde los bodegueros informan sobre sus vinos y facilitan botellas para que se lleven a cabo catas por sus usuarios. De esta forma publicitan sus productos.

B2C, MENOS VALOR AÑADIDO - Todas estas empresas venden vinos directamente a los consumidores, pero no les ofrecen recomendaciones o formación acerca de los productos que están consumiendo

B2C, MÁS VALOR AÑADIDO - Estas empresas dan servicios a los usuarios finales a la hora de consumir el vino o comprarlo. Pueden ayudar al consumidor a recordar los vinos que han probado y si les gustó así como a hacer recomendaciones sobre el mejor vino para cada ocasión o para maridar cualquier alimento.

Hay que resaltar que aunque el mercado e industria del vino son maduros y tradicionales en España, la tecnología y uso de aplicaciones móviles muestra ser un mercado incipiente en el que ViNoW se clasifica como una aplicación que ofrece servicio a los usuarios finales y a los negocios de hostelería (B2B y B2C) y de un alto valor añadido por su solución logística y el descubrimiento de nuevos productos alejados del resto de la oferta existente.

B2B, MENOS VALOR AÑADIDO

DISTRIBUCIONES NAVARRO - Distribuidor para hostelería de vinos y licores así como la generación de sus cartas de vino. Ofrecen un servicio de regalos y actividades para empresas.

Puntos fuertes - Cubren 35 denominaciones de origen con más de 200 vinos

Puntos débiles - No dan ningún valor añadido al usuario final.

VINOS BACO - Distribuidor con tienda física en Madrid.

Puntos fuertes - Más de 3.000 referencias. Tienda física en Madrid

Puntos débiles - No dan ningún valor añadido al usuario final.

LAVINIA - Distribuidora de vino con 10 puntos de venta en Europa

Puntos fuertes - Más de 6.500 referencias de más de treinta países. Su tienda física en Madrid es además un restaurante. Llevan a cabo cursos de cata.

Puntos débiles - No dan ningún valor añadido al usuario final fuera de sus locales.

VINOPREMIER - Tienda on line con tiendas físicas.

Puntos fuertes - Realizan cursos y actividades de team-building.

Puntos débiles - No dan ningún valor añadido al usuario final.

ASEUNIV - Distribuidora de vinos y productos gourmet en Madrid

Puntos fuertes - Distribuidores para las bodegas y denominaciones de origen más reconocidas de España

Puntos débiles - No dan ningún valor añadido al usuario final.

VINUM NOBILE - Distribuidor de vinos y destilados de alta gama para hostelería y tiendas especializadas.

Puntos fuertes - Distribuidores para las bodegas y denominaciones de origen más reconocidas de España

Puntos débiles - No dan ningún valor añadido al usuario final.

VINIPAD - Carta digital para hostelería y tiendas especializadas

Puntos fuertes - Distribuidores para las bodegas y denominaciones de origen más reconocidas de España

Puntos débiles - Dejando de lado el uso de una carta digital, no dan ningún valor añadido al usuario final.

B2B, MÁS VALOR AÑADIDO

VEREMA - Organización de catas virtuales donde en remoto una enólogo explica el vino

Puntos fuertes - Foros de usuarios, explicación de los vinos por enólogos

Puntos débiles - No hay venta on line.

B2C, MENOS VALOR AÑADIDO

WINE-SEARCHER.COM - Buscador de vinos en diversas tiendas on line.

Puntos fuertes - Ofrece el mejor precio para compras on line

Puntos débiles - No ofrece ningún otro servicio.

TODOVINO.COM - Club de vinos con suscripción mensual.

Puntos fuertes - Canal Youtube con la información de las bodegas ofertadas, Enolobox, cajas con botellas a descubrir con precio fijo.

Puntos débiles - No ofrece formación sobre los productos ofertados

BODEBOCA - Tienda on line con app propia. Buscan unir bodegas y aficionados.

Puntos fuertes - Posibilidad de entrega en 24/48 horas. Trabajan con más de 500 bodegas

Puntos débiles - No hace recomendaciones al usuario ni ofrece información de cata sobre los productos

UVINUM - Tienda online con algoritmo propio para valorar sus productos

Puntos fuertes - Gran cantidad de referencias. Acuerdos con distribuidores.

Puntos débiles - No hace recomendaciones al usuario.

B2C, MÁS VALOR AÑADIDO

DASTAGARRI - Herramienta para que el usuario controle su bodega así como los vinos que ha consumido.

Puntos fuertes - Cata a ciegas, diccionario enológico

Puntos débiles - En desarrollo

PAIRIT! - Aplicación para maridaje.

Puntos fuertes - Informa de la cata de cada vino y los alimentos que mejore marida

Puntos débiles - Sólo en inglés, da información sobre variedades no sobre marcas.

SOCIETY OF WINE EDUCATORS - Organismo para la formación de catadores.

VINTHINK - Red social dedicada al mundo del vino.

Puntos fuertes - Los propios bodegueros pueden subir sus catálogos y conocer las opiniones de los usuarios.

Puntos débiles - No recomienda teniendo en cuenta los gustos de los usuarios.

VINO, MI VINOTECA - App, el usuario crea un registro de los vinos que prueba.

Puntos fuertes - El usuario puede conocer sus propios hábitos y gustos

Puntos débiles - No recomienda teniendo en cuenta los gustos de los usuarios.

HELLO VINO - Asistente de compra de vino.

Puntos fuertes - Tiene en cuenta la ocasión en la que se va a consumir el vino así como los gustos del usuario.

Puntos débiles - Sólo en inglés, no permite llevar un registro de los vinos que se han probado

VIVINO - Asistente de compra de vino con escáner para etiquetas. Se puede escanear también cartas de restaurantes para conocer la valoración.

Puntos fuertes - Asistente en la compra y cuando se consume el vino

Puntos débiles - No basa sus perfiles de sugerencias en las características de los vinos si no en sus valoraciones.

3.3. Target.

Los servicios de ViNoW los ofrecemos tanto para clientes profesionales como para particulares. Nuestras acciones comerciales de nuestra fuerza de ventas se focalizarán en obtener ventas tanto para sector profesional de ventas de vino como al particular de consumo de vinos, dejando abierto a que cualquier particular que quiera, pueda acercarse a nosotros y adquirir los productos deseados, al igual que cualquier productor o bodega que necesite hacer llegar su producto a más consumidores, pueda escoger a ViNoW como canal preferente para la distribución de sus vinos únicos.

ViNoW focaliza su actividad a cubrir las necesidades de 3 grupos diferenciados:

- Profesionales: Bodegas y puntos de consumo.
- Particulares: consumidores finales de vino.

BODEGAS:

Nuestro target son aquellas bodegas (de las más de 4.400 censadas que hay en España) que necesitan cubrir las siguientes necesidades:

- Incrementar la venta de sus vinos únicos.
- Notoriedad.
- Conocer la opinión de sus consumidores para mejorar sus vinos únicos.



Según los resultados de nuestro análisis primario, de las 113 bodegas encuestadas, las bodegas objetivo de ViNoW responden a las siguientes características:

- Pequeñas Bodegas con capacidad productiva limitada (<100.000 litros/año) ubicadas en España (principalmente en la Comunidad Valenciana Alicante y Andalucía).
- No tiene distribuidor en exclusiva para sus vinos.
- Produce en primer lugar vino tinto, en segundo lugar también blanco y en tercer lugar, en mucha menor medida, vino rosado.
- La bodega emplea como herramienta de marketing, alguna o varias de las siguientes: página web, redes sociales, asistencia a ferias, acciones de mailing, programas especiales en emisoras de radio local y presencia en guías.
- Algunas de las aplicaciones digitales que ya ha empleado para llegar a nuevos consumidores son: página web, facebook, twitter, vimeo y google adwords.
- La bodega publicita sus vinos a través de prescriptores concretos (boca a boca), redes sociales, presencia en ferias, clubes de vino y prensa especializada.
- La bodega estaría dispuesta a que una aplicación digital publicitara sus vinos e informara sobre el proceso productivo de sus vinos.
- La bodega estaría dispuesta a que una aplicación digital informara detalladamente sobre la localización y características de la misma.
- La bodega estaría dispuesta a ofrecerse junto con sus vinos como lugar y objeto, respectivamente, de formación enológica.
- En opinión de la bodega, las funciones y características que una aplicación digital debería tener para llegar a más clientes, son las siguientes:
 - CALIDAD, FACILIDAD DE USO.
 - MUY VISUAL E INFORMATIVA.
 - CLARIDAD EN EL MENSAJE, ESPONTANEIDAD.

- SEGMENTACIÓN.
- QUE ACERQUE A LOS JÓVENES AL VINO.
- OBJETIVA, INDEPENDIENTE (NO TENER QUE PAGAR POR APARECER), DONDE APAREZCAN LAS MEJORES BODEGAS DEL PAÍS.
- QUE APORTE VALOR TANTO A LA BODEGA COMO A LOS POSIBLES CLIENTES.
- QUE TRANSMITA INFORMACIÓN Y FORMACIÓN AL USUARIO Y NO SER UN MERO INSTRUMENTO DE PUBLICIDAD. EN ESE CASO NO ESTARÍAN A APARECER.
- PRECIO ASEQUIBLE.

PUNTOS DE CONSUMO:

Los 338.000 establecimientos de venta de vino en España, entre los que se encuentran Vinotecas, Restaurantes, Puntos de hostelería estacional y centros de catering, necesitan cubrir las siguientes necesidades:

- Ofertar vinos únicos.
- Recibir vinos únicos en su negocio en menos de 24h.
- Encontrar vinos únicos con una buena relación calidad-precio.



Según los resultados de nuestro análisis primario, de los 147 puntos de venta (vinotecas y bares / restaurantes) encuestados, los establecimientos objetivo de ViNoW responden a las siguientes características:

Vinotecas:

- Local en que se consume vino.
- Trae nuevos vinos cada menos de dos semanas con un alto grado de satisfacción.
- Organiza actividades relacionadas con el vino (sobre todo catas) y suele ofrecer probarlo antes de comprar
- El 65% de sus clientes quiere conocer nuevos vinos y mejorar su habilidad y conocimientos sobre catas
- Invita a los productores (bodegueros) a su local y organiza catas generalmente sin tener en cuenta el nivel del usuario.
- Usa las redes sociales y carteles en su local para publicitar dichas actividades

- Estaría dispuesto a ser un centro de entrenamiento para los usuarios interesados en aprender sobre cata y ofrecería a los mejores clientes ofertas
- Estaría dispuesto a usar videos para mostrar cómo es la bodega y el proceso de fabricación de los vinos.
- La aplicación puede organizar competiciones de cata por niveles de usuario en su local.
- Ofrecería espacio para un soporte publicitario de la aplicación y para informar también que el local es un “centro de entrenamiento”.

Bares y restaurantes:

- Locales en los que hay nuevos vinos cada mes y medio.
- Esta nueva oferta se basa en el conocimiento del mercado y a ofertas puntuales. Tienen gran aceptación.
- Son locales en los que suelen organizarse actividades relacionadas con el vino y suelen dar a probar a sus clientes sus vinos antes de comprarlos.
- Más de la mitad de sus clientes están interesados en conocer nuevos vinos y aprender sobre el proceso de cata.
- Suelen organizar catas en sus locales.
- La mayoría estarían interesados en ser “centros de entrenamiento” para que sus usuarios mejoren su nivel de cata. Pero no ofrecerían ofertas a los mejores clientes.
- Estarían abiertos a usar videos de las bodegas y del método de fabricación siempre y cuando sus camareros no pierdan tiempo.
- La mayoría estarían dispuestos a organizar competiciones de cata en su local a través de la aplicación y para ello cederían espacio para un soporte publicitario.

CONSUMIDORES:

Los consumidores constituyen el target principal del proyecto de empresa de ViNoW, cuyas necesidades principales son:

- Descubrir vinos únicos.
- Encontrar vinos únicos con una buena relación calidad-precio.
- Recibir vinos únicos en su domicilio en menos de 24h.



Según los resultados de nuestro análisis primario, de los 679 consumidores encuestados, los consumidores objetivo de ViNoW responden a las siguientes características:

- Hombre.
- Edad media: 40 años.
- Estado civil: Casado o viviendo en pareja.
- Hay 3 personas viviendo en su casa.
- Ingresos brutos anuales en su unidad familiar: 50.000€-60.000 €/bruto año.
- La frecuencia de consumo de vino es semanal o mensual.
- Suele consumir vino tanto en su casa como fuera de ella.
- Convive con personas que también consumen vino.
- Suele gastar en vino una media de entre 10-15€.
- Le interesa la cultura del vino.

3.4. Diferenciación.

Nuestra estrategia para diferenciarnos de los competidores se basa en el producto, el tiempo de entrega del pedido, los kits de emergencia para nuestros clientes, el servicio para hostelería y tiendas especializadas y el feedback para productores:

Nuestros productos - Nuestra filosofía es ayudar al usuario a descubrir productos que antes no ha probado y que son originales para cualquier usuario, independientemente de su nivel de conocimientos en el mundo del vino.

Para ello se han seleccionado bodegas en zonas de producción no muy conocidas como Almería o Alicante. Dichas bodegas deberán tener producciones menores de 100.000 botellas, de este modo nos aseguramos que nuestros clientes descubran siempre nuevos productos y nos garantizamos la exclusividad de éstos.

Tiempo de entrega - Gracias a las nuevas soluciones logísticas nuestros usuarios recibirán sus productos a las 23 horas de haber realizado el pedido, tanto si el usuario es un negocio (hostelería como tienda especializada) como una persona física. Gracias a estos cortos períodos de entrega, el control de stocks en origen será fácil de controlar y podremos evitar roturas de stocks.

Kits de emergencia - De nuevo, basándonos en soluciones logísticas lograremos hacer llegar a nuestros clientes cajas de nuestros vinos exclusivos en dos horas para diferentes situaciones.

Servicio para hostelería y tiendas especializadas - Los dueños de estos negocios podrán contratar nuestros servicios y recibirán nuevas referencias con la frecuencia que ellos elijan. De este modo siempre podrán sorprender a sus clientes con nuestros productos.

Feedback para productores - Los bodegueros recibirán las opiniones de nuestros clientes sobre sus productos, de este modo podrán ajustar sus producciones a los gustos de éstos. Estos ajustes se pueden llevar a cabo gracias a su pequeño tamaño.

3.5. DAFO.

Hemos llevado a cabo un análisis DAFO para desarrollar la estratégica, detectando las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades para establecer las metas y desarrollar las estrategias adecuadas que permitan potenciar las oportunidades y fortalezas y contrarrestar las amenazas y debilidades:

	oportunidades				amenazas			TOTAL	
	Sector en crecimiento	Las bodegas objetivo no son capaces de llegar al mercado diana	Los usuarios buscan conocer productos nuevos. Factor discovery.	No hay ninguna opción para recibir vino en casa en dos horas	Hay empresas ya establecidas que podrían copiar nuestro modelo	Empresas más grandes pueden distribuir en exclusiva nuestros productos estrella	Las bodegas podrían intentar mandar las botellas directamente a los usuarios		
Fortalezas	Frecuencia de oferta de nuevos productos	5	5	5	3	0	5	-1	22
	Pequeña estructura empresarial	0	-1	0	0	3	0	0	2
	Lotes de producto pequeños - Productos exclusivos	3	5	5	3	1	3	-3	17
	Pequeños productores evitan gastos en MKT	5	5	5	1	3	0	-3	16
	Mejora de los márgenes para el pequeño productor	5	5	0	0	3	1	-5	9
Debilidades	No tenemos experiencia en el mundo del vino	0	0	-3	0	-3	-3	-1	-10
	Gran dependencia de las plataformas logísticas y sus tarifas	0	-1	0	-3	-5	0	-3	-12
	Lotes de producto pequeños - Facilidad rotura de stock	0	-1	-3	-3	0	3	0	-4
	Las bodegas se encargan de hacer los envíos.	0	3	0	0	0	-3	-5	-5
	Las bodegas no pueden tener distribuidores en exclusiva	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	18	20	9	1	2	6	-21		

Puntos fuertes:

- Las bodegas necesitan ViNoW porque no son capaces de hacer llegar sus productos a los mercados diana. De este modo, somos necesarios para que estos productores puedan vender sus productos directamente a los usuarios finales y puntos de consumo, consiguiendo además mejores márgenes que en sus mercados actuales, demasiado locales.
- Nuestra alta frecuencia en ofrecer nuevos productos hace que sea fácil sorprender a los usuarios finales mejorando el interés de éstos por ViNoW. Este factor de descubrimiento es sumamente importante para fidelizar tanto a los puntos de consumo como a los usuarios finales.

Puntos débiles

- Las bodegas pueden intentar mandar directamente sus productos a los usuarios finales sin la ayuda de ViNoW. Por tanto, nuestra fuerza comercial (enólogo y comercial) deberán detectar las necesidades y dificultades de nuestros proveedores. ViNoW ofrecerá mayor margen que el actual gracias al acceso a mejores mercados y campañas de Marketing. Además, los bodegueros tendrán la oportunidad de llevar a cabo actividades en los puntos de consumo con el fin de mostrar a los consumidores los puntos fuertes de sus productos.
- Gran dependencia de las plataformas logísticas y sus tarifas. ViNoW no dispone de estructura logística (y sus costes asociados). Por eso una de las partes más críticas del negocio es el cálculo del margen en cada producto para anular el impacto de una subida en los costes de estas plataformas.

3.6. Propuesta de Valor.

ViNoW ofrece la experiencia de disfrutar de un vino único, que el cliente adquiere desde un dispositivo móvil a un precio asequible y que le es entregado en su domicilio en un plazo inferior a 24 horas.

La propuesta de valor de ViNoW consiste en desarrollar una solución para atender la demanda de consumo de vinos “únicos” procedentes de pequeñas bodegas, por parte de consumidores que desean explorar nuevos vinos y por parte de aquellos puntos de venta (vinotecas, restaurantes) que desean sorprender a sus clientes en tiempo objetivo (>24 horas) con los productos únicos en el mercado.

Las pequeñas bodegas con las que hemos hablado (el ejemplo más representativo es La Bodega de Alboloduy, en Almería) nos han confirmado que les resulta muy complicado encontrar buenos vendedores y distribuidores para sus vinos. No entienden por qué los comerciales tienen tantas dificultades para vender sus vinos.

Lo cierto es que sus vinos, de gran calidad una vez más, no cuentan con una marca diferenciada y los vendedores tienen que tener una gran habilidad comercial para poder convencer a los clientes de que compren sus vinos en lugar de otros.

Los comerciales menos habilidosos no serán capaces de venderlos o acabarán vendiendo a base de descuentos y ofertas que apenas dejan margen de beneficio. Si es un distribuidor o comercial que lleve vinos de otras marcas, se dedicará a vender los vinos que mejor salida tienen y dejará a un lado los vinos que le cuesta más vender.

Los buenos vendedores estarán expuestos a mucho estrés y es posible que se acaben quemando con el tiempo y busquen mejores resultados a su esfuerzo en empresas de la competencia con vinos mejor posicionados en el mercado y más fáciles de vender.

ViNoW, a través del marketing digital prepara el terreno para que los clientes potenciales deseen comprar los vinos y las bodegas no necesitarán vendedores extraordinarios para venderlos.

De esta forma ViNoW, aporta soluciones a los tres niveles de demanda:

ViNoW ofrece una respuesta a las Bodegas para:

- Incrementar las ventas de sus vinos únicos, reduciendo recursos:
 - En menos tiempo.
 - Con menos esfuerzo.
 - Con menos personal.
 - Con menos presupuesto.
- Simplificar la cadena de suministro de sus negocios.
- Ajustar la producción a los gustos de los clientes.

ViNoW ofrece una respuesta a los Consumidores para:

- Poder comprar vinos únicos.
- Obtener información de las últimas novedades.

ViNoW ofrece una respuesta a los Puntos de Consumo para:

- Aumentar el número de clientes con una carta competitiva de vinos únicos.
- Aumentar su relación coste-beneficios en la venta de vinos únicos.
- Fidelizar a sus clientes.

3.7. Canales de Distribución - Ventas.

Canal de ventas de nivel 1 - Somos el único intermediario entre el consumidor y el productor.

El productor, como ya hemos visto, son bodegas de zonas de elaboración no usuales con producciones menores de 100.000 botellas que no disponen de los medios necesarios para llegar los consumidores de las grandes ciudades.

Los consumidores comprarán directamente los productos usando nuestra plataforma.

Canal de ventas de nivel 2 - Cuando vendemos a empresas de hostelería o tiendas especializadas el canal tendrá un intermediario más. Habrá que ajustar márgenes y cantidades.

3.8. Creación de marca y denominación comercial.

La vocación de ViNoW es la de dar un servicio completo y de calidad a nuestros clientes, ofreciendo todos aquellos servicios que pueda precisar para llevar a cabo su proyecto de disponer de un vino único en un plazo de tiempo competitivo.

Por esta razón, en ViNoW precisamos de un servicio de creación y registro de marca con todo lo que conlleva en cuanto a diseño, registro de la marca, y todos los trámites necesarios para poder operar en España.

El nombre de la empresa “ViNoW” responde a la intención de expresar la ventaja competitiva de nuestra compañía que es la rapidez e inmediatez (Now) en la entrega del producto (Vino).

Producto + Rapidez Servicio de entrega = Vino + Now = ViNoW

El servicio de creación y registro de marca incluiría por tanto:
Diseño gráfico de la marca, logotipo, caracteres y colores de fuentes:

Logotipo:



La imagen del logotipo que hemos diseñado para ViNoW, responde al concepto de la botella de vino que es entregada con inmediatez al cliente, con servicio de entrega dentro de un plazo inferior a 24 horas.

Caracteres: Fuente Calibri (cuerpo) 18, para Microsoft office.

Calibri (cuerpo) 18

Calibri (Cuerpo) 18

Colores corporativos (Microsoft office):

Logotipo: Blanco, Fondo 1, Oscuro 50% + Blanco, Fondo 1, Oscuro 25% + Anaranjado, Énfasis 2, Oscuro 25%.

Caracteres: Negro, Texto 1 sobre Blanco, Fondo 1, así como Blanco, Fondo 1 sobre Negro, Texto 1, Claro 35%.

Registro de la marca en el registro de patentes y Marcas Europeo.

Una Marca es un título que concede el derecho exclusivo a la utilización de un signo para la identificación en el mercado de un producto o un servicio de una determinada empresa,

y que los distingue en el tráfico mercantil de los productos o servicios idénticos de otras empresas. Pueden ser Marcas las palabras o combinaciones de palabras, imágenes, figuras, símbolos, dibujos, gráficos, letras, cifras, formas tridimensionales (envoltorios, envases, formas del producto o su representación), así como los signos sonoros. En el caso de nuestra empresa la marca es **ViNoW**.

Tanto el registro de marca como el de nombre comercial españoles se otorgan por 10 años y pueden ser renovados indefinidamente por períodos idénticos.

Un Nombre Comercial es un título que concede el derecho exclusivo a la utilización de un signo o denominación que identifica a una persona física o jurídica en el ejercicio de una actividad empresarial y que distingue su actividad de las actividades idénticas o similares de otras empresas. El nombre comercial, por tanto, distingue a la empresa que fabrica o comercializa los productos o presta los servicios, mientras que la marca distingue los productos o servicios que fabrica, comercializa o presta dicha empresa.

Pueden registrarse como nombres comerciales los nombres patronímicos, las razones sociales, las denominaciones de las personas jurídicas, las denominaciones de fantasía, las denominaciones alusivas al objeto de la actividad empresarial, los anagramas y logotipos, y las imágenes figuras y dibujos.

Los nombres comerciales, como títulos de propiedad industrial, son independientes de los nombres de las sociedades inscritos en los Registros Mercantiles.

En nuestro caso tanto la marca como el nombre comercial, ambos son **ViNoW**.

Asesoramiento en cuanto a los requisitos legales que debe cumplir la etiqueta del envoltorio (packaging) de envío a domicilio.

El envoltorio de envío de los vinos constituye la protección que los acompaña, pero al mismo tiempo forma parte de sus características y cumple con varios objetivos:

- Proteger el vino desde la elaboración hasta la venta y almacenamiento por parte de los compradores.
- Facilitar la manipulación.
- Dentro del circuito comercial, el embalaje de ViNoW contribuye a vender el producto a través de su diseño gráfico y estructural. Un envoltorio bien diseñado, con forma y colores atractivos permite ser mejor identificado por los consumidores y contribuye a incrementar las ventas.

La actual imagen corporativa de ViNoW, estará vigente durante 2017 y 2018. La intención de la empresa es renovar la identidad e imagen corporativa en 2019 y 2021. La imagen corporativa de ViNoW tendrá un periodo de vigencia de 2 años.

3.9. Publicidad y Promoción.

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

Publicidad: acciones Online y Offline.

- Diseño de un sitio web exclusivo: las características generales del sitio web serán las siguientes:
 - Generar una amplia presencia de ViNoW en la red.
 - Ofrecer una imagen atractiva, disruptiva y al mismo tiempo elegante, que sugiera calidad y fiabilidad.
 - Informar de nuestros distintos servicios y facilitar el contacto a los clientes.
 - Captación de nuevos clientes.
 - Crear confianza y seguridad.
 - Experiencia de usuario sencilla y única.
 - Diseño claro y visual del sitio.

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

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

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

- Publicidad en medios de comunicación online:

A través de los distintos blogs y sitios web del mundo del vino que existen en España, así como también en páginas de turismo, revistas de gastronomía... Estas acciones online están enmarcadas dentro de la política de rápida difusión de ViNoW y se mantendrán durante un tiempo limitado. Luego se seleccionarán aquellas que se haya observado den mayores visitas y publicidad a nuestra web, dejándolas contratadas de manera fija. Cabe destacar que la publicidad en estos sitios busca dirigir al internauta hacia la página web de ViNoW.

Los sitios online a publicitar ViNoW son:

- Publicidad en Revista digital MIVINO: el target de la actividad de publicidad en mivino.es, son tanto los consumidores, como los productores de vino (bodegas), así como los puntos de consumo.

<http://www.mivino.es/index.php/mivino/publicidad>



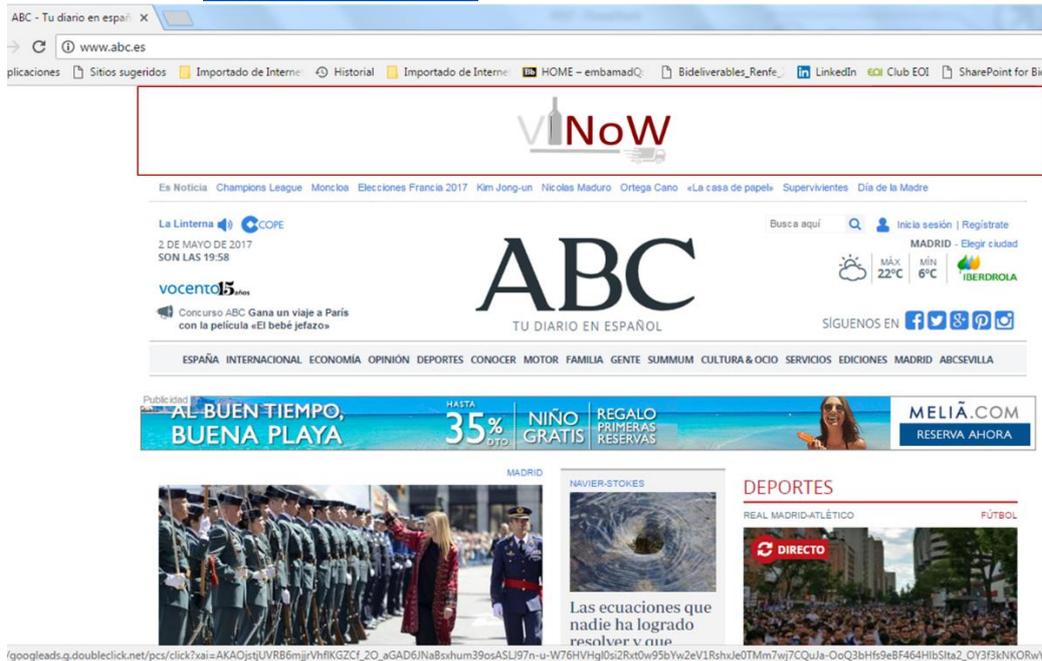
- Publicidad en edición on-line El Mundo: el target de la actividad de publicidad en elmundo.es, son tanto los consumidores como los puntos de consumo.

<http://www.elmundo.es/>



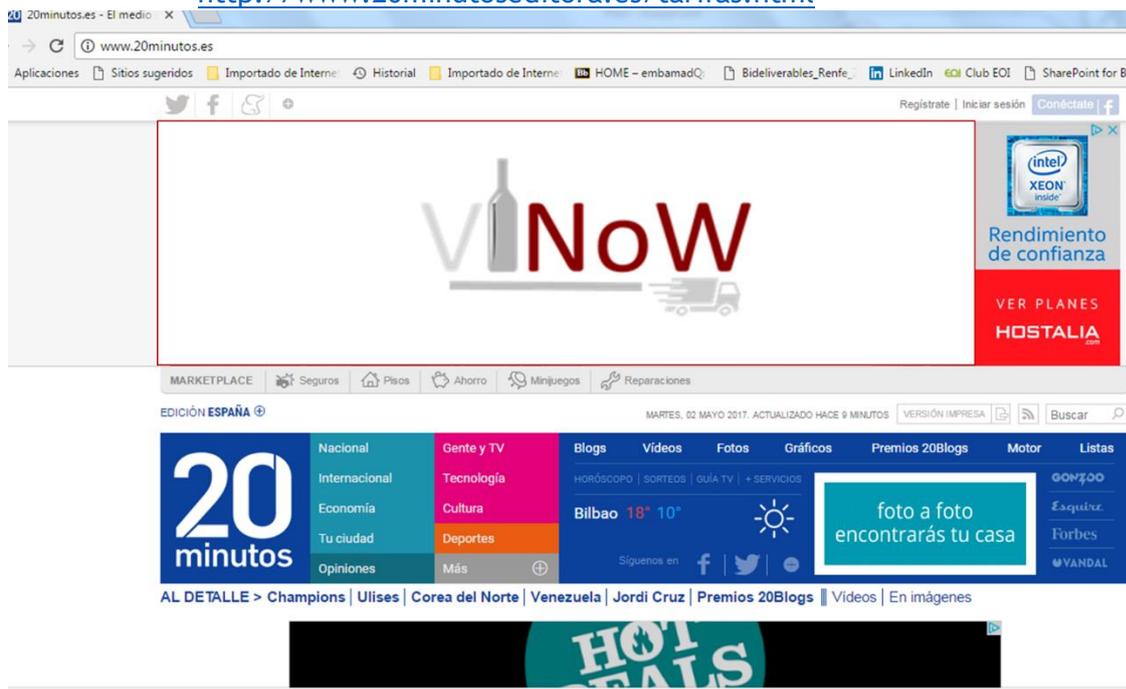
- Publicidad en edición on-line ABC: el target de la actividad de publicidad en abc.es, son tanto los consumidores como los puntos de consumo.

<http://www.abc.es/>



- Publicidad en edición on-line 20 MINUTOS: el target de la actividad de publicidad en 20minutos.es, son tanto los consumidores como los puntos de consumo.

<http://www.20minutoseditora.es/tarifas.html>



- Estrategia de Internet y Redes Sociales:

El aspecto más importante es que los seguidores estén informados de las últimas novedades de la app (detallando qué novedades disponemos en la oferta de vinos). Se quiere como objetivo que nuestra app sea conocida por un gran número de usuarios. Para ello se tratará de interactuar con los consumidores y hacerles partícipes, teniendo en cuenta su opinión sobre cualquier aspecto de la app. Es necesario que sientan que les somos cercanos, les tenemos en cuenta y lo que les ofrecemos es novedoso y profesional. El contenido tiene que ser transmitido con un lenguaje formal pero juvenil, respetando a todo tipo de usuario. Prohibidos los emoticonos en redes sociales; no somos un “whatsapp”. No polemizamos y ante un mensaje ofensivo se contesta cortésmente y con los datos por delante. Las redes sociales en las que ViNoW, en principio estará presente son:

Facebook



Twitter



LinkedIn



Pinterest



Youtube



Instagram



- Publicidad off-line:

Diseño e impresión de Folletos, Flyers, Roller y tarjetas de visita (<http://www.cleverimpresion.com>):



Diseño e impresión de folletos con las siguientes características, para 2017:

- Personalización, diseño y maquetación conforme al branding de ViNoW.
- Impresión de 15-30 tiradas de 300 trípticos a todo color, tamaño A4, abierto, en papel de 135grs.
- Distribución y reparto (servicio externalizado <http://www.publidifusion.com>):
 - Villanueva de la Cañada
 - Torrelodones
 - Villaviciosa de Odón

Roller impreso desplegable:

- Roller up tamaño 85x200cm +gráfica impresa + spotlight especial roller up.
- Impresión en cuatricromía de grafica para colocar en soporte Roller Up.
- Foco alógeno para colocación en soporte Roller Up.
- Diseño de 4 gráficas y presentación de pruebas.

Tarjetas de visita:

- Personalización, diseño y maquetación conforma al branding de ViNoW.
- 200 tarjetas 9x5 cm. 4 colores por una cara, en cartulina de 315grs.

Flyers: se imprimirán tiradas masivas de Flyers (hasta 1.000.000) durante 2018 para proceder a su reparto en intercambiadores y principales salidas de Metro de zonas de alta densidad de negocios de restauración en Madrid y Barcelona.

Regalos corporativos (<http://catalogo.regalospelbarato.com>):

- Dash button ViNoW.
- Set de copas de vino tinto Ferraghini - 952666 con marcaje logo ViNoW a 2 tintas.

- Promoción:

La política de promoción de ViNoW se basa en la participación en eventos y ferias de los siguientes sectores:

- FENAVIN - Feria Nacional del Vino (<http://www.fenavin.com/home.php>): Feria monográfica del vino más importante de España, y la que ofrece una capacidad de negocio contrastada. Por esta razón, en FENAVIN 2016 estuvieron presentes 1.861 bodegas procedentes de todo el territorio nacional, distribuidas en siete pabellones. Prácticamente todas las denominaciones de origen de España hicieron negocio en la que se considera primera feria del vino español.
 - 31.271 metros cuadrados de exposición distribuidos en 8 pabellones.
 - 1.802 bodegas y cooperativas.
 - 13.000 compradores nacionales.
 - 300.000 contactos comerciales.

ViNoW participaría con presencia en stand, ocupando la superficie mínima de 9 m².

- ENOFUSIÓN - Congreso Internacional Vino Madrid (<http://www.enofusion.com>): Escenario donde el vino cobra máximo protagonismo dentro de la gastronomía a través de catas de prestigio, conferencias técnicas, espacios de degustación y novedades a cargo de bodegas, denominaciones de origen y marcas del sector. La participación de cocineros destacados del panorama nacional marcan el interés creciente por involucrar al vino, y con nombre propio, dentro de la gastronomía.

ViNoW participaría con presencia en stand, ocupando la superficie mínima de 10 m².

¿Cómo vendemos?:

Bodegas:

- Asistencia a ferias / D.O.
- Visitas comerciales.
- Marketing directo.
- Publicidad en web / revistas especializadas (Mi VINO).
- Reducción margen ViNoW / > volumen: Enólogo + comercial ViNoW.

Consumidores:

- Promoción redes sociales.
- Fidelización: Puntos ViNoW, en función del volumen de compra.

Puntos de consumo:

- Marketing directo: Somelliers.
- Asistencia a ferias.
- Visitas.
- Mailing: semanal novedades + masivo.
- Fidelización: Reducción precio compra / > volumen.

Las actividades y medios de publicidad, promoción y participación en eventos de ViNoW quedarían reflejadas en el siguiente cronograma:

	MEDIO	TARGET			AÑO				
		CONSUMIDOR	BODEGAS	PUNTOS CONSUMO	2017	2018	2019	2020	2021
MARKETING OFF-LINE	FOLLETOS	✓			✓				
	FLYERS	✓	✓	✓		✓			
	ROLLER		✓	✓	✓	✓			
	TARJETAS VISITA		✓	✓	✓	✓			
	REGALOS CORPORATIVOS		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
MARKETING ON-LINE	PUBLICIDAD REVISTA MIVINO DIGITAL	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
	PUBLICIDAD EL PAÍS DIGITAL	✓				✓	✓	✓	✓
	PUBLICIDAD EL MUNDO DIGITAL	✓				✓	✓	✓	✓
	PUBLICIDAD ABC DIGITAL	✓				✓	✓	✓	✓
	PUBLICIDAD 20MINUTOS DIGITAL	✓				✓	✓	✓	✓
	BÚSQUEDA GOOGLE	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	PERFIL Facebook	✓			✓	✓	✓	✓	✓
	PERFIL Twitter	✓			✓	✓	✓	✓	✓
	PERFIL LinkedIn	✓			✓	✓	✓	✓	✓
	PERFIL Pinterest	✓			✓	✓	✓	✓	✓
	PRESENCIA Youtube	✓			✓	✓	✓	✓	✓
PERFIL Instagram	✓			✓	✓	✓	✓	✓	
MARKETING DIRECTO	PARTICIPACIÓN FENAVIN - Feria Nacional del Vino		✓	✓		✓	✓	✓	✓
	PARTICIPACIÓN ENOFUSIÓN - Congreso Internacional Vino Madrid		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	VISITAS MARKETING DIRECTO - COMERCIAL		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	MAILING	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Experiencia de cliente:

La Experiencia de cliente para ViNoW como empresa es fundamental. El método de comunicación con los clientes será a través del **apartado de Atención al Cliente** de la App. El usuario podrá escribir mensaje con sus dudas y solicitudes. Estos mensajes serán almacenados y gestionados por el equipo de ViNoW y respondidos a la mayor brevedad posible, siendo siempre transparentes y cercanos al cliente. Los mensajes se clasificarán en Reclamaciones, Felicitaciones y Otras Consultas. La información contenida en el texto pasará a formar parte de los **procesos de mejora continua de ViNoW**, para, con el paso del tiempo conseguir mayor satisfacción y una buena comunicación con los usuarios.

Programa de Puntos ViNoW:

Se tiene previsto poner en práctica la política de promoción de puntos ViNoW, consistente en la acumulación de puntos por pedidos.

El usuario puede acceder al programa de puntos ViNoW en cualquier momento, sin embargo, este proyecto implica una serie de condiciones:

- Es válido tanto para clientes que realizan pedido online para envío a domicilio, como para clientes que realizan pedido para puntos de venta.
- Los puntos pueden acumularse durante 2 años. Llegada la fecha pierden vigencia y no hay oportunidad de canjearlos.
- Es recomendable canjear los puntos antes de que caduquen para evitar perderlos.
- Pueden consultarse los puntos ViNoW online en cualquier momento.

¿Cómo se consiguen los puntos ViNoW?

El cliente se inicia en el programa de puntos desde el momento en el que realiza el tercer pedido, pero además ViNoW ofrece la posibilidad de acumular puntos y las formas para reunir estos puntos son las siguientes:

- Se puede comenzar a acumular puntos cuando el cliente realiza un número mínimo de 3 pedidos.
- Por cada pedido a partir del tercero, se suman 5 puntos más en el programa y así durante cada pedido adicional.
- Por cada año que el usuario permanezca realizando pedidos a través de ViNoW, mínimo 3 al año, se añaden 100 puntos más.
- Se incluyen puntos por participar en las encuestas de satisfacción.

¿Cómo se canjean los puntos ViNoW?

Los puntos, se pueden canjear por una botella de vino gratis cada 50 puntos. Pasados 2 años desde la adquisición del primer punto, si el cliente no ha canjeado ninguno, éstos dejan de estar vigentes.

3.10. Objetivos - KPIs Ventas.

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

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

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
media de botellas por pedido usuario	4 botellas	4 botellas	4 botellas	4 botellas	4 botellas
media de botellas por pedido punto de consumo	25 botellas	25 botellas	25 botellas	25 botellas	25 botellas
Total clientes año	12801 clientes/año	36342 clientes/año	165600 clientes/año	179400 clientes/año	193200 clientes/año
Total puntos de consumo año	808 clientes/año	1010 clientes/año	2300 clientes/año	2875 clientes/año	2990 clientes/año
Nº de botellas vendidas año	71412 botellas	170606 botellas	719900 botellas	789475 botellas	847550 botellas

3.11. Diseño de Fuerza de Ventas.

Los dos principales objetivos de la fuerza de ventas son conseguir que ViNoW llegue a los usuarios finales y a los negocios de hostelería y mantener una red de bodegas de tamaño suficiente como para satisfacer la demanda de ambos tipos de usuarios. Para ello se ha diseñado una fuerza de venta que varía anualmente:

2017 - Dos comerciales y un enólogo a tiempo completo.

Bodegas - Se ha contactado con las pequeñas bodegas que ya están enviando los productos escogidos a ViNoW. El objetivo del enólogo es escoger los productos que mejor reflejan el tipo de producto que queremos ofertar. Una vez que tenemos una lista de potenciales productos, las bodegas son visitadas por uno de los comerciales y el enólogo. La idea es fidelizar a las pequeñas bodegas desde el principio. Mostrando como la nueva colaboración hace ganar a ambas partes. Durante esta visita, además de la negociación del precio se ofrecerá a los bodegueros participar en actividades con los usuarios finales y los negocios de hostelería.

Puntos de consumo - Uno de los comerciales a tiempo completo y el otro junto con el enólogo cuando no estén visitando bodegas irán a los negocios con el objetivo de conseguir que el 2,5% de los potenciales establecimientos de la Comunidad de Madrid hagan pedidos a ViNoW. Este nivel de penetración se conseguirá explicando las ventajas que ViNoW ofrece, teniendo en cuenta sus necesidades. Por ejemplo, la frecuencia de rotación que necesitan para mantener el efecto discovey entre sus

clientes. Además, podrán organizar distintas actividades con los bodegueros y enólogos de nuestra red de bodegas y equipo.

2018 - Cuatro comerciales y un enólogo a tiempo completo y otro enólogo a tiempo parcial.

Dado que ViNoW llegará a la Comunidad de Madrid y Barcelona, será necesario aumentar la red de bodegas y la gama de productos. Los centros de consumo requieren alta rotación de productos para mantener el factor de descubrimiento en sus establecimientos, por ello, nuestro enólogo con un comercial seguirá visitando las bodegas objetivo y como en el año anterior seguirán colaborando con el resto de la fuerza comercial para que el 2,5% de los establecimientos del mercado usen ViNoW.

2019 - Diez comerciales y dos enólogos a tiempo completo y otro enólogo a tiempo parcial.

ViNoW se implantará a nivel nacional. La estrategia que se ha seguido para el diseño de la fuerza de ventas es la misma. Los objetivos son tener una red de bodegas y de productos para cubrir la demanda de la red de establecimientos que ofrecen los productos de ViNoW así como la de los usuarios finales que los compran desde sus hogares.

2020 y 2021 - Diez comerciales y dos enólogos a tiempo completo y otro enólogo a tiempo parcial.

Una vez establecida la empresa a nivel nacional, el equipo de ventas tiene como objetivo aumentar y fidelizar las dos redes, la de bodegas y puntos de consumo.

3.12. Presupuestos.

El gasto en actividades destinadas a la publicidad, promoción y marketing, -excluyendo los costes de personal de los comerciales-, queda reflejado en la siguiente tabla.

MEDIO	AÑO				
	2017	2018	2019	2020	2021
REGISTRO MARCA Y NOMBRE COMERCIAL	123 €				
BÚSQUEDA GOOGLE	150.000 €	150.000 €	300.000 €	400.000 €	500.000 €
FOLLETOS + FLYERS	9.482 €	48.667 €			
ROLLER	615 €	3.075 €			
TARJETAS VISITA	22 €	11 €			
REGALOS CORPORATIVOS	854 €	1.709 €	1.709 €	2.563 €	2.990 €
PUBLICIDAD REVISTA MIVINO DIGITAL	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €
PUBLICIDAD EL PAÍS DIGITAL		12.000 €	48.000 €	72.000 €	72.000 €
PUBLICIDAD EL MUNDO DIGITAL		10.500 €	42.000 €	63.000 €	63.000 €
PUBLICIDAD ABC DIGITAL		6.500 €	26.000 €	39.000 €	39.000 €
PUBLICIDAD 20MINUTOS DIGITAL		141 €	564 €	846 €	846 €
PARTICIPACIÓN FENAVIN - Feria Nacional del Vino		195 €	195 €	195 €	195 €
PARTICIPACIÓN ENOFUSIÓN - Congreso Internacional Vino Madrid	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €
TOTAL	163.596 €	235.298 €	420.968 €	580.104 €	680.531 €



Básicamente, la estrategia en el gasto de actividades de promoción, publicidad y marketing consiste en:

- Empleo en medios de marketing directo durante 2017 y 2018, principalmente debido a que 2017 se considera como fase de identificación de la empresa ViNoW, en el target principal de Madrid y Barcelona y a que el desarrollo de la aplicación no se encuentra totalmente finalizado hasta 2018.
- En 2018 se inician las actividades de publicidad digital en los medios del sector del vino y de comunicación (principales periódicos), incrementándose la frecuencia paulatinamente a lo largo del periodo 2018-2021.
- La participación presencial en los eventos y ferias del sector del vino, permanecen constantes, principalmente debido a que el target (bodegas y establecimientos de consumo) serán complementariamente atacados desde el punto de vista promocional directamente por nuestros comerciales.

3.13 PRICING

Para el cálculo del margen de ViNow que sirve como base del plan financiero se ha seguido la siguiente metodología:

- Barrido del mercado - Se han escogido una distribución de vinos cuyos precios de mercado rondan los diez euros.
- Precio máximo y mínimo - Se ha averiguado su precio en distintas tiendas físicas y on-line estableciendo la variabilidad en el precio para cada producto.
- Precio de bodega - En paralelo, contactamos a las bodegas productoras de dichos vinos y obtuvimos el precio teniendo en cuenta los volúmenes de ventas estimados para el primer año.

- Coste del envío - Tras llevar a cabo un benchmarking de las diferentes plataformas logísticas del mercado, se tomó la decisión de trabajar con Amazon. Nuestros usuarios (consumidor final y establecimientos) se harán cargo de los gastos de envío con el fin de incitar a aumentar el número de botellas por pedido para que el coste de envío por botella sea menor.
- Precio ViNow - Posicionamos nuestros precios en la mediana de los precios bajos del mercado. No pretendemos competir en precio sino lanzar ofertas competitivas gracias a nuestra pequeña estructura empresarial teniendo en cuenta los márgenes de las empresas ya existentes con estructuras mucho más pesadas.

4. Plan de Operaciones

A continuación expondremos las Operaciones que necesitaremos realizar para el funcionamiento de ViNoW, identificando, además, los procesos clave de cara a obtener un ventaja competitiva en el sector.

4.1. Cadena de valor.

La cadena de valor que ViNoW propone se basará en, por un lado, las actividades de Soporte y, por otro, actividades primarias que a su vez son las que aportarán valor a los clientes o consumidores primarios.

A continuación podremos ver gráficamente tanto las actividades de soporte como las actividades primarias:



Respecto a las actividades de soporte a continuación esbozaremos su cometido:

- Infraestructura de la empresa: son todas actividades secundarias, relacionadas con la administración y gestión de la oficina, que serán necesarias en el funcionamiento de ViNoW
- Dirección de RRHH: se encargará de todas las tareas relacionadas con los empleados de ViNoW
- Desarrollo de la tecnología: se encargará de toda la tecnología que apoya la cadena de valor de ViNoW.
- Aprovisionamiento: se trata de las actividades y procesos para poder tener botellas de vino en stock.

Por otro lado, respecto a las actividades primarias a continuación esbozaremos cada una de ellas:

- Descubrimiento de bodegas y selección de vinos: es una de las tareas fundamentales de ViNoW, ya que el descubrimiento de nuevos productos es uno de los pilares de nuestra propuesta de valor; dado esto se encargará de la selección de bodegas y los productos que distribuiremos mediante una serie de procesos que aseguren una calidad mínima.
- Logística interna: este proceso se encargará del aprovisionamiento de producto a nuestros almacenes desde las bodegas.
- Gestión de pedidos: la tarea de gestión de pedidos será automatizada y asegurará el envío de productos en 24h
- Logística externa: es el proceso de envío de productos desde nuestros almacenes hasta el consumidor final.
- Marketing y Venta: se encargará de todos los procesos relacionados con el apartado comercial y marketing.
- Servicio post-venta: se encargará de gestionar cualquier incidencia que pueda ocurrir a los consumidores finales.

4.2. Procesos clave.

A continuación expondremos los procesos clave dentro de ViNoW de cara a poder ofrecer nuestra propuesta de valor:

1. Diseño de la plataforma tecnológica

ViNoW va a ser una plataforma online donde el acceso 24h y desde cualquier lugar y dispositivo es primordial para dar el servicio a los consumidores o puntos de consumo. Dado esto nos apoyaremos en la tecnología para poder ofrecer estas ventajas y, por tanto, el diseño de la plataforma tecnológica es un pilar fundamental en nuestro modelo de negocio.

Entrando en el detalle vamos a incorporar las características de la plataforma tecnológica y, posteriormente, incorporaremos los costes pertinentes en el plan de inversión:

- El consumidor o punto de consumo tendrá los siguientes tipos de acceso:
 - Vía WEB.
 - Vía Aplicación Móvil.
- Los procesos de alta de consumidor, puntos de consumo y bodegas se encuentran automatizados, aunque en el caso de las bodegas habrá un control antes de publicar su contenido en ViNoW, siendo este control un de los puntos importantes para ofrecer a los consumidores finales un vino de alta calidad.
- Los procesos de gestión de los productos también estarán automatizados y se pueden englobar en las siguientes áreas:
 - Alta de productos.
 - Cálculo de precios.
 - Realización y validación de pedidos.
 - Gestión del stock.
 - Gestión de pagos y cobros.
- El descubrimiento de nuevos productos a consumidores y puntos de consumo.

2. Diseño de clientes móviles para el acceso a la plataforma

Dado que el acceso a ViNiW será a través de una plataforma online, vamos a poner énfasis en explicar el procedimiento de acceso móvil de los usuarios.

Los usuarios de VINOW tendrán acceso a los contenidos y los servicios de VINOW mediante las tecnologías móviles y, para ello, habrá una aplicación WEB, accesible a través de un explorador WEB, que estará basada en HTML5 y que servirá de punto de entrada para, primordialmente, los dispositivos tipo portátil o tablets aunque también será accesible mediante smartphones con un explorador WEB instalado. Por otro lado, habrá una aplicación móvil, desarrollada para iOS y para Android, que permitirá a los usuarios contar con los servicios de VINOW desde sus teléfonos móviles, tipo “Smartphone”.

Este tipo de acceso se encontrará faseado donde en una primera fase los usuarios accederán vía WEB y en una segunda fase vía WEB y App Móvil.

3. Descubrimiento de nuevos productos.

Otro elemento importante dentro de ViNoW será el descubrimiento de nuevos productos y para ello generaremos un algoritmo que tendrá los siguientes elementos de entrada:

- Perfil de usuarios del consumidor o punto de consumo, con sus preferencias de vinos, además del histórico de consumo realizado.
- Perfiles de cada uno de los vinos existentes dentro de la plataforma.
- Ranking de los vinos de la plataforma gracias a la evaluación de cata internacional por parte de un enólogo independiente a ViNoW.

Gracias a los datos anteriores ViNoW dará a cada usuario una selección de los vinos que concuerden con sus gustos y sus compras anteriores. Además, habrá una serie de vinos que se ofrecerán a los usuarios o puntos de consumo, aun no siendo acorde a su perfil, para que puedan decidir si quieren probar nuevos vinos.

4. Servicio de entrega de vinos a puntos de consumo y consumidores

VINOW proporciona una interface web, donde la automatización de pedidos y el envío en tiempo mínimo son las claves. Para ello vamos a implementar una integración completa entre las bodegas, el operador logístico y ViNoW de cara a poder ofrecer los productos en el menor tiempo posible.

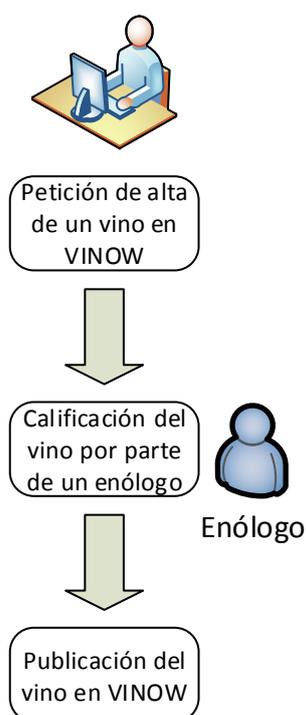
Este servicio de entrega se basará en los siguientes automatismos:

- ViNoW tendrá un stock mínimo en sus almacenes, el cual servirá para poder ofrecer a los clientes un envío en menos de 24h.
- Integración del stock de las bodegas en ViNoW: ViNoW tendrá el stock de cada bodega para poder disponer en tiempo real de los productos disponibles.
- Gestión del stock para la realización automática de pedidos en el momento que el número de unidades desciende de un umbral mínimo determinado.
- Integración de los puntos de entrega en ViNoW: la plataforma tendrá la información de los puntos de entrega (procedente de los puntos de consumo y los consumidores) para poder enviar la información al operador logístico.
- Integración del operador logístico dentro del proceso de pedidos de VINOW: la plataforma realizará, de manera automática, el pedido al operador logístico indicando puntos de recogida, puntos de entrega y, además, realizando el cobro/pago.

5. Alta de nuevos vinos/bodegas

Dentro de ViNoW ofrecemos vinos únicos, los cuales son especiales tanto por su precio como por su calidad. Por ello contaremos con un enólogo que realizará la selección y el análisis tanto de bodegas como de vinos.

Este enólogo seguirá el procedimiento de cata internacional para elaborar una ficha de cada vino en el cuál se indicará, a parte de sus cualidades, una puntuación.

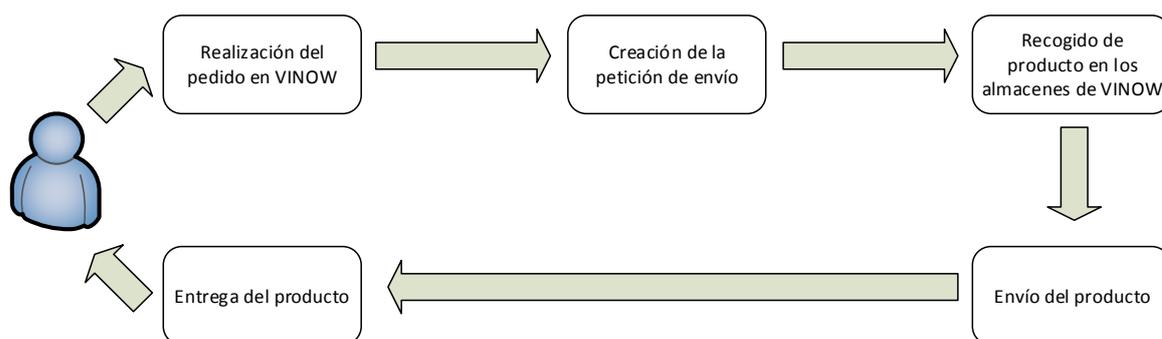


Desde ViNoW seleccionaremos sólo vinos con una calificación mayor a 75, para poder ofrecer una alta calidad a nuestros clientes.

4.3. Logística.

La logística dentro de ViNoW es de vital importancia y, debido a ello, realizaremos una integración de nuestro proceso productivo con un operador logístico de cara a poder realizar entregas en 24h.

Gráficamente podríamos exponer el proceso de la siguiente forma:



El proceso a seguir es el siguiente:

1. El usuario o punto de consumo accede a ViNoW y realiza un pedido donde, gracias a su perfil, ya conoceremos los datos de entrega (este punto de entrega por defecto podrá ser modificado por el cliente en el momento de realizar el pedido).
2. ViNoW procesa el pedido y crea la petición de envío a la operadora logística
3. El operador logístico recoge el producto en los almacenes de VINOW
4. El operador logístico realiza el packaging y el picking del producto
5. El operador logístico realiza la entrega del producto al usuario o punto de consumo:
 - a. En este proceso, el operador logístico valida el envío en VINOW
 - b. ViNoW realiza una encuesta al usuario para conocer su nivel de satisfacción

De forma paralela, en el momento de realizar un pedido nuestro stock se verá modificado y se actualizará para conocer en todo momento el número de productos que ViNoW tiene en sus almacenes.

4.4. Gestión del Stock.

Para ViNoW uno de los valores que aporta es el envío de productos en menos de 24h por lo que, para ello, necesitaremos tener en stock aquellos productos que vayamos a servir en este tiempo.

Dado esto generaremos un proceso automático que controlará el stock disponible y realizará, dado un umbral predefinido, el pedido a las bodegas de forma automática. Este umbral se basará en las ventas de 3 días, que será calculado por parte del equipo comercial, y con ello conseguiremos ofrecer productos en el tiempo mínimo.

4.5. Operador logístico.

Dado que uno de los pilares fundamentales en ViNoW es la logística vamos a realizar una integración completa con Amazon donde, por un lado, utilizaremos su servicio de transporte y, por otro, su servicio de almacén para poder almacenar nuestros productos.

De cara al servicio de transporte vamos a realizar, principalmente, los siguientes movimientos de productos:

- Transporte de productos desde la bodega a los almacenes de Amazon en Madrid
- Transporte de productos desde los almacenes de Amazon en Madrid hasta el consumidor final.
- En caso de no tener producto en stock realizará también el envío desde la bodega hasta el consumidor final, aunque en este caso no se podrá asegurar el tiempo de entrega de 24h.

La elección de Amazon ha sido por los siguientes factores:

- Capacidad de almacenaje en varios puntos de la geografía española, aunque inicialmente desplegaremos VINOW en Madrid.
- Capacidad de entrega de producto a toda la geografía española.
- Capacidad, en un fase posterior, de entrega de productos a nivel internacional.

4.6. Costes.

Los costes de funcionamiento de ViNoW se pueden visualizar en la siguiente tabla, la cual vamos a distribuir por años:

Año 2017

Concepto	2017			
	Unidades	Coste	Coste total	Total + Impuestos
Generación Aplicación Web	1	30.000 €	30.000 €	36.300 €
Generación Aplicación App	0	0 €	0 €	0 €
Dominio .es/.com	1	120 €	120 €	145 €
Alojamiento Web	1	1.200 €	1.200 €	1.452 €
Hosting Amazon	1	1.500 €	1.500 €	1.815 €
Almacenamiento de datos	1	900 €	900 €	1.089 €
Mantenimiento App/Web	1	0 €	0 €	0 €
Gastos de constitución de la empresa	1	500 €	500 €	605 €
Gastos Google Store/Apple Store	1	125 €	125 €	151 €
	Unidades	Coste	Coste total	Total + Impuestos
Oficina	1	10.200 €	10.200 €	10.164 €
Mobiliario	1	3.000 €	3.000 €	3.630 €
gastos oficina	1	3.060 €	3.060 €	484 €
Ordenadores	3	550 €	1.650 €	1.815 €

Año 2018

Concepto	2018			
	Unidades	Coste	Coste total	Total + Impuestos
Generación Aplicación Web	0	9.000 €	0 €	0 €
Generación Aplicación App	1	25.000 €	25.000 €	30.250 €
Dominio .es/.com	1	120 €	120 €	145 €
Alojamiento Web	1	1.500 €	1.500 €	1.815 €
Hosting Amazon	1	2.000 €	2.000 €	2.420 €
Almacenamiento de datos	1	1.500 €	1.500 €	1.815 €
Mantenimiento App/Web	1	21.600 €	21.600 €	26.136 €
Gastos de constitución de la empresa	0			
Gastos Google Store/Apple Store	1	125 €	125 €	151 €
	Unidades	Coste	Coste total	Total + Impuestos
Oficina	1	10.404 €	10.404 €	20.735 €
Mobiliario	0	0 €	0 €	0 €
gastos oficina	1	3.121 €	3.121 €	968 €
Ordenadores	0	0 €	0 €	0 €

Año 2019

Concepto	2019			
	Unidades	Coste	Coste total	Total + Impuestos
Generación Aplicación Web	0	9.000 €	0 €	0 €
Generación Aplicación App	0	40.000 €	0 €	0 €
Dominio .es/.com	1	120 €	120 €	145 €
Alojamiento Web	1	2.000 €	2.000 €	2.420 €
Hosting Amazon	1	3.000 €	3.000 €	3.630 €
Almacenamiento de datos	1	2.200 €	2.200 €	2.662 €
Mantenimiento App/Web	1	43.200 €	43.200 €	52.272 €
Gastos de constitución de la empresa	0			
Gastos Google Store/Apple Store	1	125 €	125 €	151 €
	Unidades	Coste	Coste total	Total + Impuestos
Oficina	1	10.612 €	10.612 €	21.149 €
Mobiliario	0	0 €	0 €	0 €
gastos oficina	1	3.184 €	3.184 €	968 €
Ordenadores	0	0 €	0 €	0 €

Año 2020

Concepto	2020			
	Unidades	Coste	Coste total	Total + Impuestos
Generación Aplicación Web	0	12.000 €	0 €	0 €
Generación Aplicación App	0	0 €	0 €	0 €
Dominio .es/.com	1	120 €	120 €	145 €
Alojamiento Web	1	2.500 €	2.500 €	3.025 €
Hosting Amazon	1	4.000 €	4.000 €	4.840 €
Almacenamiento de datos	1	3.000 €	3.000 €	3.630 €
Mantenimiento App/Web	1	44.064 €	44.064 €	53.317 €
Gastos de constitución de la empresa	0			
Gastos Google Store/Apple Store	1	150 €	150 €	182 €
	Unidades	Coste	Coste total	Total + Impuestos
Oficina	1	10.824 €	10.824 €	21.572 €
Mobiliario	0	1.000 €	0 €	0 €
gastos oficina	1	3.247 €	3.247 €	0 €
Ordenadores	0	1.500 €	0 €	0 €

Año 2021

Concepto	2021			
	Unidades	Coste	Coste total	Total + Impuestos
Generación Aplicación Web	0	2.700 €	0 €	0 €
Generación Aplicación App	0	12.000 €	0 €	0 €
Dominio .es/.com	1	120 €	120 €	145 €
Alojamiento Web	1	3.000 €	3.000 €	3.630 €
Hosting Amazon	1	5.000 €	5.000 €	6.050 €
Almacenamiento de datos	1	4.000 €	4.000 €	4.840 €
Mantenimiento App/Web	1	44.945 €	44.945 €	54.384 €
Gastos de constitución de la empresa	0			
Gastos Google Store/Apple Store	1	150 €	150 €	182 €
	Unidades	Coste	Coste total	Total + Impuestos
Oficina	1	11.041 €	11.041 €	22.004 €
Mobiliario	0	0 €	0 €	0 €
gastos oficina	1	3.312 €	3.312 €	0 €
Ordenadores	0	1.500 €	0 €	0 €

Además de los anteriores costes fijos, dentro de nuestra operativa tendremos los siguientes costes variables:

	Coste	Total + Impuestos
Envío Bodega --> Almacén de Amazon	1,33 €	1,60 €
Almacenaje y envío a destino final (Estándar)	2,30 €	2,78 €

4.7. Plan de inversiones.

El plan de inversiones se basará, principalmente, en la generación de la plataforma tecnológica, la cual estará formada por las siguientes fases:

1. Fase 1:
 - a. Generación de la aplicación web.
 - b. Generación del procedimiento automático de pedidos.
 - c. Integración con la pasarela de pago.
 - d. Integración con el operador logístico.
2. Fase 2:
 - a. Generación de la aplicación móvil

Las fases serán ejecutadas de acuerdo a la siguiente planificación, donde la planificación se reparte entre el segundo semestre de 2017 y el primer semestre de 2018:

	2017		2018	
	Primer Semestre	Segundo Semestre	Primer Semestre	Segundo Semestre
Fase 1				
Fase 2				

Cada una de las fases vendrá, a su vez, ayudada por acciones específicas en el plan de marketing y el plan comercial de cara a dar a conocer su puesta en funcionamiento.

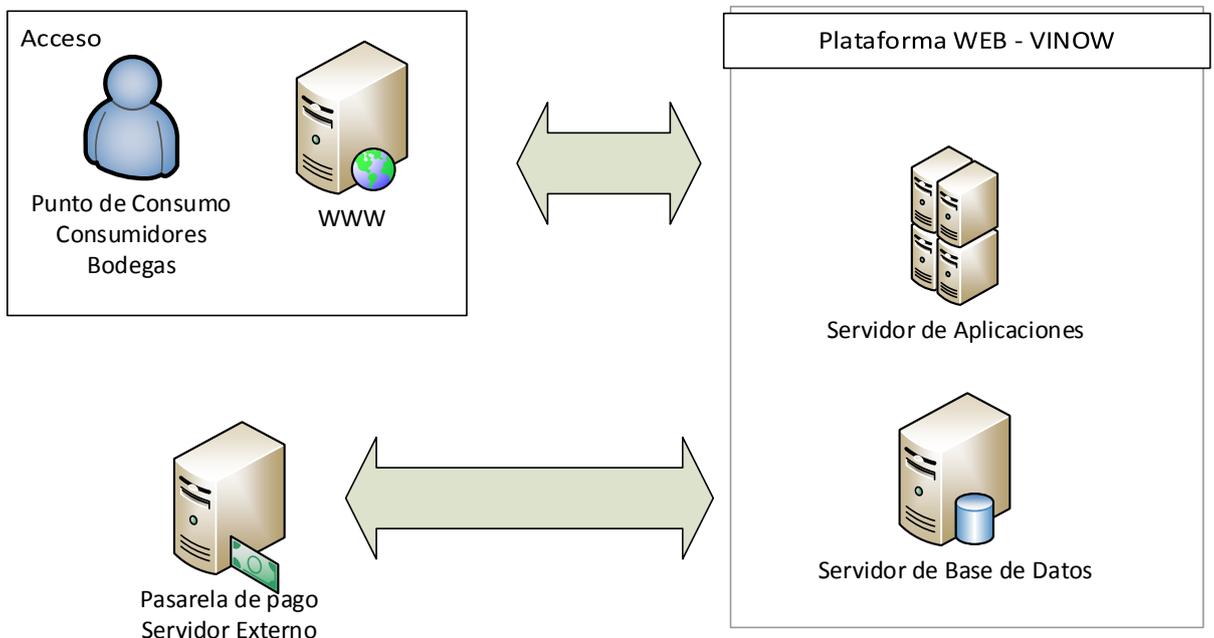
4.8. Esquema de IT.

4.8.1. Plataforma tecnológica.

La plataforma tecnológica constará de los siguientes elementos:

- Servicio de ViNoW:
 - Servidor de aplicaciones que ofrecerá los servicios de ViNoW a los usuarios y contendrá los procesos de automatización de pedidos y gestión del stock.
 - Servidor de base de datos que guardará la información relativa a los usuarios, productos y pedidos.
- Acceso externo:
 - Ordenador, tanto personal como portátil, para el acceso vía web a ViNoW.
 - Dispositivos móviles para el acceso a ViNoW a través o bien de la aplicación WEB o bien de la aplicación móvil.
- Pasarela de pago:
 - Servidor externo, con el cual ViNoW se integrará, para realizar el pago por parte de los usuarios de forma segura.

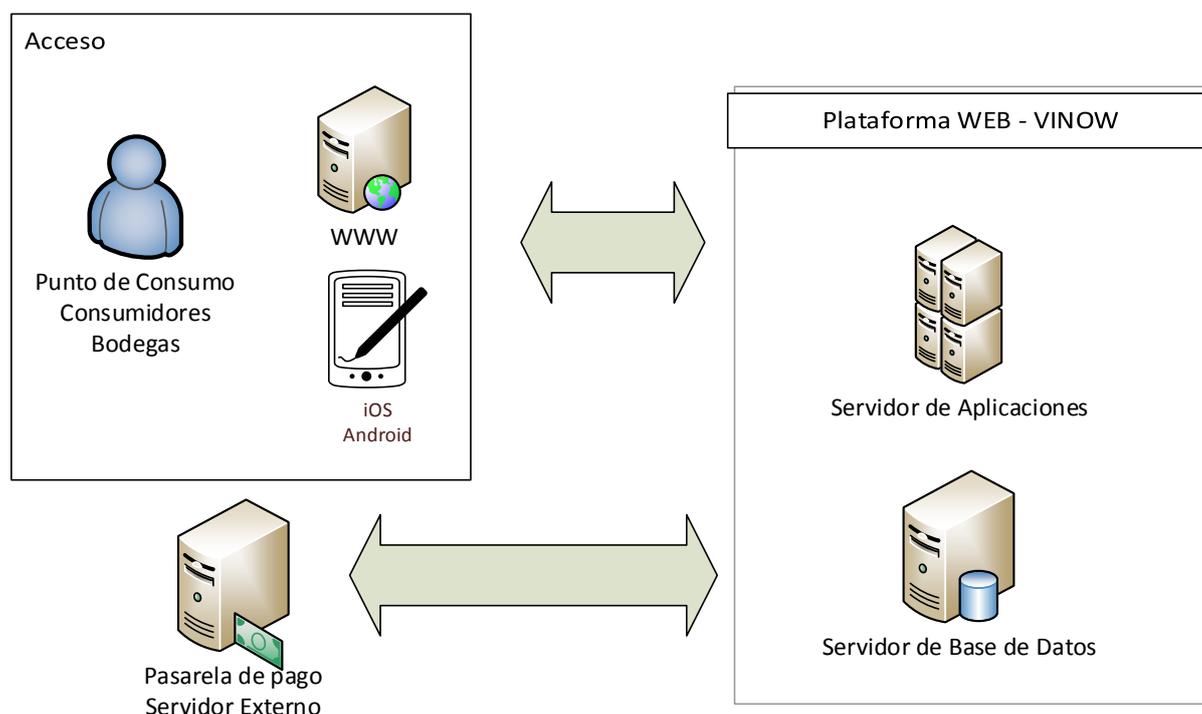
Gráficamente la plataforma tecnológica constará de los siguientes elementos:



4.8.2. Aplicaciones móviles.

En una primera fase el acceso sólo se accederá vía web, sin posibilidad de acceso mediante aplicaciones móviles. En una segunda fase el acceso ya se podrá realizar a través de dispositivos móviles iOS y Android, permitiendo la interacción con ViNoW en cualquier sitio y en cualquier momento.

Dado lo anterior, la plataforma tecnológica anterior se aumentará permitiendo este tipo de acceso y, por ello, podemos exponerlo de la siguiente manera:



Las plataformas móviles nos permitirán soportar uno de los elementos de valor que propone VINOW, el cual se basa en el acceso a nuestros servicios en cualquier momento y desde cualquier lugar.

5. Plan financiero

5.1. Inversiones.

En las siguientes tablas se muestran un resumen de las inversiones, así como las depreciaciones correspondientes de dichas inversiones, necesarias para el funcionamiento ViNoW.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversiones	34.770,00 €	25.120,00 €	120,00 €	120,00 €	120,00 €
Depreciaciones	6.954,00 €	11.978,00 €	12.002,00 €	12.026,00 €	12.050,00 €

En el apartado de operaciones se ha explicado detalladamente las inversiones que se han considerado.

En relación a las depreciaciones, se ha considerado que se produce una depreciación lineal a 5 años de todas las inversiones.

5.2. Gastos.

5.2.1. Gastos Operativos.

Dentro de los gastos operativos se incluyen todos aquellos costes relacionados directamente con la actividad del negocio. Así, estos gastos, contemplan básicamente los costes de la oficina, los costes del material necesario para el trabajo diario, y los costes relacionados con las aplicaciones y el mantenimiento de la página web.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costes operativos	17.485 €	40.250 €	64.321 €	67.786 €	71.448 €

5.2.2. Gastos de Marketing.

Como ya se ha explicado dentro del plan de marketing y viene detallado en el archivo adjunto presupuestación ViNoW, se realizarán acciones de marketing, con el objeto de dar a conocer ViNoW dentro a los potenciales clientes de nuestros productos. Estas acciones se continuarán durante los cinco años presentados en este plan, pudiendo sufrir modificaciones en caso de que los objetivos previstos de ventas no sean alcanzados.

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

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costes Marketing	163.596,30 €	235.297,62 €	420.967,95 €	580.104,23 €	680.531,37 €

5.2.3. Gastos de Personal.

Los costes salariales de los empleados de ViNoW, como se ha explicado en apartado del plan de recursos humanos, vienen establecidos por las tablas salariales habituales en el sector.

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

- Director de operaciones y RRHH
- Director comercial
- Director financiero
- Director de Marketing
- Director de operaciones
- Agentes comerciales
- Administrativo
- Ingenieros informáticos
- Enólogos: Para esta actividad consideraremos que, a lo largo de los cinco años en los que se desarrolla la actividad, ViNoW contará con enólogos en plantilla y enólogos contratados de forma autónoma, por lo que estos últimos serán personal externo de la compañía.

A modo resumen, a continuación se detalla una pequeña tabla con los costes correspondientes del personal de ViNoW:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Personal	101.075,00 €	282.032,40 €	929.749,74 €	901.544,28 €	975.899,25 €
Externos	45.000,00 €	45.450,00 €	45.904,50 €	46.363,55 €	46.827,18 €

5.2.4. Gastos de Logística.

Como ya se ha detallado en el apartado de operaciones, una parte muy importante del negocio de ViNoW es la distribución de los vinos únicos. Para ello vamos a trabajar con operadores logísticos tales como Amazon. Para la simulación financiera se han utilizado los precios actuales de Amazon. Amazon tiene un precio de 1,33€ por sus servicios de recogida y almacén de botellas. En estos servicios también se incluye el packaging correspondiente.

De esta manera y siguiendo las previsiones de venta que se han obtenido en el apartado de marketing, a continuación, se muestra un resumen de los costes estimados en logística.

Por otro lado, tal y como se detalla en el plan de operaciones, se considera un stock mínimo de seguridad de 3 días para poder ofrecer el servicio de entrega de botellas de menos de 24h.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Coste de logística	94.620,48 €	228.719,70 €	978.441,84 €	1.089.206,06 €	1.188.506,75 €
coste stock seguridad logística	777,70 €	1.879,89 €	8.041,99 €	8.952,38 €	9.768,55 €

5.2.5. Gastos de compra de Botellas.

Tal y como ya se ha detallado en el apartado comercial, desde ViNoW hemos calculado el coste tipo de botella de vino para poder realizar un modelo económico. Como ya se ha detallado, este coste dependerá del tipo de botella que soliciten los clientes.

Como ya se ha comentado en el apartado anterior, se considera un stock mínimo de seguridad de 3 días para poder ofrecer el servicio de entrega de botellas de menos de 24h. A continuación, se detallan los costes estimados de la compra de botellas de vino siguiendo las previsiones de demanda calculadas:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Coste de compras de botellas	219.762,31 €	531.216,62 €	2.272.495,78 €	2.529.753,01 €	2.760.385,41 €
Coste stock seguridad botellas	1.806,27 €	4.366,16 €	18.678,05 €	20.792,49 €	22.688,10 €

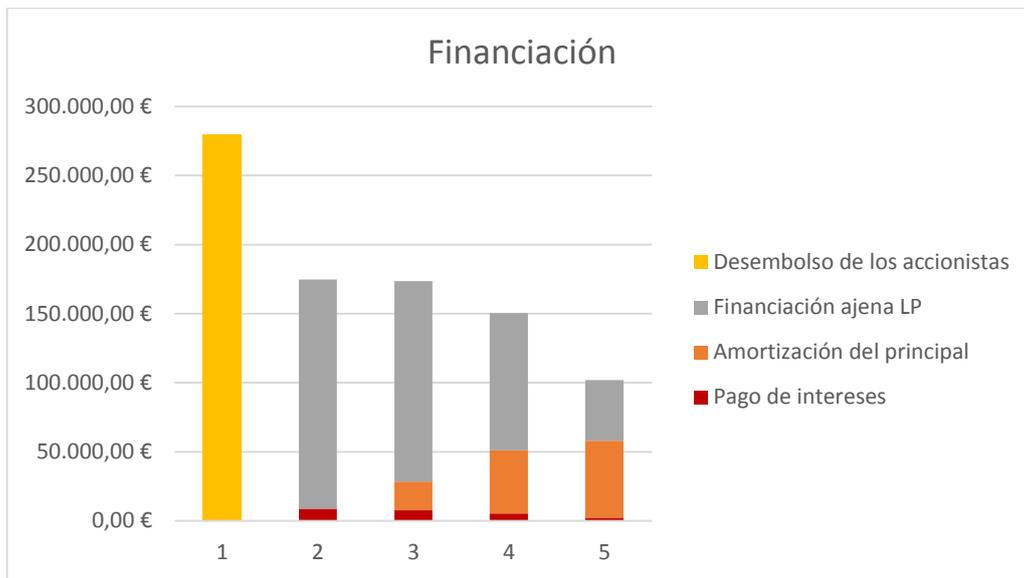
5.2.6. Gastos Financieros.

Para poder desarrollar la actividad con normalidad y poder hacer frente a las inversiones necesarias, se ha calculado la financiación ajena necesaria de 165.995€. La opción más interesante encontrada en el mercado financiero para dicha financiación tiene un interés anual de 5,48 %, y no es necesario empezar a amortizar capital hasta el año siguiente a la solicitud. El préstamo se solicitará durante el segundo año de operación.

Este préstamo se amortizará durante los 10 primeros años aunque se espera que se durante el cuarto y quinto año se pueda amortizar una parte importante del capital, debido a la apertura del servicio de ViNoW a toda España.

5.3. Financiación.

Al inicio de la actividad, en ViNoW necesitamos una dotación total de fondos por valor de 280.000 €. La necesidad de financiación total se estima en 445.995 €, esta financiación de fondos se verá cubierta tanto por la aportación de capital por parte de los socios como por la financiación realizada a través de un préstamo solicitado a una entidad bancaria.



5.3.1. Financiación Propia.

La sociedad se va a constituir con un Capital Social de 280.000 € aportados íntegramente por los socios fundadores de ViNoW el primer año.

5.3.2. Financiación Ajena.

El resto del capital necesario para la actividad proviene de un préstamo solicitado a una entidad financiera por un valor total de 165.995 €, a un tipo de interés de devolución del 5,48%.

5.4. Ingresos.

5.4.1. Ingresos por ventas.

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

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

A continuación, se detalla la facturación estimada de ViNoW durante los primeros 5 años:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Facturación anual	485.578,01 €	1.173.755,00 €	5.021.215,81 €	5.589.641,10 €	6.099.237,24 €

5.5. Cuenta de resultados.

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

CUENTA DE PYG PREVISIONAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	485.578,01 €	1.173.755,00 €	5.021.215,81 €	5.589.641,10 €	6.099.237,24 €
Compra de botellas	219.762,31 €	531.216,62 €	2.272.495,78 €	2.529.753,01 €	2.760.385,41 €
Margen operativo	265.815,70 €	642.538,38 €	2.748.720,03 €	3.059.888,10 €	3.338.851,83 €
Gastos de explotación	421.776,77 €	831.749,92 €	2.439.384,73 €	2.685.003,74 €	2.963.212,88 €
costes operativos	17.485,00 €	40.250,20 €	64.320,70 €	67.785,62 €	71.448,33 €
Personal externo	45.000,00 €	45.450,00 €	45.904,50 €	46.363,55 €	46.827,18 €
Coste MK	163.596,30 €	235.297,62 €	420.967,95 €	580.104,23 €	680.531,37 €
Coste personal	101.075,00 €	282.032,40 €	929.749,74 €	901.544,28 €	975.899,25 €
Coste de logística	94.620,48 €	228.719,70 €	978.441,84 €	1.089.206,06 €	1.188.506,75 €
EBITDA	-155.961,07 €	-189.211,54 €	309.335,30 €	374.884,36 €	375.638,95 €
Depreciaciones	6.954,00 €	11.978,00 €	12.002,00 €	12.026,00 €	12.050,00 €
Beneficio operativo (BAII o EBIT)	-162.915,07 €	-201.189,54 €	297.333,30 €	362.858,36 €	363.588,95 €
Ingresos financieros					
Gastos financieros	0,00 €	8.764,56 €	7.668,99 €	5.253,42 €	2.309,85 €
Beneficio antes impuestos BAI	-162.915,07 €	-209.954,10 €	289.664,31 €	357.604,93 €	361.279,10 €
Impuesto sociedades	-48.874,52 €	-62.986,23 €	86.899,29 €	107.281,48 €	108.383,73 €
Beneficio después impuest. BDI	-114.040,55 €	-146.967,87 €	202.765,02 €	250.323,45 €	252.895,37 €
AC Credito/escudo fiscal (balance)	48.874,52 €	111.860,75 €	24.961,46 €	0,00 €	
PC Deuda tributaria (balance)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	82.320,02 €	108.383,73 €

5.6. Balance.

A continuación, se adjunta la proyección del balance de ViNoW para los próximos 5 años.

BALANCE PREVISIONAL		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Activo	165.959,45 €	184.987,07 €	387.832,72 €	676.179,16 €	900.708,69 €
Activo fijo	AF Activos fijos	27.816,00 €	40.958,00 €	29.076,00 €	17.170,00 €	5.240,00 €
	AC Existencias producto	2.583,97 €	6.246,05 €	26.720,04 €	29.744,87 €	32.456,65 €
Activo circulante	AC Clientes					
	AC HP IVA compensar / devolver	19.370,41 €	5.922,27 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	AC Crédito fiscal / Escudo fiscal	48.874,52 €	111.860,75 €	24.961,46 €	0,00 €	0,00 €
	AC Inversión financiera					
	AC Tesorería	67.314,55 €	20.000,00 €	307.075,23 €	629.264,29 €	863.012,04 €
	Pasivo	165.959,45 €	184.987,07 €	387.832,72 €	676.179,16 €	900.708,69 €
Recursos perm.	FP Capital social	280.000,00 €	280.000,00 €	280.000,00 €	280.000,00 €	280.000,00 €
	FP Reserva legal					96.040,03 €
	FP Reserva voluntaria					96.040,03 €
	FP Beneficio Neto	-114.040,55 €	-146.967,87 €	202.765,02 €	250.323,45 €	252.895,37 €
	FP Pérdidas acumuladas		-114.040,55 €	-261.008,42 €	-58.243,40 €	
PF Recursos ajenos LP	0,00 €	165.995,49 €	145.246,05 €	99.496,62 €	43.747,18 €	
Pasivo circul.	PC Recursos ajenos CP	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	PC Proveedores					
	PC HP acreedora IVA a ingresar	0,00 €	0,00 €	20.830,07 €	22.282,47 €	23.602,36 €
	PC HP acreedora por IS	0,00 €	0,00 €	0,00 €	82.320,02 €	108.383,73 €

5.6.1. Activo.

Dentro del activo fijo están incluidos todos aquellos elementos que forman parte de ViNoW y que son utilizados para nuestra actividad principal. Así, principalmente, incluimos todas las inversiones y el material de oficina necesario para el desarrollo de la actividad de ViNoW.

En cuanto al activo circulante, éste está compuesto básicamente por las cuentas pendientes de pagar por los clientes, que se espera que sea nulo ya que los clientes abonan las botellas en el momento de realizar el pedido, el remanente de botellas compradas para dar servicio de entrega de 24h almacenado en nuestros almacenes y el crédito fiscal de los dos primeros años de actividad. Este crédito fiscal lo activaremos durante el tercer y el cuarto año.

5.6.2. Patrimonio Neto.

El patrimonio neto de ViNoW se compone del capital social de 280.000 € aportado inicialmente por los socios fundadores y los resultados de cada uno de los ejercicios, incluyendo las pérdidas acumuladas de periodos anteriores.

5.6.3. Pasivo.

El pasivo previsto por ViNoW, viene detallado en el balance descrito anteriormente.

El pasivo circulante está compuesto principalmente por la financiación a corto plazo, la cual esperamos que sea nula, la deuda con proveedores, que también esperamos que sea nula debido a que los suministradores nos obligan a pagar en el acto por lo que no tendremos deuda con proveedores. Por último, tenemos que considerar también dentro del pasivo circulante las deudas con la hacienda pública correspondiente a el impuesto de sociedades y el IVA del último mes.

Es importante resaltar los resultados de los ratios de endeudamiento que se detallan a continuación:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ratio de endeudamiento	0,00	0,59	0,52	0,36	0,09
coste medio de financiación externa	0,00 €	8.764,56 €	7.668,99 €	5.253,42 €	2.309,85 €

5.6.4. Rentabilidad económica (EBITDA/Ventas).

Según los resultados obtenidos, a continuación se detalla el EBITDA/ventas de los 5 años planificados.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad (EBITDA/ventas)	-32%	-16%	6%	7%	6%

5.6.5. Fondo de Maniobra.

Según los resultados obtenidos a continuación detallamos el fondo de maniobra resultante, así como el ratio de fondo de maniobra sobre ventas y los periodos medios de cobro y pago

Tal y como se observa en la figura, ViNoW presenta un correcto ratio de fondo de maniobra, lo que muestra la buena composición de balance.

Es importante comentar que la TIR calculada es de 80% aproximadamente y el tiempo necesario para recuperar el capital inicial es de 3 años y 3 meses. Se considera que ViNoW tiene un valor residual de 4.872.687€

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Fondo de maniobra	138.143,45 €	144.029,07 €	337.926,65 €	554.406,67 €	763.482,60 €
Ratio fondo de maniobra sobre ventas	0,28	0,12	0,07	0,10	0,13
Periodo medio de Cobro	0 días				
Periodo medio de Pago	0 días				

5.7. Tesorería.

En el siguiente gráfico mostramos las entradas y salidas de fondos de la compañía.

CUADRO DE TESORERÍA PREVISIONAL		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Entradas	867.549,39 €	1.586.239,04 €	6.075.671,13 €	6.763.465,74 €	7.380.077,06 €
FIN	Desembolso de los accionistas	280.000,00 €				
FIN	Principal de la deuda		165.995,49 €			
FIN	Cobro financiero					
OP	Cobros de ventas	587.549,39 €	1.420.243,55 €	6.075.671,13 €	6.763.465,74 €	7.380.077,06 €
OP	Cobro de subención					
OP	Devolución IVA (no solicitado)					
	Salidas	800.234,84 €	1.633.553,59 €	5.788.595,91 €	6.441.276,68 €	7.146.329,31 €
FIN	Pago dividendos					
FIN	Pago de intereses	0,00 €	8.764,56 €	7.668,99 €	5.253,42 €	2.309,85 €
FIN	Amortización del principal			20.749,44 €	45.749,44 €	55.749,44 €
INV	Pago de inversiones	42.071,70 €	30.395,20 €	145,20 €	145,20 €	145,20 €
OP	Pago a proveedores	657.088,14 €	1.312.361,43 €	4.601.151,75 €	5.222.647,13 €	5.747.997,10 €
OP	Pago deuda IS	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	82.320,02 €
OP	Pago liquidaciones de IVA	0,00 €	0,00 €	229.130,79 €	265.937,20 €	281.908,45 €
OP	Pagos a empleados	101.075,00 €	282.032,40 €	929.749,74 €	901.544,28 €	975.899,25 €
	Neto movimientos Tesorería	67.314,55 €	-47.314,55 €	287.075,23 €	322.189,06 €	233.747,76 €
	Saldo Tesorería	67.314,55 €	20.000,00 €	307.075,23 €	629.264,29 €	863.012,04 €

6. Plan de Recursos Humanos

6.1. Marco Legal.

Esta startup considera tener casa matriz en España, en forma de Sociedad de Responsabilidad Limitada, conformada por el equipo fundador.

6.2. Equipo Fundador.

Este equipo estaría formado por:

Pablo Cejudo - EMBA EOI: profesional que ha desarrollado su experiencia profesional dentro del área de la ingeniería siendo su ámbito de actuación dentro de VINOW el área comercial.

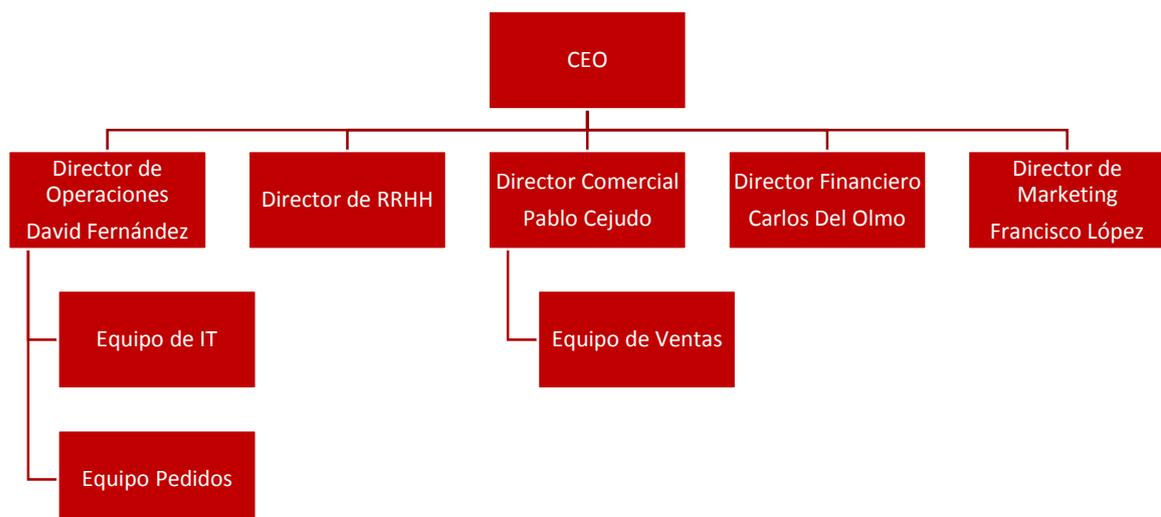
Francisco López - EMBA EOI: profesional que ha desarrollado su experiencia profesional dentro del área del Marketing siendo su ámbito de actuación dentro de VINOW el área de Marketing.

Carlos Del Olmo - EMBA EOI: profesional que ha desarrollado su experiencia profesional dentro del área de la ingeniería siendo su ámbito de actuación dentro de VINOW el área financiera.

David Fernández - EMBA EOI: profesional que ha desarrollado su experiencia profesional dentro del área de la ingeniería siendo su ámbito de actuación dentro de VINOW el área de operaciones.

6.3. Organigrama.

El Organigrama propuesto para esta empresa es el siguiente:



Cabe destacar que la labor de CEO será desarrollada por uno de los socios fundadores, al igual que otros puestos destacados de la estructura organizativa de VINOW.

6.4. Personal Clave.

La empresa buscará satisfacer de la mejor manera posible sus necesidades para encontrar el personal clave que necesita. En primera instancia, los miembros fundadores comenzarían con el proyecto, siendo necesario en primer lugar atraer talento joven en el área que tenga experiencia en el desarrollo multimedia y programación móvil. Dentro de las principales posiciones a llenar se encuentran las siguientes:

6.4.1. Área de Desarrollo.

- Encargado de Desarrollo.
- Desarrollador móvil: Profesional del ámbito de la programación y desarrollo, Ingeniero (E) o superior, con experiencia en desarrollo de aplicaciones móviles para Android y iOS.
- Desarrollador de la plataforma: Profesional del área informática, y programación, con manejo de base de datos, Ingeniero (E) o superior, con experiencia en sistemas integrados.
- Analista de Soporte y Operación: Profesional del área informática, que tenga conocimientos básicos en programación y desarrollo web, con un fuerte en mantenimiento de equipos y redes.

6.4.2. Área Comercial.

- Encargado Comercial.
- Servicio al Cliente: Personal con experiencia en Servicio al Cliente.
- Ventas: Personal con experiencia en áreas de ventas B2C y B2B.
- Community Manager: Encargado de manejar redes sociales y relaciones públicas de la empresa, de acuerdo con el plan de comunicaciones de la empresa.

6.4.3. Área de Contenidos.

- Encargado de Contenidos.
- Enólogo.
- Realizador audiovisual/Diseñador: Profesional en el área del diseño capaz de generar contenido para ViNiW.
- Diseñador Gráfico: Profesional del área del diseño, con conocimiento de UX31 para aplicaciones y desarrollo web. Entre sus responsabilidades se encuentra el diseño de las aplicaciones móviles y de la página web, trabajando en colaboración con los Desarrolladores del área TI.

6.4.4. Área de Administración y Finanzas.

- Encargado de Administración y Finanzas: Profesional del área de administración, con experiencia en administración de empresas y contabilidad. Responsable de llevar los registros contables y de finanzas de la empresa.

6.4.5. Comentarios.

En un comienzo, estas posiciones pueden ser compartidas por miembros del equipo. Así como es común que los encargados de área sean a su vez trabajadores (ya sea desarrollando, creando contenidos, o realizando labores de marketing y ventas), dada la escala del proyecto en sus comienzos, un trabajador puede tener más de una función.

6.4.6. Evolución de personal.

Dado nuestro plan estratégico, donde tendremos una expansión a nivel nacional en 5 años, vamos a tener también un crecimiento en nuestro personal. La base en todo momento será el equipo de socios fundadores y a partir de ahí vamos a indicar el equipo para los distintos años:

- 2017:
 - Equipo comercial: 1 persona.
 - Equipo IT: 1 persona.
 - Equipo de pedidos: 1 persona.
- 2018:
 - Equipo comercial: 2 personas.
 - Equipo IT: 1 persona.
 - Equipo de pedidos: 1 persona.
- 2019:
 - Equipo comercial: 10 personas.
 - Equipo IT: 2 persona.
 - Equipo de pedidos: 1 persona.
- 2020:
 - Equipo comercial: 10 personas.
 - Equipo IT: 1 persona.
 - Equipo de pedidos: 1 persona.
- 2021:
 - Equipo comercial: 10 personas.
 - Equipo IT: 1 persona.
 - Equipo de pedidos: 1 persona.

6.5. Key Partners.

Dentro del plan estratégico de la Startup, se contempla establecer lazos con compañías logísticas para la realización de pedidos automáticos, en modo punto-a-punto, desde ViNoW.

Dado lo anterior, el operador logístico que vamos utilizar es Amazon, una empresa con herramientas de integración de pedidos automáticas, que es capaz de realizar envíos tanto nacionales como internacionales y, además, colma nuestra necesidad de almacenaje de stocks.

Otro punto importante son las bodegas, donde VINOW quiere ser un socio que les aporte valor y, a su vez, les ayude a incrementar sus ventas. Para ello integraremos su stock dentro de ViNoW para conocer en todo momento los productos disponibles.

7. Bibliografía

- Observatorio Español del Mercado del Vino. Memoria 2016. <http://www.oemv.es/esp/-oemv.php>
- Modelos de distribución del Vino en España. Observatorio Español del Mercado del Vino, 2015.
- Centro Técnico operativo del Vino. <http://www.ctov-es.com/es/home>
- MINISTERIO DE AGRICULTURA Y PESCA, ALIMENTACIÓN Y MEDIO AMBIENTE. <http://www.mapama.gob.es/es/alimentacion/temas/default.aspx>
- MINISTERIO DE ECONOMÍA, INDUSTRIA Y COMPETITIVIDAD. <http://www.mineco.gob.es/>
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. INE. <http://www.ine.es/>
- Federación Española del Vino. www.fev.es
- <http://www.wineinmoderation.eu>
- PLATAFORMA TECNOLÓGICA DEL VINO DE ESPAÑA. <http://www.ptvino.com/index.php/es/>
- MarketLine Industry Profile: Wine in Spain. Oct. 2016. <http://www.marketlineinfo.com>
- ACENOLOGÍA. Revista de Enología Científica y Profesional. <http://www.acenologia.com/>
- Portal para el profesional de la industria vitivinícola. TECNOVINO <http://www.tecnovino.com>
- El blog del marketing y el vino. <http://www.marketingandwine.com>
- Directorio de empresas relacionado con el sector gastronómico de España. <http://www.vinosyaceites.com>
- Asesoría enológica y enoturismo. <http://www.envinados.es>



Resumen Ejecutivo

Pablo Cejudo
David Fernández
Carlos del Olmo
Francisco López

ENTORNO

La tecnología está transformando el sector del vino y su distribución: ahora es posible competir con un buen producto (generar notoriedad y llegar al mercado) aunque el tamaño de la bodega sea pequeño.

- El consumidor demanda encontrar y recibir en su casa en poco tiempo el producto que más se ajusta a sus gustos
- El punto de venta necesita renovar su oferta sin ajustarse al gran distribuidor y recibir botellas de vino en pocas horas sin necesidad de almacenar.
- En el sector del vino hay un gran desconocimiento (muchas ofertas, muy variada y con dificultades para mejorar el conocimiento del producto) y unas ganas enormes de descubrir.
- En el mundo del vino empieza a ser posible encontrar un muy buen producto a un precio razonable.

NECESIDADES DEL MERCADO

Gracias a las encuestas realizadas a pequeñas bodegas, consumidores de vino y puntos de consumo, se han identificado necesidades en tres niveles:

- Bodegas:
 - Incrementar la venta de sus vinos únicos.
 - Adquirir notoriedad.
 - Conocer la opinión de sus consumidores para mejorar sus vinos únicos.
- Consumidores que tienen la inquietud y el deseo de:
 - Descubrir vinos únicos.
 - Encontrar vinos únicos con una buena relación calidad-precio.
 - Recibir vinos únicos en su domicilio en menos de 24h.
- Puntos de consumo, que para satisfacer a sus clientes necesitan:
 - Ofertar vinos increíbles.
 - Recibir vinos únicos en su negocio en menos de 24h.
 - Encontrar vinos nuevos con una buena relación calidad-precio.

MISIÓN

Ofrecer la experiencia de adquirir, compartir y disfrutar de un vino único procedente de una pequeña bodega, dando al consumidor y a los puntos de consumo la posibilidad de acceder a productos vinícolas que de otra manera no sería posible ofrecer.

Hacer llegar a un determinado sector de la población dispuesto a descubrir y saborear nuevos vinos, recibéndolos en su domicilio 24 horas después de hacer “click”.

ViNoW nace con el objetivo de acercar a los consumidores la calidad de los vinos de pequeñas y nuevas bodegas, que son incapaces de hacer llegar sus mejores productos a los grandes mercados.

VISIÓN

ViNoW desea expandir gradualmente -entre 2017 y 2021- la entrega de vinos únicos, procedentes de pequeñas e incipientes bodegas, a los consumidores y puntos de consumo en menos de 24 horas.

¿QUÉ ES ViNoW Y QUÉ APORTA?

ViNoW es una plataforma que permite descubrir vinos únicos que el usuario medio desconoce, ofreciendo compra online y entrega en un plazo inferior a 24 horas.

ViNoW ofrece una respuesta a las bodegas incrementando los márgenes en sus vinos únicos al hacer que lleguen a sus mercados objetivos y a los consumidores, ayudando a descubrir nuevos vinos a los establecimientos y atrayendo a nuevos clientes con vinos que actualmente se desconocen.

¿CÓMO LLEGAMOS A LOS MERCADOS?

ViNoW ha desarrollado una estrategia a cinco años en España, cuyo objetivo es llegar al 2,5% de los establecimientos que consideran un factor diferencial su oferta de vino, y al 0,5% de los consumidores de vino del país:

MEDIO		TARGET			AÑO				
		CONSUMIDOR	BODEGAS	PUNTOS CONSUMO	2017	2018	2019	2020	2021
XMARKETING OFF-LINE	FOLLETOS	/			/				
	FLYERS	/	/	/	/	/			
	ROLLER		/	/	/	/			
	TARJETAS VISITA		/	/	/	/			
	REGALOS CORPORATIVOS		/	/	/	/	/	/	/
MARKETING ON-LINE	PUBLICIDAD REVISTA MIVINO	/	/	/		/	/	/	/
	PUBLICIDAD EL PAÍS DIGITAL	/				/	/	/	/
	PUBLICIDAD EL MUNDO.COM	/				/	/	/	/
	PUBLICIDAD ABC DIGITAL	/				/	/	/	/
	PUBLICIDAD 20MINUTOS.COM	/				/	/	/	/
	BÚSQUEDA GOOGLE	/	/	/	/	/	/	/	/
	PERFIL Facebook	/			/	/	/	/	/
	PERFIL Twitter	/			/	/	/	/	/
	PERFIL LinkedIn	/			/	/	/	/	/
	PERFIL Pinterest	/			/	/	/	/	/
MKT DIRECTO	PRESENCIA Youtube	/			/	/	/	/	/
	PERFIL Instagram	/			/	/	/	/	/
	PARTICIPACIÓN FENAVIN		/	/		/	/	/	/
	PARTICIPACIÓN ENOFUSIÓN		/	/	/	/	/	/	/
	VISITAS MARKETING DIRECTO		/	/	/	/	/	/	/
	MAILING	/	/	/	/	/	/	/	/

ViNoW comenzará su actividad comercial con marketing directo en los municipios de la Comunidad de Madrid con mayor renta per cápita y los establecimientos diana de dicha región. En 2018, extenderá su actividad al área metropolitana de Barcelona y la Comunidad de Madrid en su totalidad. A partir de 2019 el mercado de ViNoW será toda España. ViNoW dejará de lado el Marketing directo y para entonces sus recursos estarán enfocados en publicidad en medios de comunicación digitales.

Con el fin de crear y desarrollar la red de bodegas generaremos una fuerza de ventas muy especializada basada en el conocimiento del producto, gracias a nuestros enólogos, y un trato profesional a través de nuestros comerciales. Nuestros comerciales visitarán los puntos de consumo con el fin de explicar las ventajas que ViNoW ofrece teniendo en cuenta sus necesidades. Por ejemplo, la frecuencia de rotación que necesitan para ofrecer a sus clientes nuevos productos con alta asiduidad. Además, podrán organizar distintas actividades con los bodegueros de nuestra red y los enólogos de nuestro equipo.

Dicha fuerza de ventas evolucionará de acuerdo al crecimiento de ViNoW:

- 2017
 - 1 comercial
 - 1 enólogo
- 2018
 - 2 comerciales
 - 2 enólogos
- 2019
 - 10 comerciales
 - 3 enólogos
- 2020
 - 10 comerciales
 - 3 enólogos
- 2021
 - 10 comerciales
 - 4 enólogos

¿POR QUÉ ViNoW ES DIFERENTE?

Somos una plataforma que pone en contacto productos de alto valor añadido que por falta de recursos de los bodegueros no llegaban a un mercado ávido de novedades interesantes.

Nuestra solución logística simplifica la cadena de valor del producto y elimina el número de intermediarios que, por otro lado, controlaban la oferta.

¿ES UN BUEN PLAN? NUESTROS KPIs.

Nuestro equipo de ventas evaluará cada año al número de usuarios necesarios de ViNoW:

	2017	2.018	2019	2020	2021
TOTAL CONSUMIDORES FINALES	12.801	36.342	165.600	179.400	193.200
TOTAL ESTABLECIMIENTOS	808	1.010	2.300	2.875	2.990

Y por otro lado, por el número de pedidos al año y la media de botellas por pedido:

	2017	2.018	2019	2.020	2021
BOTELLAS USUARIO / AÑO	4	4	4	4	4
BOTELLAS PUNTO DE CONSUMO / AÑO	25	25	25	25	25
TOTAL BOTELLAS VENDIDAS / AÑO	71.412	170.606	719.900	789.475	847.550

Con ambas variables detectaremos nuestros mejores mercados y cuáles son los productos preferidos por los consumidores. Los establecimientos -gracias a estos conocimientos- podrán apostar por productos que ya han triunfado y las pequeñas bodegas podrán centrar su producción en los productos de mayor demanda y, por tanto, mejorar aún más sus márgenes.

Nuestros enólogos, deberán mantener una comunicación fluida con las bodegas y los puntos de consumo. El objetivo es tener una rotación baja de ambos y posicionarnos de manera preferente en su elección a la hora de defendernos de posibles competidores.

PLAN DE OPERACIONES

El plan de Operaciones tendrá dos elementos claves para soportar la cadena de valor de ViNoW, siendo uno de ellos la tecnología, que permitirá el acceso a los servicios desde cualquier lugar y en cualquier momento, y siendo el otro el descubrimiento de nuevos vinos.

Dado lo anterior a continuación expondremos gráficamente nuestra cadena de valor:



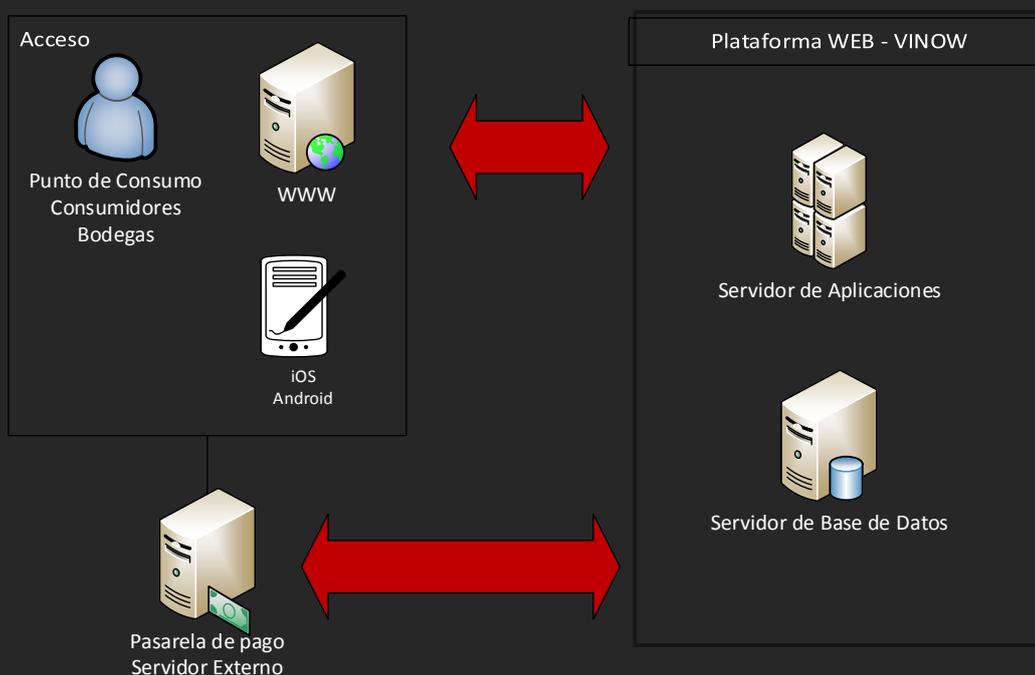
De las anteriores actividades nos interesarán las siguientes, que aportarán el valor tanto a las bodegas como a los consumidores o puntos de consumo:

- Descubrimiento de bodegas y selección de vinos: es una de las tareas fundamentales de ViNoW, ya que el descubrimiento de nuevos productos es uno de los pilares de nuestra propuesta de valor; dado esto se encargará de la selección de bodegas y los productos que distribuiremos mediante una serie de procesos que aseguren una calidad mínima.
- Logística interna: este proceso se encargará del aprovisionamiento de producto a nuestros almacenes desde las bodegas.
- Gestión de pedidos: la tarea de gestión de pedidos será automatizada y asegurará el envío de productos en 24h.
- Logística externa: es el proceso de envío de productos desde nuestros almacenes hasta el consumidor final.
- Servicio post-venta: se encargará de gestionar cualquier incidencia que pueda ocurrir a los consumidores finales.

Con el anterior listado de actividades veremos que necesitaremos los siguientes elementos para proporcionar el valor que ViNoW propone:

- Desarrollo de una plataforma tecnológica que permita ofrecer los servicios de ViNoW y realice, de manera automática, tareas como la gestión de pedidos.
- Integración con un operador logístico para poder almacenar y entregar nuestros productos a los consumidores o puntos de consumo.
- Realización de controles de los vinos por parte de un enólogo para poder clasificar, de manera objetiva, cada uno de los productos que ViNoW ofrece.
- Stock de 3 días en los almacenes de Amazon para poder servir ofrecer los productos en tiempo mínimo.

Para la plataforma tecnológica se propone la siguiente arquitectura que pueda dar servicio tanto a los consumidores o puntos de consumos como a las bodegas:



Por otro lado, para poder generar la anterior plataforma tecnológica tendremos que materializar un plan de inversiones con las siguientes fases:

1. Fase 1:
 - a. Generación de la aplicación web
 - b. Generación del procedimiento automático de pedidos
 - c. Integración con la pasarela de pago
 - d. Integración con el operador logístico
2. Fase 2:
 - a. Generación de la aplicación web

Este plan de inversiones tiene la siguiente planificación temporal:

	2017		2018	
	Primer Semestre	Segundo Semestre	Primer Semestre	Segundo Semestre
Fase 1				
Fase 2				

PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Para poder acometer los servicios que proponemos desde ViNoW vamos a utilizar una estructura de equipo tal y como se muestra en el siguiente organigrama:



Del anterior equipo hay que distinguir, por un lado, el equipo fundador y, por otro, el equipo contratado para poder soportar las operaciones de ViNoW. Con esto el equipo fundador se compondrá de los siguientes y formarán una sociedad limitada que será la que soporte el negocio de ViNoW:

- David Fernández
- Pablo Cejudo
- Carlos Del Olmo
- Francisco López

Por otro lado, para desarrollar y mantener el funcionamiento de la empresa serán necesarios a su vez los siguientes equipos:

2017

- Equipo IT: 1 persona
- Equipo de pedidos: 1 persona

2018

- Equipo IT: 1 persona
- Equipo de pedidos: 1 persona

2019

- Equipo IT: 2 persona
- Equipo de pedidos: 1 persona

2020

- Equipo IT: 1 persona
- Equipo de pedidos: 1 persona

2021

- Equipo IT: 1 persona
- Equipo de pedidos: 1 persona

POLÍTICA DE PRECIOS

En ViNoW hemos realizado un estudio de mercado para poder determinar los precios objetivos previstos para comercializar nuestros productos, estos precios podrán ser modificados en función de la demanda. Posicionamos nuestros precios en la mediana de los precios bajos del mercado. No pretendemos competir en precio sino lanzar ofertas competitivas gracias a nuestra pequeña estructura empresarial teniendo en cuenta los márgenes de las empresas ya existentes con estructuras mucho más pesadas.

	2017	2.018	2019	2.020	2021
PRECIO MEDIO BOTELLA	6,80 €	6,88 €	6,97 €	7,08 €	7,20 €
PRECIO MEDIO BOTELLA CON IVA	8,23 €	8,32 €	8,44 €	8,57 €	8,71 €
PRECIO MEDIO BOTELLA EN BODEGA	3,08 €	3,11 €	3,16 €	3,20 €	3,26 €
PRECIO MEDIO BOTELLA EN BODEGA + LOGÍSTICA INTERNA	4,40 €	4,45 €	4,52 €	4,58 €	4,66 €
MARGEN MEDIO	2,40 €	2,43 €	2,46 €	2,50 €	2,54 €

El precio de la distribución de botellas correrá a cargo de nuestros clientes.

PRESUPUESTACIÓN FINANCIERA

Balance estimado

		2017	2018	2019	2020	2021	
ACTIVO		165.959 €	184.987 €	387.833 €	676.179 €	900.709 €	
Activo circulante	AF	Activos fijos	27.816 €	40.958 €	29.076 €	17.170 €	5.240 €
	AC	Existencias producto	2.584 €	6.246 €	26.720 €	29.745 €	32.457 €
	AC	Clientes					
	AC	HP IVA compensar / devolver	19.370 €	5.922 €	0 €	0 €	0 €
	AC	Crédito fiscal / Escudo fiscal	48.875 €	111.861 €	24.961 €	0 €	0 €
	AC	Inversión financiera					
	AC	Tesorería	67.315 €	20.000 €	307.075 €	629.264 €	863.012 €
		PASIVO	165.959 €	184.987 €	387.833 €	676.179 €	900.709 €
Recursos perm.	FP	Capital social	280.000 €	280.000 €	280.000 €	280.000 €	280.000 €
	FP	Reserva legal					96.040 €
	FP	Reserva voluntaria					96.040 €
	FP	Beneficio Neto	-114.041 €	-146.968 €	202.765 €	250.323 €	252.895 €
	FP	Pérdidas acumuladas		-114.041 €	-261.008 €	-58.243 €	
Pasivo circul.	PF	Recursos ajenos LP	0 €	165.995 €	145.246 €	99.497 €	43.747 €
	PC	Recursos ajenos CP	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
	PC	Proveedores					
	PC	HP acreedora IVA a ingresar	0 €	0 €	20.830 €	22.282 €	23.602 €
	PC	HP acreedora por IS	0 €	0 €	0 €	82.320 €	108.384 €

Pérdidas y Ganancias Estimadas

	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos por ventas	485.578 €	1.173.755 €	5.021.216 €	5.589.641 €	6.099.237 €
Compra de botellas	219.762 €	531.217 €	2.272.496 €	2.529.753 €	2.760.385 €
MARGEN OPERATIVO	265.816 €	642.538 €	2.748.720 €	3.059.888 €	3.338.852 €
Gastos de explotación	421.777 €	831.750 €	2.439.385 €	2.685.004 €	2.963.213 €
costes operativos	17.485 €	40.250 €	64.321 €	67.786 €	71.448 €
Personal externo	45.000 €	45.450 €	45.905 €	46.364 €	46.827 €
Coste MK	163.596 €	235.298 €	420.968 €	580.104 €	680.531 €
Coste personal	101.075 €	282.032 €	929.750 €	901.544 €	975.899 €
Coste de logística	94.620 €	228.720 €	978.442 €	1.089.206 €	1.188.507 €
EBITDA	-155.961 €	-189.212 €	309.335 €	374.884 €	375.639 €
Depreciaciones	6.954 €	11.978 €	12.002 €	12.026 €	12.050 €
BENEFICIO OPERATIVO (BAII o EBIT)	-162.915 €	-201.190 €	297.333 €	362.858 €	363.589 €
Ingresos financieros					
Gastos financieros	0 €	8.765 €	7.669 €	5.253 €	2.310 €
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS BAI	-162.915 €	-209.954 €	289.664 €	357.605 €	361.279 €
Impuesto sociedades	-48.875 €	-62.986 €	86.899 €	107.281 €	108.384 €
BENEFICIO DESPUÉS DE IMPUESTOS BDI	-114.041 €	-146.968 €	202.765 €	250.323 €	252.895 €
AC CRÉDITO / ESCUDO FISCAL (BALANCE)	48.875 €	111.861 €	24.961 €	0 €	
PC DEUDA TRIBUTARIA (BALANCE)	0 €	0 €	0 €	82.320 €	108.384 €

Tesorería Estimada

	2017	2018	2019	2020	2021
ENTRADAS	867.549 €	1.586.239 €	6.075.671 €	6.763.466 €	7.380.077 €
FIN Desembolso de los accionistas	280.000 €				
FIN Principal de la deuda		165.995 €			
FIN Cobro financiero					
OP Cobros de ventas	587.549 €	1.420.244 €	6.075.671 €	6.763.466 €	7.380.077 €
OP Cobro de subención					
OP Devolución IVA (no solicitado)					
SALIDAS	800.235 €	1.633.554 €	5.788.596 €	6.441.277 €	7.146.329 €
FIN Pago dividendos					
FIN Pago de intereses	0 €	8.765 €	7.669 €	5.253 €	2.310 €
FIN Amortización del principal			20.749 €	45.749 €	55.749 €
INV Pago de inversiones	42.072 €	30.395 €	145 €	145 €	145 €
OP Pago a proveedores	657.088 €	1.312.361 €	4.601.152 €	5.222.647 €	5.747.997 €
OP Pago deuda IS	0 €	0 €	0 €	0 €	82.320 €
OP Pago liquidaciones de IVA	0 €	0 €	229.131 €	265.937 €	281.908 €
OP Pagos a empleados	101.075 €	282.032 €	929.750 €	901.544 €	975.899 €
NETO MOVIMIENTOS TESORERÍA	67.315 €	-47.315 €	287.075 €	322.189 €	233.748 €
SALDO TESORERÍA	67.315 €	20.000 €	307.075 €	629.264 €	863.012 €

CUSTOMER PAINS

Bodegas:

- Adquirir notoriedad
- Incrementar las ventas

Consumidores:

- Descubrir vinos únicos

Puntos de consumo:

- Ofertar vinos increíbles a su clientela



MISIÓN

Ofrecer la experiencia de adquirir, compartir y deleitarse con vinos exclusivos de pequeñas bodegas. Los consumidores y sus establecimientos preferidos accederán a vinos que antes no podían disfrutar, aprendiendo con sus productores y nuestro equipo de enólogos. De este modo, nuestras bodegas conseguirán la notoriedad que necesitan.

VISIÓN

En cinco años estaremos presente en todo el territorio nacional, ofreciendo vinos únicos de pequeñas e incipientes bodegas a los consumidores y establecimientos en menos de 24 horas.

PLAN DE MARKETING

Modelo escalable

Fuerza de ventas – Enólogos y comerciales

Planes de promoción

Consumidores - MKT directo → Mass media

Bodegas y establecimientos – Fuerza de venta

Presencia en ferias del sector

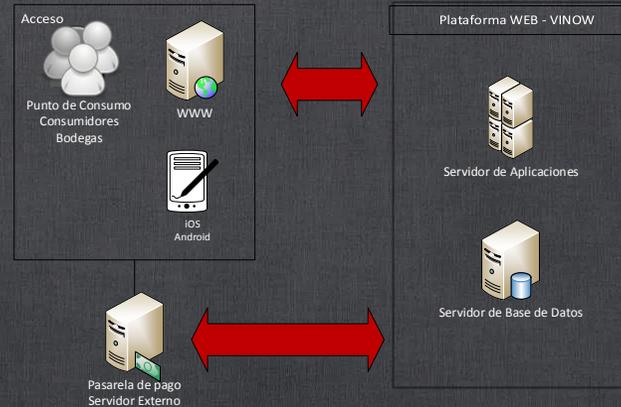
Presencia en medios especializados

EN 5 AÑOS

2,5% establecimientos

0,5% consumidores

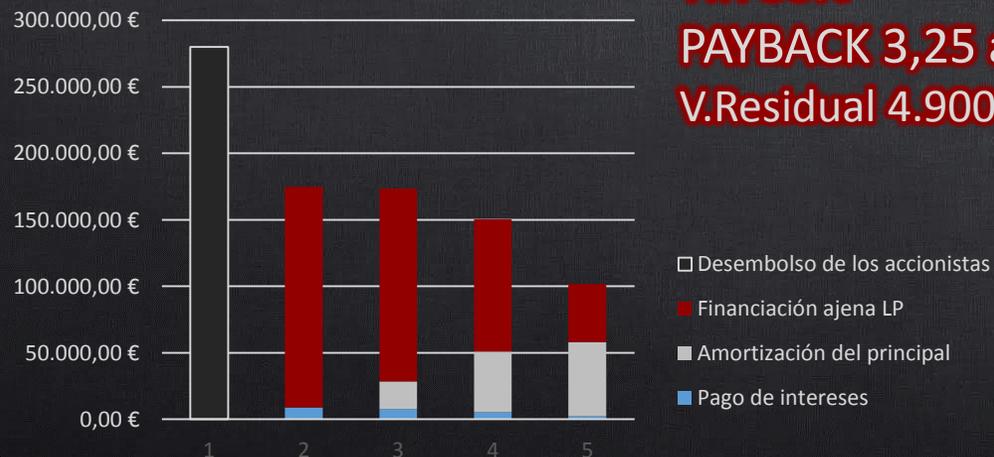
OPERACIONES



Desarrollo tecnológico para:

- Acceso al servicio en cualquier momento y desde cualquier lugar
- Automatización de pedidos
- Envío en 24h
- Stock de tres días
- Control de calidad
- Integración con Amazon para el envío.

FINANCIACIÓN

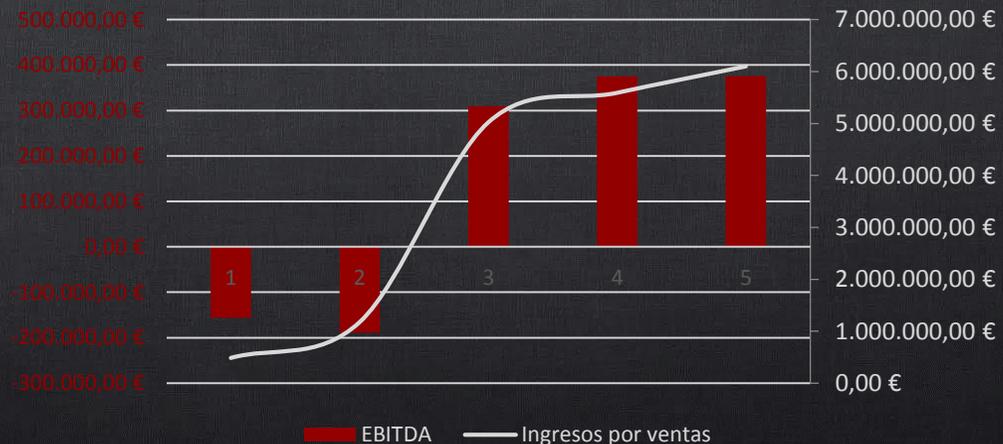


TIR 80%

PAYBACK 3,25 años

V.Residual 4.900.000€

VENTAS Y EBITDA



David Fernández
Director de Operaciones
Pablo Cejudo
Director Comercial
Francisco López
Director de Marketing
Carlos del Olmo
Director Financiero