



---

# Universidad de Valladolid

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Trabajo de Fin de Grado

Grado en FBS

Título del Trabajo Fin de Grado: Creación de una  
Bodega en Gordoncillo

Presentado por:

***Isabel Velado Martínez***

Tutelado por:

***Elena Inglada Galiana***

*Valladolid, xx de Septiembre de 2021*

## **RESUMEN**

Con este trabajo se pretende elaborar un plan de empresa viable para crear una pequeña bodega situada en la provincia de León, que elaborará y comercializará vino tinto de calidad de la Denominación de Origen Tierra de León.

Este proyecto está centrado en los procesos de producción y compra, y se llevarán a cabo los análisis de los resultados económicos y financieros con el fin de calcular la rentabilidad de la empresa y sus beneficios.

España se encuentra en una posición privilegiada en cuanto a la producción y comercialización de vino, ya que es líder mundial en volumen de vino exportado y en superficie de viñedo plantado. Con esta favorable situación, y debido a lo apasionante de la elaboración del vino se ha decidido crear el proyecto de esta bodega.

**Palabras clave:** sector vitivinícola, uva tinta Prieto Picudo, vino tinto, plan de empresa.

**Códigos de la Clasificación JEL:** G14, L11, Q12 y R32

## **ABSTRACT**

This work is intended to develop a viable business plan to create a small winery located in the province of León, which will produce and market high quality red wine from the Tierra de León Designation of Origin.

Throughout this project, and after carrying out a market analysis and the starting situation, the production and purchasing processes will be explained, and the economic and financial results analysis will be carried out in order to calculate the profitability of the company and its benefits.

Spain is in a privileged position in terms of wine production and marketing, as it is a world leader in exported wine volume and planted vineyard area. With this favorable situation, and due to the passion of winemaking it has been decided to create the project of this winery.

**Key words:** wine sector, Prieto Picudo red grape, red wine, business plan.

**JEL classification codes:** G14, L11, Q12 y R32

## INDICE

1.	Presentación del proyecto.....	1
1.1	Introducción.....	1
1.2	El negocio a desarrollar y sus características.....	1
2.	Análisis del mercado interno y externo.....	2
2.1	Análisis del sector vitivinícola.....	2
2.1.1	Consumo de vino en España y en el mundo.....	3
2.2	Entorno específico: 5 fuerzas de Porter.....	4
2.2.1.	Poder de negociación de los clientes.....	5
2.2.2.	Poder de negociación de los proveedores.....	6
2.2.3.	Amenaza de los productos sustitutivos.....	6
2.2.4.	Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	6
2.2.5.	Rivalidad entre los competidores del sector.....	7
2.3.	Análisis DAFO.....	7
3.	Plan de compras y producción.....	8
3.1	Instalaciones y maquinaria.....	8
3.2	Materias primas.....	10
3.3	Proceso productivo.....	10
3.4	Capacidad de producción.....	12
3.5	Presupuesto.....	14
3.6	Expansión y diversificación: Matriz de Ansoff.....	15
4.	Plan de marketing.....	17
4.1	Producto ofrecido.....	17
4.2	Clientes.....	18
4.3	Previsión de ventas.....	19
4.4	Precio de venta.....	20
4.5	Distribución.....	21
4.6	Promoción.....	22
5.	Recursos humanos .....	25
5.1	Necesidades de personal.....	25
5.2	Organización y personal.....	26
6.	Área económico-financiera.....	27
6.1	Inversiones necesarias.....	27
6.2	Fuentes de financiación.....	27
6.3	Flujos de caja.....	29

6.4 Van, Tir y Pay-Back.....	34
6.5 Balance y cuenta de pérdidas y ganancias.....	35
6.6 Punto Muerto.....	37
6.7 Rentabilidad del negocio.....	39
7. Área juridico-legal.....	40
8. Conclusiones.....	42
9. Bibliografía.....	44

# **1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO**

## **1.1 Introducción**

El presente trabajo tiene como objeto elaborar un plan de negocio para una pequeña empresa dedicada a la producción y comercialización del vino tinto. En este proyecto se estudiarán y describirán todos los procedimientos y herramientas financieras usadas para la implantación de una bodega en España y llegar a la conclusión de si el negocio a emprender es rentable económicamente.

El sector que se va a analizar para llevar a cabo este proyecto es el vitivinícola, que se encuentra ubicado dentro de la industria de “Alimentación, Bebidas y Tabaco”.

En este proyecto, tras analizar el sector y determinar el tipo de negocio que se va a implantar, el producto que se va a ofrecer y sus metas en el mercado, se llevará a cabo la descripción del plan de producción y comercialización.

Para finalizar con el proyecto se creará un plan económico, con las inversiones necesarias para llevar a cabo la creación de la bodega, sus gastos e ingresos, y el cálculo detallado de su rentabilidad, analizando así la viabilidad de la empresa y su perspectiva de futuro.

## **1.2 El negocio a desarrollar y sus características**

El proyecto consistirá en una pequeña bodega, de pocas dimensiones inicialmente, y cuyo objetivo será obtener un vino tinto de una calidad extraordinaria, con una variedad autóctona de uva tinta “Prieto Picudo”.

Esta bodega ha optado por la elaboración de un vino tinto embotellado, con Denominación de Origen Tierra de León, y será ubicada en la zona sur de la provincia de León, en un pueblo llamado Gordoncillo. Esta zona de producción de los vinos amparados por la mención de “Tierra de León” cuenta con una superficie de 3.317 kilómetros cuadrados, que son idóneos para el cultivo de la vid y desde los cuales se producen vinos de gran calidad.

Los tipos de vino que se van a producir en esta bodega serán: durante el primer año vino tinto joven, ya que el vino de crianza y el de reserva requieren un periodo de envejecimiento de 2 y 3 años respectivamente.

La variedad de uva “Prieto Picudo” se caracteriza por su alta pigmentación, su acidez y su gran cantidad de azúcar y tanino, lo que la diferencia y le da un sabor especial.

Respecto al nombre elegido para la bodega es “Aromas del Cea” por el río que atraviesa el municipio y para la marca, “San Gil”, pueblo colombiano hermanado con Gordoncillo.

## **2. ANALISIS DE MERCADO INTERNO Y EXTERNO**

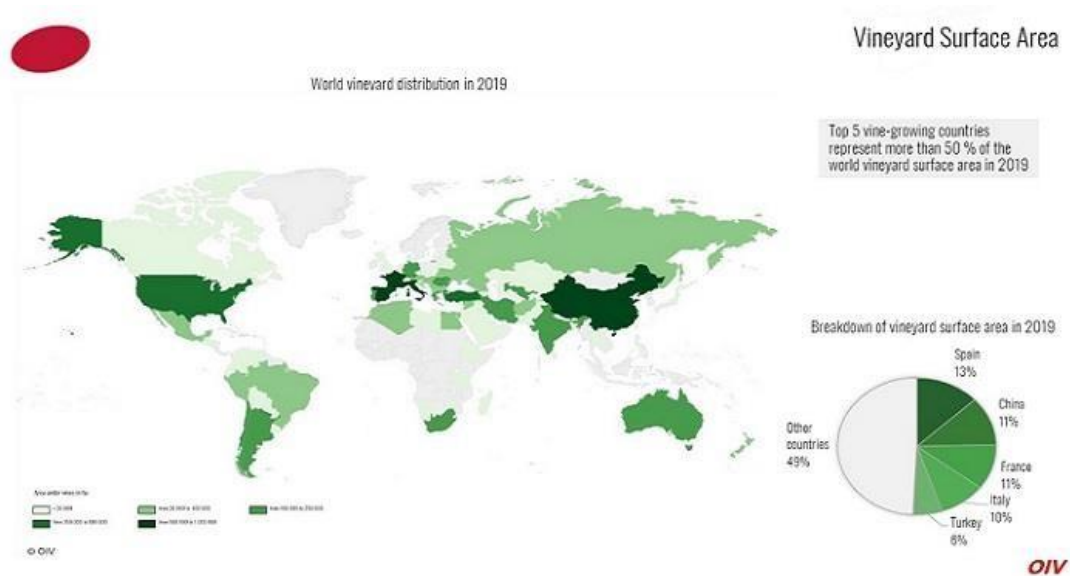
### **2.1 Análisis del sector vitivinícola**

El sector vitivinícola español es de una gran importancia tanto por el valor económico que genera como por la población que ocupa, y por el papel que desempeña en nuestro país.

La tradición elaboradora de vinos es una de las industrias más antiguas de España, se remonta a la época de los romanos, aunque no ha sido hasta más recientemente cuando la exportación se ha convertido en un hecho masivo y generalizado en el sector.

Según los últimos datos disponibles del MAPA, España contaba en el 2020 con 949.565 hectáreas destinadas al cultivo de la vid, pese a ser una cifra inferior a la del 2019 sigue siendo en la actualidad el país con mayor extensión de viñedo tanto de la Unión Europea como del mundo. En los siguientes cuadros se muestran las superficies de cultivo de la vid repartidas por países:

Tabla 1: Distribución mundial de viñedos en 2019



<https://www.agronewscastillayleon.com/la-superficie-mundial-de-vinedo-se-mantiene-estable-en-2019-segun-oiv>

Como se aprecia en la gráfica, España sigue a la cabeza en extensión de viñedo del mundo, de ahí el gran papel que ocupa en nuestra economía. Representa un 30% de la superficie total de viñedos de la Unión Europea (seguido por Francia e Italia con un 23% y un 20% respectivamente) y un 13% del total mundial, seguido por China, que fuera de la Unión Europea es el país que más superficie de viñedos posee.

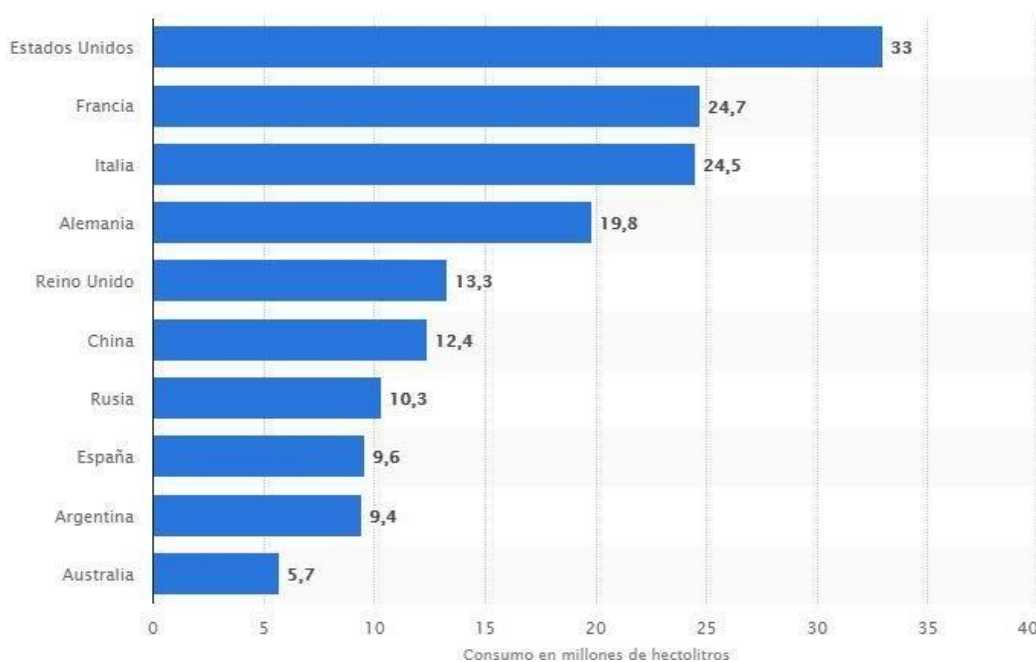
Además, podemos advertir la importancia de la vid en España, ya que ocupa el tercer lugar en extensión nacional, detrás de los cultivos del cereal y del olivar.

### 2.1.1 Consumo de vino en España y en el mundo.

Este año, debido a la crisis provocada por la Covid-19, se ha experimentado una caída del 3% en el volumen de vino consumido, registrando el nivel más bajo de consumo desde 2002, con una cifra de 234 millones de hectolitros.



Tabla 2: Consumo en millones de hectolitros

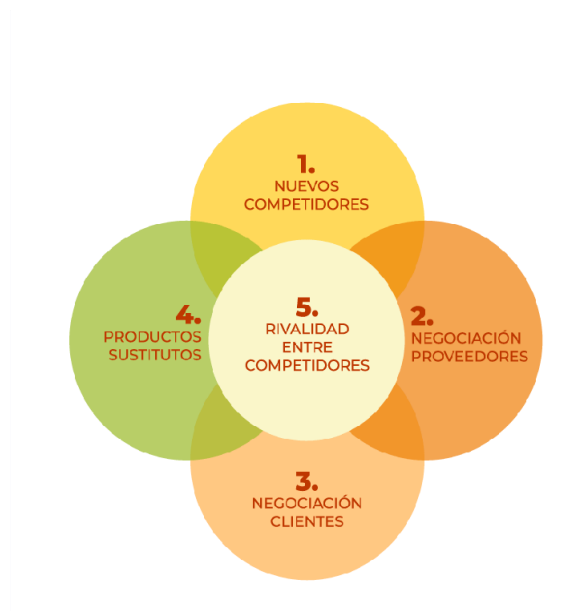


<https://es.statista.com/estadisticas/503589/paises-del-mundo-con-mayor-consumo-de-vino/>

España, a pesar de ser el tercer país productor de vino en todo el mundo, se encuentra en el octavo puesto respecto al consumo mundial. La demanda per cápita de nuestro país se sitúa bastante lejos de la que tienen otros países productores de vino, aunque está en continuo crecimiento en los últimos años, desde el 2016 que se experimentó en España el primer aumento anual de consumo de vino.

## 2.2 Entorno específico: 5 fuerzas de Porter

El análisis de las 5 fuerzas de Porter es un método de estudio que tiene como principal objetivo realizar un análisis detallado de la industria y el desarrollo de la estrategia de negocio.



*Imagen 1: 5 Fuerzas de Porter*

### **2.2.1. Poder de negociación de los clientes:**

Es el grado de influencia que tienen los clientes o consumidores sobre los oferentes. En nuestro caso, la bodega Aromas del Cea, tiene como principales clientes a los establecimientos de la zona, a los que la bodega vende directamente (negocios de restauración, vinotecas y pequeños supermercados) y los particulares, que realizan sus compras bien directamente en la bodega o bien a través de la tienda online.

El poder negociador de los clientes particulares cada vez es mayor, puesto que son más exigentes y demandan productos de mayor calidad. Aun así, los clientes particulares de la bodega poseen bajo poder de negociación, ya que el hecho de realizar el esfuerzo del desplazamiento hasta la bodega supone que son clientes fidelizados con la marca y que el precio no supone un mayor inconveniente para ellos.

En el caso de los establecimientos de la zona, y más en concreto los restaurantes, gozan de un gran poder de negociación, ya que la labor del camarero es fundamental a la hora de presentar, ofrecer y vender el vino al cliente. Además, estos establecimientos pueden adquirir grandes volúmenes de producto, por lo que pueden ser fuertes negociadores.

Por el contrario, las vinotecas y los pequeños supermercados de la zona no tienen un elevado poder de negociación, ya que a dichos establecimientos les interesa poseer una amplia gama de vinos para ofrecer a sus clientes.

#### **2.2.2. Poder de negociación de los proveedores:**

En esta industria de la vitivinicultura, normalmente, el productor de la materia prima es quien elabora, ya sea él solo o junto con otros productores, el vino, es decir, se trata de una industria con una gran integración vertical, lo que facilita abaratar los costes de elaboración del vino, consiguiendo de esta manera incrementar el margen de beneficios. Este es el caso de esta bodega, ya que se autoabastece mediante sus viñedos de su propia materia prima, lo que conlleva la eliminación de proveedores y con ello, unos enormes beneficios para la empresa.

#### **2.2.3. Amenaza de los productos sustitutivos:**

El vino satisface una serie de necesidades que pueden ser cubiertas por otros productos, ya que el principal objetivo de un consumidor de vino es satisfacer la sed y el gusto con bebidas que aporten aromas y sabores en el día a día. El conjunto de productos sustitutivos del vino pueden ser otras bebidas alcohólicas, como la cerveza o la sidra, y otras bebidas asociadas con la ingesta de alimentos, como puede ser cualquier tipo de bebida carbonatada. El vino puede ser bastante sensible a la amenaza de estos productos, debido al bajo coste de cambio existente.

#### **2.2.4. Amenaza de entrada de nuevos competidores:**

El mercado vitivinícola se ve continuamente amenazado por nuevas pequeñas bodegas, que como “Aromas del Cea”, venden principalmente en su región geográfica, lo que provoca que las empresas deban reducir el precio de sus vinos para poder venderlos. Es ahí donde cobra gran importancia la relación calidad-precio, ya que normalmente los consumidores demandan el vino de su

zona. Esta bodega se va a diferenciar por la calidad de su materia prima y su cuidado proceso de producción, pero con la venta a un precio suficientemente bajo para poder competir con las nuevas bodegas que puedan surgir en la región, así como con las ya existentes.

### 2.2.5 Rivalidad entre los competidores del sector:

La rivalidad en el mercado vitivinícola es bastante alta debido al gran número de empresas dedicadas a este producto. Los consumidores tienen una gran variedad de vinos donde elegir con un coste de cambio muy bajo y estos factores tienden a intensificar la rivalidad en el sector.

### 2.3. Análisis Dafo

El objetivo fundamental de un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) es mostrar de forma esquemática la situación de una empresa en el mercado respecto a su entorno.

Con este análisis, tratamos de aprovechar al máximo las oportunidades, y minimizar en lo posible las amenazas, consiguiendo así destacar en el mercado.

	<b>Debilidades</b>	<b>Fortalezas</b>
<b>Análisis interno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Débil poder de negociación frente a grandes clientes.</li> <li>- Marca poco conocida</li> <li>- Reducida gama de productos</li> <li>- Escasa presencia en el mercado nacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buenas dimensiones e instalaciones técnicas.</li> <li>- Capacidad de almacenamiento</li> <li>- Alto nivel de verticalización</li> <li>- Buena imagen de marca.</li> <li>- Plantilla muy cualificada</li> </ul>
	<b>Amenazas</b>	<b>Oportunidades</b>
<b>Análisis externo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posicionamiento frente a grandes competidores y nuevos emergentes.</li> <li>- Rigidez normativa impuesta por las D.O.</li> <li>- Falta de conocimientos enológicos en la población</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creciente consumo de vinos de calidad.</li> <li>- Apoyo de las D.O.</li> <li>- Integración horizontal</li> </ul>

### 3. PLAN DE COMPRAS Y PRODUCCIÓN

#### 3.1. Instalaciones y maquinaria

Viñedo: Es el terreno donde se plantará la vid para la obtención de la uva. La superficie que se utilizará para la cosecha será de tres hectáreas. Los terrenos para la uva han sido aportados por los vecinos del pueblo y no tienen ningún coste de compra.

Se estima que la cantidad máxima de uva que se podrá obtener de una hectárea de plantación se situaría en unos 7.000 kilos. Dado que el viñedo tiene una superficie de tres hectáreas, se podrán obtener hasta 21.000 kilos de uva, dando un rendimiento de unos 2,5 kg. por cepa.

Puesto que para una botella de 75 cl. de vino se necesita un kilo de uvas, la cantidad obtenida será de unas 21.000 botellas como máximo. En el viñedo, se necesitarán también ciertos elementos para trabajar en él. Se precisará un filtro de tierras, espalderas y utensilios auxiliares tales como carretillas, cubos, rastrillos y otros cuyos costes se indicarán más adelante.

Bodega: Será el espacio que se usará para trabajar el vino. Consistirá en una nave de 200 m<sup>2</sup> situada próxima a los terrenos de cultivo, que se utilizará en régimen de alquiler. Dentro de la bodega se pueden distinguir varias zonas:

zona de elaboración, donde se situarán los diferentes elementos y maquinaria para las distintas tareas de elaboración del vino.

zona de embotellado, donde tendrá lugar el embotellamiento del vino ya elaborado. Además, existe espacio suficiente para el almacenamiento de las botellas hasta su posterior distribución.

Zona donde se realizarán las tareas administrativas: dispone del mobiliario y los equipos informáticos necesarios para una correcta gestión del negocio.

Dentro de la bodega, se encontrarán los siguientes elementos para completar el proceso productivo:

Estrujadora/despalladora de uva: Consiste en una máquina a motor de aluminio que primero estruja la uva para extraer el jugo con el que se elabora el vino y después separa los granos de uva de los escobajos o raspones.

Depósitos isotérmicos: Se necesitarán dos depósitos de acero inoxidable para recoger el vino después del estrujado y despallado y otros dos para después de la prensa. Estos depósitos tienen una capacidad de 500 litros cada uno.

Prensa hidráulica a motor: Es un aparato mecánico donde se prensarán las partes sólidas que se habían extraído en el proceso de estrujado y despallado para extraer la mayor cantidad de vino posible con capacidad para 200 litros de vino.

Máquina llenadora: Máquina semiautomática de acero inoxidable que se encarga de llenar las botellas por medio de unas bombas incorporadas con filtros, con la capacidad de regular el nivel de líquido en la botella.

Encorchadora manual: Aparato que se destina a encorchar las botellas con sus tapones.

Etiquetadora semiautomática: Máquina para el etiquetado de las botellas.

Capsuladora: Capsuladora manual con termostato para colocar a base de calor los precintos en los cuellos de las botellas.

Bomba de trasiego: Este instrumento se usa en la fase final del proceso productivo para filtrar y aclarar el vino.

Barricas de roble tostado: Recipientes de madera de roble donde dejaremos reposar el vino con el objetivo de que envejezca y así conseguir vino de crianza y de reserva. La capacidad de estas barricas son de 225 litros cada una.

### 3.2 Materias primas

A la hora de producir el vino, se necesitarán varias materias primas, aditivos y materiales auxiliares para finalizar el proceso productivo adecuadamente, los cuales se detallan en el siguiente cuadro:

<b>Materias Primas</b>	Uva Prieto Picudo
	Anhídrido sulfuroso
	Pesticidas
<b>Materiales Auxiliares</b>	Botellas 75 cl.
	Corchos
	Cajas 6 botellas
	Etiquetas
	Precintos
	Palés

Las materias primas consisten principalmente en nuestra variedad de uva ya recolectada, Prieto Picudo. Además de la uva, se deberán utilizar pesticidas para los viñedos y se necesitará añadir a lo largo del proceso productivo anhídrido sulfuroso, que es un compuesto químico de azufre y oxígeno, y es el aditivo más ampliamente utilizado en vinificación, con el cual conseguiremos mejor color y aroma, así como una menor acidez volátil.

*Por otra parte, los materiales auxiliares constituyen todos aquellos materiales utilizados para el envasado y el etiquetado del vino, así como para su almacenamiento.*

### 3.3 Proceso productivo

Para empezar a elaborar el vino, primero ha de recolectarse la uva de los viñedos. Esto será un proceso de unas tres semanas, donde los racimos de la uva son retirados de la vid por los operarios eventuales contratados temporalmente. Más tarde, los racimos son transportados por medio de carretillas hacia la bodega donde se realiza el proceso de estrujado en la máquina estrujadora- despalilladora para liberar el zumo y la pulpa de la uva. A

continuación, en la misma máquina se procede al despalillado y se elimina el agua y los raspones de la uva que son perjudiciales para la hora de la producción. Otra ventaja que nos da este proceso es el ahorro de espacio, puesto que los raspones ocupan un gran volumen y así nos facilita los posteriores procedimientos. Además, su eliminación acelera las fermentaciones.

La siguiente fase es la del sulfitado, que se basa en aplicar el aditivo antes descrito, llamado anhídrido sulfuroso para proteger de la oxidación y de la aparición de posibles bacterias, facilitar la maceración y mejorar el color y el aroma del vino.

Posteriormente, se transporta el líquido a los depósitos isotérmicos de acero inoxidable para dar lugar a la maceración y fermentación alcohólica. Esto consiste en transferir todas las sustancias al mosto mediante el enfriamiento de la uva previo a la fermentación para liberar las materias colorantes y los aromas. La maceración actúa también más adelante en el proceso de fermentación, donde el alcohol que se genera actúa como disolvente. En la fermentación alcohólica se convierte el azúcar del mosto en alcohol y se extraen sustancias que proporcionan al vino su característico sabor y suavidad.

Se procederá en este momento al descube del líquido y prensado de este con las partes sólidas que se habían separado en el proceso de despalillado.

Ahora el mosto sufre de otra fermentación, llamada la fermentación maloláctica. En este proceso se transforman los ácidos en otros que son mucho más suaves y agradables al paladar.

Finalmente, se procederá a la filtración y aclarado del vino con la bomba de trasiego, donde se eliminan las impurezas que pueda tener el líquido y se obtiene el color amoratado característico del vino tinto.

Una vez obtenido el vino propiamente dicho, se dará paso a prepararlo para su salida al mercado. Puesto que el tipo de vino a comercializar durante el primer año es un vino joven, no necesita ser envejecido en barricas y podrá comercializarse inmediatamente después de su embotellamiento.

Sin embargo, los vinos de crianza y de reserva, necesitan de dos y tres años



correspondientemente para su comercialización, por lo que sí que necesitarán ser envejecidos. Para ello dejaremos reposar el vino en barricas de alta calidad, las cuales serán de roble tostado, con lo que conseguiremos fusionar los matices propios del vino con los que le aporta la barrica.

El siguiente paso, tanto para un tipo de vino como para los otros, será el embotellamiento. Para ello, primero habrá de pasar por la maquina llenadora.

Una vez el vino esté en la botella, se colocarán los corchos en la encorchadora manual para el taponamiento de esta. Posteriormente, con ayuda de la etiquetadora semiautomática, se pegarán las etiquetas frontales y traseras en el vidrio para identificar tanto la marca de la bodega como el tipo de vino y sus características. Por último, se colocará el precinto de plástico en el cuello de la botella con la capsuladora para dejar la botella lista para su comercialización.

Una vez obtenidas las botellas, se almacenarán en cajas a razón de 6 botellas por cada caja en la zona de almacenamiento de la bodega hasta su posterior distribución.

### **3.4 Capacidad de producción.**

La superficie de cosecha de viñedos que posee “Aromas del Cea” es de tres hectáreas, y teniendo en cuenta que de cada hectárea estimamos sacar 7.000 kilos de uva, y que, de cada kilo de uva, sacamos una botella de 75 cl., la producción ascendería a 21.000 botellas de vino por temporada, que serían 15.750 litros de vino.

Para la primera temporada, de los 15.750 litros de vino producidos, finalizaremos el proceso productivo y sacaremos a la venta tan solo 7.875 litros (10.500 botellas), debido a que el resto lo introduciremos en las barricas para envejecer el vino y sacar mayores beneficios para los años posteriores.

Las barricas de roble tostado tienen la capacidad de 225 litros cada una, por lo que, contando con las 35 que hemos comprado, suman un total de 7.875 litros, que son los que vamos a dejar de poner a la venta durante la primera temporada para continuar con su proceso de envejecimiento.

La mitad de dicha cantidad estará lista para su comercialización en un año, y

será vino tinto de crianza, mientras que la otra mitad, 3.937 litros, no estará lista hasta dos años después, que saldrá a la venta como vino tinto de reserva, de una calidad extraordinaria.

*Por lo que, como se muestra en el cuadro siguiente, a partir del tercer año podremos comercializar la cantidad total de litros de vino producidos por temporada, y con los beneficios mayores de vender vinos de mayor calidad:*

<b>PRODUCCIÓN</b>		
<b>1º AÑO</b>	<b>2º AÑO</b>	<b>A PARTIR DEL 3º AÑO</b> 
Vino <b>joven</b> : 10.500 botellas (7.875 litros)	Vino <b>joven</b> : 10.500 botellas (7.875 litros)	Vino <b>joven</b> : 10.500 botellas (7.875 litros)
	Vino <b>crianza</b> : 5.250 botellas (3.937,5 litros)	Vino <b>crianza</b> : 5.250 botellas (3.937,5 litros)
		Vino <b>reserva</b> : 5.250 botellas (3.937,5 litros)

### 3.5 Presupuesto

<b>MAQUINARIA</b>			
<b>MAQUINA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>COSTE TOTAL</b>
Estrujadora/despalladora	1	380€	380€
Depósitos isotérmicos	4	500€	2.000€
Prensa hidráulica	1	2.800€	2.800€
Máquina llenadora	1	2.020€	2.020€
Encorchadora manual	1	180€	180€
Etiquetadora semiautomática	1	3.100€	3.100€
Capsuladora	1	190€	190€
Bomba de trasiego	1	400€	400€
Barricas de roble	45	200€	9.000€
<b>TOTAL</b>			<b>20.070€</b>

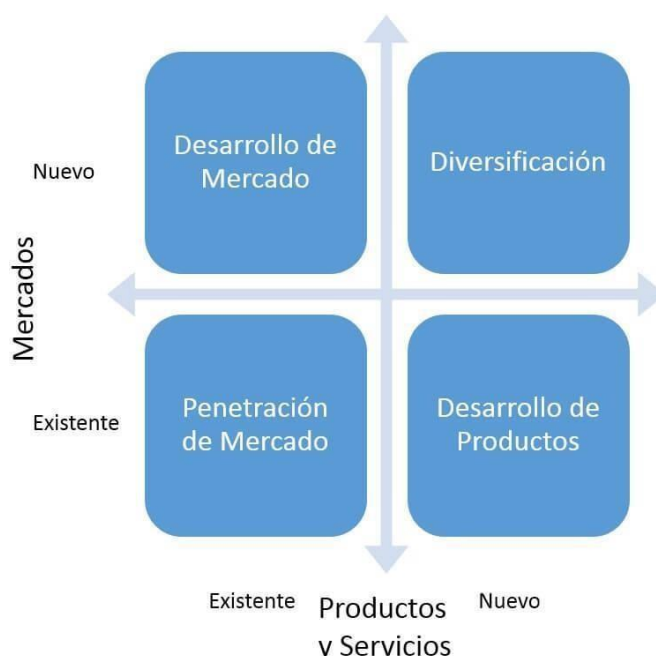
<b>EQUIPOS AUXILIARES</b>			
<b>EQUIPO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>COSTE TOTAL</b>
Ordenadores	2	800€	1.600€
Mesas	2	120€	250€
Sillas	4	75€	300€
Impresoras	1	150€	150€
Traspalé	1	300€	300€
Furgoneta	1	10.000€	10.000€
Utensilios para el viñedo	-	-	4.000€
<b>TOTAL</b>			<b>16.590€</b>

### 3.6. Expansión y diversificación: Matriz de Ansoff

Para saber qué estrategia debemos seguir para introducirnos en el mercado vitivinícola, recurrimos a la Matriz de Ansoff, también conocida como Matriz de Producto-Mercado.

El proyecto que llevamos a cabo se encuadra dentro de un mercado ya existente y consolidado en nuestro país, y además el producto que ofrecemos también es un producto ya existente y que a priori no representa ninguna innovación diferencial con respecto a otros vinos.

Por lo tanto, siguiendo la Matriz de Ansoff, habría que seguir una estrategia de penetración en el mercado para darnos a conocer.



*Imagen 2: Matriz de Ansoff*

Para conseguir dicha estrategia de penetración podemos hacerlo de dos maneras:

- Diferenciación por producto: la bodega debe ofrecer algún atributo o cualidad diferencial respecto a otros vinos de la competencia para poder diferenciarse en el mercado.
- Diferenciación por precio: para llevar a cabo esta estrategia habría que vender los productos a precios más altos o más bajos que los de la competencia. Si ofreciésemos precios mayores, estaríamos accediendo

a un sector de lujo del mercado, mientras que, en el segundo caso, podríamos llegar a una mayor masa de gente y conseguir un mayor número de clientes.

Tras analizar la Matriz de Ansoff, la estrategia que va a seguir esta bodega para penetrar en el mercado va a ser una diferenciación por el precio de venta.

Partiendo de la calidad que ofrece nuestro producto, contamos con grandes competidores en el sector, como ya hemos analizado anteriormente. Por ello, el vino "San Gil" va a salir a la venta por un precio bastante por debajo del de su competencia, para así hacerse conocer en el mercado y ganar el máximo número de clientes, a pesar de presentar una calidad muy similar.

El primer año, y dado que sólo vamos a contar con vino tinto joven, aplicaremos los precios más bajos para así llegar a una mayor parte de la población.

Posteriormente, se elaborará una estrategia para ir incrementando el precio de algunos productos, según sea la marca más reconocida, sacando al mercado unos vinos de mayor calidad y estableciendo una estrategia de diversificación hacia un sector de la población más exclusivo.

## **4. PLAN DE MARKETING**

### **4.1. Producto Ofrecido**

Dentro del sector vitivinícola, no es fácil llegar a crear una marca reconocida y con prestigio. Las diferencias con respecto a otros, vienen dadas principalmente por el sabor, maridaje y el packaging del producto.

Nuestra bodega “Aromas del Cea” va a competir principalmente con la calidad de su producto, así como ofreciendo un precio relativamente bajo para su sector, trabajando con la mejor materia prima y ofreciendo un vino con Denominación de Origen de alta calidad.

Pero para crear una imagen de marca también hace falta esbozar un estilo de presentación en el mercado. Esto conlleva confeccionar un diseño para la botella, puesto que los potenciales clientes son atraídos en gran medida por la apariencia de esta a la hora de probar un nuevo vino.

El tipo de botella, tanto para el joven, el crianza y el reserva, será de tipo bordelesa, con hombros marcados y fondo cóncavo, de color negro, ya que este color es el usado principalmente para vinos tintos crianzas y de reserva, y además nos ofrece beneficios técnicos al utilizar un color oscuro y opaco, que lo protege de la luz directa y la radiación ultravioleta. Con estas características aseguraremos la buena conservación del vino embotellado con el paso del tiempo, y preservaremos su esencia.

Para diferenciar los tres tipos de vino con los que va a contar la bodega, hemos creado tres tipos de etiquetas, las cuales sólo se distinguen en el color del fondo de la misma.

El fondo de la etiqueta del vino joven será de color blanco, ya que este color los consumidores lo tienen asociado con un vino más tradicional, y del día a día, ya que es, en principio, el vino de menor calidad con el que contará la bodega. La etiqueta del vino de crianza llevará un fondo plateado, más innovador, y que estilizará la imagen de la botella. Y, por último, la etiqueta del vino de reserva, será de un color dorado, lo que le hará ser más vistoso para el consumidor, a la par que refinado.

## 4.2. Clientes

Para identificar la cantidad y los tipos de clientes en el mercado español, se han tomado como referencia los datos del análisis de mercado realizado por el OEMV (Observatorio Español del Mercado del Vino) sobre el consumo de vino en España.

Respecto al tipo de vino, el consumidor español lo es fundamentalmente de vino tinto, lo que supone una ventaja para nuestra bodega.

En el estudio mencionado anteriormente se identifica a seis tipos de consumidores diferentes, con unas características muy diversas que se plasman a continuación, estructurados respecto al consumo de vino por persona y año:

- En primer lugar, se encuentra el consumidor "tradicional". Este segmento incluye a bebedores habituales que consumen a diario, que tiene una percepción de esta bebida como un alimento, y lo bebe en la comida, cena y tiempos de ocio. Su consumo ronda los 52,8 litros anuales, aunque representan apenas el 6,9% de las ventas nacionales.
- En segundo lugar, está el llamado "Urbanita inquieto", un consumidor que conoce el vino, que lo bebe de manera bastante habitual y que está siempre dispuesto a probar vinos nuevos y experimentar. Su consumo es de 51,6 litros por persona y año y representa el 7,6% de las ventas.
- El siguiente tipo de consumidor es el denominado "Trendy". Es un comprador al que no le importa gastar dinero para disfrutar de un buen vino, pues es una bebida que le apasiona y quiere dar a saber sus conocimientos sobre el tema. Representan el 26% de las ventas, aunque el consumo medio es menor, pues se sitúa en torno a 37 litros por persona y año.
- A continuación, aparece el consumidor "Rutinario". Es una persona al que le interesa el vino, pero sólo lo compra de vez en cuando y lo

consume con sus amigos o familia en reuniones, celebraciones o momentos de ocio. Estos sujetos son bastante numerosos y suponen un 21,5% del total de las ventas.

- En el siguiente puesto se encuentra el "Ocasional interesado". Le gusta el vino porque lo ve como un producto refinado de buen gusto y le interesa el mundo de los vinos. El perfil medio sitúa su consumo en 32 litros anuales y abarca un 24,5% del total de ventas.
- Por último, se encuentra el consumidor "Social". Sólo bebe en celebraciones u ocasiones especiales con un consumo mucho menor que los demás modelos de consumidor. Aun así, representan un 13% de las ventas debido a que son muy numerosos.

Con estos datos podemos observar que la población que disfruta de esta bebida en España es muy numerosa, y también que los tipos de clientes potenciales que existen para nuestra bodega son de lo más diversos, cada uno con unos gustos, preferencias y consumo muy diferentes.

El conjunto de la población al que irán dirigidos nuestros productos serán consumidores preferentemente mayores de treinta años, de poder adquisitivo medio, que consumen vino frecuentemente, y que por ello estarán más dispuestos a probar nuevas marcas y a pagar un precio más alto para el disfrute de un buen vino. De esta manera, se acaparará a la mayoría de los perfiles de consumidor; excepto a aquellos consumidores más conservadores que no se decidan a probar un vino diferente al que consume habitualmente.

#### **4.3. Previsión de ventas.**

No podemos predecir con exactitud cuánto se va a vender ni cuántos ingresos se van a generar en cada ejercicio, pero se puede hacer una estimación con los datos obtenidos respecto al sector y al mercado del vino, la cartera de clientes, el entorno, la previsión económica, el presupuesto de la empresa, y el plan de



marketing llevado a cabo por ésta.

Según lo indicado anteriormente, y según las características de esta bodega, se esperan alcanzar unas ventas del 100% de la producción conseguida anualmente, ya que la superficie de viñedos con la que cuenta y la capacidad de producción son reducidas. Así pues, llevando una buena campaña de promoción de los productos, está en la total capacidad de vender el 100% del vino producido.

Esto sería (si no variasen las condiciones ni aumentase la capacidad de producción): 10.500 botellas vendidas durante el primer año, 15.750 botellas para el segundo año, y un total de 21.000 botellas vendidas por ejercicio a partir del tercer año de vida de la bodega.

#### **4.4. Precio de venta.**

El precio de los productos que vamos a ofrecer es un elemento clave para cumplir con los objetivos de la empresa. Para determinarlo se tomarán como referencia los costes de la bodega, observando también los precios que se encuentran en el mercado y teniendo en cuenta que el segmento de clientes al que se destina nuestro vino goza de poder adquisitivo medio.

La mayoría de los vinos tintos jóvenes que se venden en los supermercados y tiendas de vino varían su precio entre los 2 y los 8 euros, mientras que los vinos tintos de crianza suelen valer entre 7 y 15 euros, y en cuanto a los vinos tintos de reserva, podemos ver que sus precios oscilan entre los 15 y los 50 euros.

Sin embargo, todos estos tipos de vino tienen un precio mayor en los bares y restaurantes al aumentar el margen de beneficio del vendedor final. Así que a la hora de establecer el precio al que se vende el vino habrá que fijarse en que algunos implementan unos márgenes mayores que otros, y en que en la venta personal en bodega o mediante la página web online no hay ningún intermediario, por lo que el precio de venta de las botellas será el precio final para el consumidor.

Por todo ello, y teniendo en cuenta la estrategia de penetración en el mercado

que queremos llevar a cabo, vamos a fijar unos precios relativamente bajos respecto a bodegas de la competencia con calidad similar a la nuestra, pero suficientemente altos como para obtener buen margen de beneficios. Estos precios de venta en bodega serán:

- Vino tinto joven: 4,5 €
- Vino tinto crianza: 9,5 €
- Vino tinto de reserva: 21,5 €

Todos estos precios aumentarán en un pequeño porcentaje para los distintos canales de distribución, ya que la venta in situ en la propia bodega es la opción más barata y que no conlleva ningún gasto a mayores, como por ejemplo los gastos de envío de la venta online.

#### **4.5. Distribución.**

Una vez tenemos los productos listos, hemos de fijarnos en los canales de distribución y en el tipo de cliente al que irán dirigidos para lograr la mejor manera de que estos lleguen a los consumidores potenciales.

Para hacer llegar las botellas de vino al consumidor, se optará por varios canales de venta:

- Canal HORECA: Es un acrónimo de HOteles, REstaurantes y CAtering. En este canal se encuentran incluidos establecimientos de la zona como pueden ser bares, restaurantes, discotecas o cafeterías. Estos locales suelen ofrecer una amplia carta de vinos y dan una imagen de exclusividad al producto, aunque el precio de venta que fijan para los vinos suele ser más caro que otros medios de distribución.
- Canales de alimentación: Aquí se ubican otros establecimientos como pueden ser supermercados, pequeñas y grandes superficies, tiendas especializadas en alimentos, o tiendas especializadas en bebidas alcohólicas, como las vinotecas. Dentro de estas posibilidades, se optará por la venta en pequeñas tiendas, evitando los supermercados o hipermercados. Así se puede mantener una

imagen de exclusividad al estar disponible solo en tiendas especializadas, y debido al pequeño tamaño de la bodega, ya que no sería factible atender a los pedidos que pudieran realizar estos grandes establecimientos.

- Venta en bodega: En la propia bodega estará disponible el vino para la venta al consumidor, donde su precio será inferior al que tendrá en los otros canales de distribución.
- Venta online: En la actualidad es muy importante estar al corriente de los nuevos métodos de venta y promoción que ofrecen las nuevas tecnologías, ya que este tipo de comercio está continuamente en alza en todo el mundo y para todo tipo de productos y servicios, incluido el mercado de la vitivinicultura. Con ello vamos a facilitar la compra a los futuros clientes potenciales y a proporcionarles la comodidad de comprar sin tener que desplazarse hasta la bodega. Con este canal de distribución conseguiremos abrirnos al resto de la población española, aunque no se encuentre próxima a la bodega.

#### **4.6. Promoción**

Para dar a conocer los productos de la bodega en el mercado, hay que llevar a cabo un plan de promoción, lo que conlleva incurrir en unos costes adicionales que se especificarán a continuación, y serán de diferente magnitud según la forma de promocionar el vino.

La primera manera de dar a conocer nuestra bodega será mediante el **marketing directo**. A través de este canal de marketing, la empresa se enfrentará con unos gastos de movilidad y facilitará muestras gratuitas al posible comprador para dar a probar el producto y conseguir así un nuevo cliente. Estos costes no serán muy elevados y se estimarán por el número de comercios, locales, restaurantes o clientes visitados; a razón de 8 € por visita. Las visitas en el primer año serán más abundantes, pues es el momento en el que la empresa será totalmente desconocida y hará falta una estrategia de marketing más agresiva.

Coste por márketing directo:

<b>Año</b>	<b>Visitas</b>	<b>Coste</b>	<b>Total</b>
1	100	8,00€	800€
2	50	8,00€	400€
3	40	8,00€	320€

La segunda forma de promoción que va a llevar a cabo la bodega para darse a conocer será la **publicidad**. El coste por anuncios en revistas, periódicos o suplementos vinícolas que soportará la empresa no será muy elevado, puesto que debido a las limitaciones de tamaño y económicas de la bodega, apenas se colocarán anuncios en estos medios, contando con un presupuesto para publicidad en el primer año de 2.000 €, que es cuando habrá que hacer un esfuerzo mayor para darse a conocer. En los siguientes dos años se destinarán 1.000 € y 500 € respectivamente para este concepto.

Otra de las formas de promoción que va a llevar a cabo la bodega será la asistencia a **ferias o eventos**. En este tipo de promoción, se han de afrontar costes por caseta o stand, inscripción, transporte, posibles muestras gratuitas para el público, etc. Se tratará de asistir a al menos dos ferias o eventos al año, con un presupuesto para la promoción de 800 € anuales.

Por último, esta empresa también se dará a conocer mediante el **Marketing 2.0**. La estrategia de marketing online de la bodega estará presente en las redes sociales y en la página web. Se destinarán 150 € el primer año para la creación de la página web y 50 € para la renovación de la página web en los años posteriores.

Una vez descrito el plan de promoción que va a seguir la bodega, se muestra en el cuadro a continuación un resumen del coste total en el que se va a incurrir para la promoción durante los tres primeros años de vida de la empresa:

<b>Año</b>	<b>Marketing Directo</b>	<b>Publicidad</b>	<b>Eventos</b>	<b>Marketing 2.0</b>	<b>Total</b>
1	800€	2.000€	800€	150€	3.750€
2	400€	1.000€	800€	50€	2.250€
3	320€	500€	800€	50€	1.670€

## **5. RECURSOS HUMANOS**

### **5.1. Necesidades de personal.**

Para alcanzar la máxima calidad en los vinos es necesario un capital humano, imprescindible para llevar a cabo el proceso productivo. El capital humano de esta bodega va a constar de: un gerente, un administrativo, un enólogo, un operario agrónomo fijo, y varios operarios eventuales para la época de vendimia.

En esta fase inicial de la bodega, se contará con los socios fundadores no sólo como parte fundamental de la toma de decisiones, sino como trabajadores de los departamentos necesarios, los cuales se van a describir a continuación:

El gerente y director de “Aromas del Cea” será la misma persona debido a las pequeñas dimensiones con las que cuenta la empresa y será un socio fundador el que ocupe dicho puesto. Éste será el máximo responsable de la bodega y el encargado de gestionar, dirigir y coordinar la empresa utilizando tan eficientemente como sea posible los recursos a su disposición para así obtener el máximo beneficio de los mismos. Realizará funciones de planificación, organización, control y desarrollo de todos y cada uno de los recursos y actividades de la empresa.

El puesto de administrativo lo llevará a cabo otro de los socios fundadores y se ocupará de la contabilidad de la empresa y las tareas de comercialización del vino, así como la recepción de llamadas, correos y la supervisión de las redes sociales y página web de la bodega.

El enólogo se trata de una persona imprescindible para el proceso de elaboración del vino, ya que se encargará tanto de realizar los métodos y las técnicas de cultivo de los viñedos como de la correcta elaboración del vino y de las características técnico-sanitarias del proceso enológico. Este puesto también va a ser llevado a cabo por el último de los socios fundadores.

El operario fijo en la bodega será contratado y se encargará de realizar los procesos operativos de la recepción, almacenamiento, distribución de los productos con la furgoneta, descarga en bodega y realización del inventario de entradas y salidas de la mercancía.

Por último, los operarios eventuales serán tres, que se contratarán sólo durante un mes al año, para la época de vendimia y se ocuparán de las labores de cosecha y recolección de la uva en los viñedos, así como de su transporte hasta la bodega.

## 5.2. Organización y personal.

Esta bodega, al ser una empresa de pequeño tamaño, contará con el tipo de estructura de una empresa horizontal, donde no hay mandos intermedios asignados, con el objetivo de que los socios o empleados tomen sus propias decisiones en el día a día.

Una PYME, como “Aromas del Cea”, suele presentar por lo general un organigrama sencillo, donde la colaboración y la comunicación fluyen entre los trabajadores.

A continuación, se muestra el organigrama de tipo horizontal para esta bodega:



## 6. ÁREA ECONOMICO-FINANCIERA

### 6.1. Inversiones necesarias.

Los costes de inversión que se van a llevar a cabo son los costes que se necesitarán para realizar el equipamiento de la bodega y de la viña en concepto de maquinaria, instalaciones, muebles, elementos auxiliares, etc. que se detallan en el cuadro a continuación.

Además, en el cuadro se detalla el cálculo de la amortización de cada componente. Para dicha amortización se ha utilizado el método lineal que calcula la depreciación de los elementos en base a su vida útil.

CONCEPTO	VALOR	VIDA ÚTIL (en años)	AMORTIZACIÓN ANUAL
Utensilios para el viñedo	4.000€	20	200€
Estrujadora/despalladora	380€	16	23,75€
Depósitos isotérmicos (4)	2.000€	20	100€
Prensa hidráulica a motor	2.800€	16	175€
Máquina llenadora	2.020€	16	126,25€
Encorchadora manual	180€	30	6€
Etiquetadora semiautomática	3.100€	16	193,75€
Capsuladora	190€	16	11,87€
Bomba de trasiego	400€	14	28,57€
Barricas de roble (45)	9.000€	5	1.800€
Mobiliario	540€	12	45€
Equipo informático	1.750€	8	218,75€
Traspalé	300€	10	30€
Furgoneta	10.000€	14	714,28€
<b>TOTAL</b>	<b>36.660€</b>		<b>3.673,22€</b>

### 6.2. Fuentes de financiación.

En cuanto a la financiación de la inversión inicial calculada en el anterior apartado, se considerará que parte de la financiación viene de recursos propios y parte de recursos ajenos.



En el caso de la financiación propia se considera que la cuantía proporcional de la inversión (en este caso el 40% del total) es financiada con recursos propios de los socios fundadores del proyecto. La inversión se realizará en el año cero del proyecto, en el cual los socios aportarán 14.664 € ( $36.660 \text{ €} * 0,40 = 14.664 \text{ €}$ ).

Por otro lado, para la parte de financiación ajena se recurrirá a la obtención de un préstamo a largo plazo por parte de una entidad bancaria, con una duración de 15 años, cuyo importe será el restante 60 % de la inversión ( $36.660 \text{ €} * 0,60 = 21.996 \text{ €}$ ).

Dicho préstamo será al 5% de interés anual y con el sistema de amortización de tipo francés, ya que para su pago se irá aportando una cuota constante anual, como se muestra en la tabla siguiente, hasta realizar la amortización total del capital y los intereses incurridos.

Cuadro de amortización del préstamo:

<b>AÑO</b>	<b>CAPITAL</b>	<b>INTERESES</b>	<b>CUOTA</b>	<b>CAPITAL PENDIENTE</b>
0	0,00	0,00	0,00	21.996,00
1	1.019,34	1.099,80	2.119,14	20.976,66
2	1.070,31	1.048,83	2.119,14	19.906,34
3	1.123,83	995,32	2.119,14	18.782,52
4	1.180,02	939,13	2.119,14	17.602,50
5	1.239,02	880,12	2.119,14	16.363,48
6	1.300,97	818,17	2.119,14	15.062,50
7	1.366,02	753,13	2.119,14	13.696,48
8	1.434,32	684,82	2.119,14	12.262,16
9	1.506,04	613,11	2.119,14	10.756,13
10	1.581,34	537,81	2.119,14	9.174,79
11	1.660,41	458,74	2.119,14	7.514,38
12	1.743,43	375,72	2.119,14	5.770,96
13	1.830,60	288,55	2.119,14	3.940,36
14	1.922,13	197,02	2.119,14	2.018,23
15	2.018,23	100,91	2.119,14	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>21.996,00</b>	<b>9.791,17</b>	<b>31.787,17</b>	

Con este método francés se va a estar pagando una cuota constante de 2.119,14 euros al año durante los 15 años que dura el préstamo.

Dicha cuota constante de amortización se ha calculado:

$$\text{Cuota} = (\text{Co} * i) / [1 - (1+i)^{-n}]$$

Donde, Co = capital inicial prestado

i = interés efectivo anual

n = cantidad de años que dura la operación.

Al final de los 15 años de duración del préstamo se habrá pagado el capital total prestado por el banco (21.996 €) mas 9.791,17 € de intereses, habiendo pagado una cuantía total de 31.787,17 euros por financiación ajena, como se puede apreciar en el cuadro de amortización.

### **6.3. Flujos de caja.**

Para elaborar un flujo de caja hay que disponer primero de todos los ingresos y gastos (tanto fijos como variables) necesarios para llevar a cabo la actividad productiva de la empresa.

### **GASTOS DE EXPLOTACIÓN**

En este apartado se van a unificar y detallar todos los gastos y costes en los que incurrirá la bodega durante los tres primeros años desde su creación y en su funcionamiento:

- Costes de inversión: El primer año se desembolsarán 14.664 € para iniciar el proyecto.
- Costes de explotación:
  - Amortización de la maquinaria: 3.673,22 € anuales.
  - Mantenimiento de la maquinaria: Este coste se estima en un 2% sobre el coste de compra:  $0,02 * 20.070 = 401,4$  € anuales.

- Seguros de la maquinaria: El coste de los seguros de la maquinaria se estima en un 3% sobre el coste de compra:  $0.03 * 20.070 = 602,1$  € anuales.
- Envasado: El total de botellas de vino elaboradas durante los 3 primeros años serán un total de: 10.500, 15.750 y 21.000 botellas respectivamente.

En el siguiente cuadro se detallan los costes unitarios de los materiales y envasado por botella:

Botella 75 cl.	0,25 €
Corchos	0,15 €
Etiquetas	0,05 €
Precintos	0,10 €
Caja de 6 botellas	0,60€ (0,10€ x ud.)
<b>Total envasado por unidad</b>	<b>0,65€</b>

Tomando estos costes unitarios por botella, y la cantidad de ellas elaboradas al año, el coste de envasado anual sería de 6.825 € el primer año, 10.237,5 € el segundo y 13.650 € el tercer año.

Además de los costes por envase, hay que tener en cuenta que también se incurren en unos costes de plantación, fertilizantes, abonos, pesticidas y aditivos. Se van a estimar los costes por litro de vino, donde el primer año serán los costes superiores debido a la plantación en el viñedo:

<b>Año</b>	<b>Coste</b>	<b>Litros</b>	<b>Total</b>
1	0,25 €/l	10.500	2.625 €
2	0,15 €/l	15.750	2.362,5 €
3	0,15 €/l	21.000	3.150 €

- Mano de obra: Son los costes en los que se incurrirá por recursos humanos en la empresa, que serán iguales para los 3 primeros años:

<b>Cargo</b>	<b>N.º Pagos</b>	<b>Sueldo</b>	<b>Total/año</b>
Gerente	14	1.300 €/mes	18.200 €/año
Administrativo	14	1.100 €/mes	15.400 €/año
Enólogo	14	1.200 €/mes	16.800€/año
Operario fijo	14	950 €/mes	13.300 €/año
Operarios eventuales	1	900 €/mes	2.700 €/año
<b>Total</b>			<b>66.400 €/año</b>

- Suministros: En este concepto se engloban todos los costes de suministros tales como electricidad, agua, internet y telefonía. Sumarán una cantidad de 1.800 € anuales.
- Transporte: Se incluyen tanto los costes a los que hay que hacer frente por la distribución de los productos, como gastos por viajes para compras u otros gastos por viajes en los que se utilice la furgoneta. Se estiman unas provisiones de 200 € al mes para hacer frente a estos conceptos, lo que conllevan unos costes de 2.400 € anuales.
- Costes de promoción: Como ya se desglosó en el apartado de promoción, el coste total para los tres primeros años será de: 3.750 €, 2.250 € y 1.670 € respectivamente.
- Costes financieros: Cada año, durante los 15 primeros años, se destinarán 2.119,14 € para la amortización del crédito.

## **INGRESOS ESPERADOS**

En este apartado se van a detallar los ingresos esperados por la venta del vino, diferenciados por canales de distribución, como se muestra en las tablas siguientes. Tal y como se ha mencionado anteriormente, se calculan los ingresos para unas ventas del 100% de la producción.

## AÑO 1

<b>Destino</b>	<b>Precio</b>	<b>Unidades</b>	<b>Total</b>
HORECA	5,00 €	5.600	28.000 €
Alimentación	4,75 €	3.200	15.200 €
Bodega	4,50 €	700	3.150 €
Online	5,25 €	1.000	5.250 €
<b>TOTAL</b>		10.500	<b>51.600 €</b>

## AÑO 2

Para este segundo año los ingresos procedentes del vino joven serán los mismos que en la tabla del primer año (51.600 €) y además habrá que sumar los ingresos procedentes del vino de crianza, detallados en la tabla a continuación:

<b>Destino</b>	<b>Precio</b>	<b>Unidades</b>	<b>Total</b>
HORECA	10,00 €	1.100	11.000 €
Alimentación	9,75 €	3.050	29.737,5 €
Bodega	9,50 €	300	2.850 €
Online	10,25 €	800	8.200 €
<b>TOTAL</b>		5.250	<b>51.787,5 €</b>

El total de ingresos para el año 2 serán: 51.600 € + 51.787,5 € = **103.387,5 €**

## AÑO 3

Para este año los ingresos procedentes del vino joven serán los mismos que en la tabla del año 1 y los ingresos procedentes del vino de crianza serán los mismos que la tabla del año 2, y además habrá que sumar los ingresos procedentes del vino de reserva:

Destino	Precio	Unidades	Total
HORECA	22,00 €	1.100	24.200 €
Alimentación	21,75 €	3.050	66.337,5 €
Bodega	21,50 €	300	6.450 €
Online	22,25 €	800	17.800 €
<b>TOTAL</b>		5.250	<b>114.787,5 €</b>

El total de ingresos para el año 3 serán: 51.600 € + 51.787,5 € + 114.787,5 € = **218.175 €**

### FLUJOS DE CAJA (CASH FLOW)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Total ingresos		51.600 €	103.387,5 €	218.175 €
Amortización maquinaria		3.673,22 €	3.673,22 €	3.673,22 €
Mantenimiento		401,4 €	401,4 €	401,4 €
Seguros		602,1 €	602,1 €	602,1 €
Mano de obra		66.400 €	66.400 €	66.400 €
Suministros		1.800 €	1.800 €	1.800 €
Envasado		6.825 €	10.237,5 €	13.650 €
Mat. Auxiliares		2.625 €	2.362,5 €	3.150 €
Transportes		2.400 €	2.400 €	2.400 €
Promoción		3.750 €	2.250 €	1.670 €
Total gastos de explotación		88.476,72 €	90.126,72 €	93.746,72 €
<b>Flujo económico</b>		<b>36.876,72 €</b>	<b>13.260,78 €</b>	<b>124.428,28 €</b>
Gastos financieros		2.119,14 €	2.119,14 €	2.119,14 €
<b>Flujo financiero</b>		<b>38.995,86 €</b>	<b>11.141,64 €</b>	<b>122.309,14 €</b>
Imp. sobre beneficios (25%)		-	2.785,41 €	30.577,28 €
Inversión inicial		-	-	-
<b>Flujo de caja</b>		<b>38.995,86 €</b>	<b>8.356,23 €</b>	<b>91.731,86 €</b>

Como se puede observar, en el primer año de vida de la bodega se obtendría un flujo de caja negativo. Esto sería debido principalmente a la menor cantidad de ingresos, ya que no se dispondría aún de los tipos de vino de crianza ni de reserva, que son con los que se obtendría un mayor beneficio en los años posteriores.

Si nada cambia, para el cuarto y quinto año se obtendrían los mismos flujos de caja que para el tercer año (91.731,86 €) ya que los gastos y los ingresos esperados también serían iguales.

#### 6.4. Van, Tir y Pay-Back

**El Valor Actual Neto (VAN)** se define como el valor actualizado de la corriente de flujos de caja que se espera obtener de la realización de una inversión.

Teniendo en cuenta los flujos de caja calculados en el anterior apartado, se va a obtener el valor actual neto de la inversión de la bodega calculada a 5 años.

$$\text{VAN} = -C_0 + \frac{C_1}{(1+i)^1} + \frac{C_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{C_n}{(1+i)^n}$$

Donde:  $C_0$  = inversión inicial = 14.664 €

$C_1, C_2, \dots, C_n$  = flujos de caja correspondientes de cada año

$n$  = número de años = 5

$i$  = tasa de descuento.

Estimando la tasa de descuento en 5%, el valor neto a 5 años actualizado de la inversión de la bodega se situaría en **VAN = 182.360,20 €**. Esto nos deja ver que el proyecto es viable económicamente ya que permite recuperar el valor de la inversión, cubrir los costes y gastos y además obtener beneficios a largo plazo.

**La Tasa Interna de Rentabilidad (TIR)** es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión y se define como el valor de la tasa de descuento que

hace que el VAN sea igual a cero, para un proyecto de inversión dado.

$$\text{VAN} = -C_0 + \frac{C_1}{(1+\text{TIR})^1} + \frac{C_2}{(1+\text{TIR})^2} + \dots + \frac{C_n}{(1+\text{TIR})^n} = 0$$

Teniendo en cuenta los datos anteriormente descritos y aplicando la fórmula arriba escrita, se obtiene que el valor de la tasa interna de rentabilidad de este proyecto es **TIR = 72,14%**.

Esto quiere decir que se va a obtener una rentabilidad mucho mayor que la rentabilidad mínima requerida para que el proyecto sea rentable.

**El pay-back o periodo medio de maduración** se trata de un método para poder calcular el tiempo aproximado que se tardará en recuperar el desembolso inicial invertido por la empresa. Es decir, es el tiempo que pasa desde la inversión inicial hasta el momento que los rendimientos acumulados se tornan iguales al valor de dicha inversión.

$$\text{PB (pay-back)} = a + \frac{I_0 - b}{F_t}$$

Donde: a = n° del periodo inmediatamente anterior hasta recuperar el desembolso inicial

I<sub>0</sub> = inversión inicial del proyecto

b = suma de los flujos hasta el final del periodo «a»

F<sub>t</sub> = valor del flujo de caja del año en que se recupera la inversión.

Según este método la bodega tardará 2,65 años en recuperar el dinero desembolsado.

## 6.5. Balance y cuenta de pérdidas y ganancias.

El balance es un documento contable que refleja la situación económico-financiera de la empresa en un momento determinado, en la medida en que dicha situación es expresable en términos monetarios.

El activo de un balance muestra el conjunto de bienes y derechos que la empresa posee en un determinado momento expresado en unidades



monetarias. Desde un punto de vista económico-financiero, se divide en dos grupos principales, el activo circulante, compuesto por los elementos que se estima que van a ser convertidos en dinero en un plazo inferior a un año, y el activo inmovilizado, que recoge las inversiones de carácter fijo o permanente que tiene la empresa. Por otro lado, el pasivo expresa el conjunto de obligaciones y deudas que la empresa tiene contraídas en un momento determinado, frente a terceros y frente a los propietarios. Desde el punto de vista económico-financiero, expresa el origen o fuente de los recursos que la empresa tiene utilizados en el momento que se efectúa el balance.

A continuación, se muestra un pequeño balance de la situación de partida en el año 0 de la empresa:

<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
ACTIVO CORRIENTE	0 €	PASIVO CORRIENTE	0 €
Existencias	0 €	Proveedores	0 €
Materias primas	0 €	Efectos a pagar	0 €
Deudores	0 €	Préstamo bancario a c/p	0 €
Clientes	0 €	S. Social acreedora	0 €
Tesorería	0 €	H. Pública acreedora	0 €
Bancos	0 €	FONDOS PROPIOS	14.664 €
ACTIVOS FIJOS	36.660 €	Capital Social	14.664 €
Terrenos	0 €	EXIGIBLE A L/P	21.996 €
Maquinaria	20.070 €	Préstamo bancario a l/p	21.996 €
Otros activos de	840 €	Proveedores de	0 €
Herramientas y útiles	4.000 €	Otros acreedores a l/p	0 €
Elementos de transporte	10.000 €		
Elementos informáticos	1.750 €		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>36.660 €</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>36.660 €</b>

## CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

	Año 1	Año 2	Año 3
1. Importe de la cifra de negocios	51.600 €	103.387,5 €	218.175
(+) Ingresos de explotación	51.600 €	103.387,5 €	218.176
4. Aprovisionamientos	9.450 €	12.600 €	16.800 €
6. Gastos de personal	66.400 €	66.400 €	66.400 €
7. Otros gastos de explotación	23.617,5 €	7.453,5 €	6.873,5 €
8. Amortización del inmovilizado	3.673,22 €	3.673,22 €	3.673,22 €
(-) Gastos de explotación	103.140,72 €	90.126,72 €	93.746,72 €
<b>Resultado de explotación</b>	<b>-51.540,72 €</b>	<b>13.260,78 €</b>	<b>124.428,28 €</b>
(-) Gastos financieros	2.119,14 €	2.119,14 €	2.119,14 €
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>-38.995,86 €</b>	<b>11.141,64 €</b>	<b>122.309,14 €</b>
(-) Impuesto sobre beneficios (25%)	-	2.785,41 €	30.577,28 €
<b>Resultado del ejercicio</b>	<b>-38.995,86 €</b>	<b>8.356,23 €</b>	<b>91.731,86 €</b>

### 6.6. Punto Muerto.

El punto muerto, también llamado punto de equilibrio o umbral de rentabilidad, es el número mínimo de unidades que una empresa necesita vender de sus productos para que el beneficio en ese momento sea igual a cero.

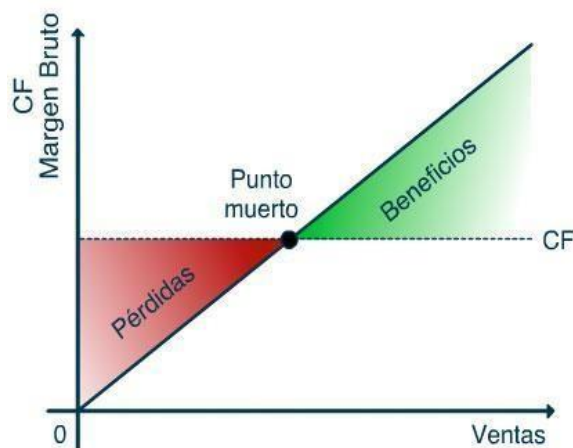


Imagen 3: Punto Muerto

La fórmula con la que se expresa el punto muerto es la siguiente:

$$Q_0 = \frac{CF}{(PVu - CVu)}$$

Dónde:  $Q_0$ =Punto muerto

CF=Costes fijos

PVu = Precio de venta unitario del producto

CVu = Coste variable unitario

En cuanto a los costes fijos, serán todos los correspondientes a la bodega que no varíen con los cambios en el volumen de producción o ventas (costes por amortización, mantenimiento y seguros de la maquinaria, los sueldos del personal, los suministros de la bodega, los gastos en promoción y los costes financieros).

Todo ello suma una cantidad anual de 78.745,86 € el primer año, 77.245,86 € el segundo, y 76.665,86 € a partir del tercer año.

Sin embargo, los costes variables son aquellos que varían en proporción al volumen de producción o ventas (costes por envasado, los costes por plantación, fertilizantes, abonos, pesticidas y aditivos, y los gastos en transporte para la distribución de las botellas)

Todos esto suma una cantidad de 1,13 € por unidad el primer año, 0,95 €/unidad el segundo año, y 0,92 €/unidad a partir del tercer año.

En cuanto al precio de venta unitario de los productos de la bodega, haciendo una media de las ventas de vino joven, vino de crianza y vino de reserva en los distintos canales de distribución, se obtiene un precio medio de:

4,91 €/botella el primer año, 6,56 €/botella el segundo y 10,39 €/botella a partir del tercer año.

Teniendo todos estos datos, si se hace la fórmula del punto muerto ( $Q_0$ ) para cada año salen los siguientes resultados:

Para que el primer año la bodega tuviera beneficios, se tendrían que vender 20.833 botellas, lo cual es imposible ya que el máximo de unidades producidas en este año serán 10.500. Esto quiere decir que serán resultados negativos

como ya se había calculado anteriormente.

Para el segundo año, el número total de botellas vendidas será de 15.750, y el punto muerto a partir del cual se empezarán a obtener beneficios será de 13.770 botellas.

El tercer año, y a partir de este en adelante, el número total de botellas vendidas anuales será de 21.000, y el punto muerto de la bodega se situará en 8.096 botellas, a partir de las cuales el resto de botellas vendidas serán beneficios para la empresa.

### **6.7. Rentabilidad del negocio.**

Con todos los procedimientos usados y herramientas utilizadas a lo largo de este proyecto para crear y poner en marcha una bodega de pequeñas dimensiones, se ha llegado a la conclusión de que el negocio es rentable a partir de su segundo año de vida.

Esto es debido a que el principio conlleva unos costes e inversiones superiores para poder iniciar el proyecto, además de que en el primer año solo se comercializa una tercera parte de la uva recogida. Esta bodega pone empeño en la calidad de sus vinos y apuesta por reservar dos tercios de la uva que se recoge cada año para convertirlas posteriormente tanto en vino de crianza como en vino de reserva mediante su envejecimiento en las barricas de roble tostado.

Ya que estos tipos de vino envejecidos poseen un mayor precio de venta, conllevan también unos mayores beneficios futuros para la empresa, lo que la hace muy rentable a partir del tercer año, en el cual ya comercializa sus tres tipos de botellas de vino. A partir de este tercer año, y si no cambian las condiciones establecidas (ambientales, fiscales, industriales o sociales) se llegan a obtener unos beneficios anuales de 91.731,86 €, lo que hace considerar a esta bodega un negocio viable y rentable a largo plazo.

## 7. ÁREA JURÍDICO-LEGAL

La personalidad jurídica por la que se ha optado dar forma a esta empresa es la de una Sociedad Limitada. Es una de las opciones más utilizadas para pequeñas y medianas empresas, puesto que la responsabilidad para hacer frente a las deudas está limitada sobre el capital aportado y donde el capital mínimo y los gastos jurídicos no son muy elevados. Se presenta como una sociedad de tipo capitalista en la que el capital, que estará dividido en participaciones sociales, se integrará por las aportaciones de todos los socios, y este capital mínimo que tienen que aportar es de 3.000 € totalmente desembolsados, sin existir un límite máximo.

Los pasos a seguir para constituir la sociedad de responsabilidad limitada son los siguientes:

1. Solicitar el Certificado de Denominación Social, el cual acredita que no existe ninguna sociedad constituida con el mismo nombre de empresa.
2. Firmar la Escritura Pública de Constitución, la cual deberá contener:
  - La identidad de cada uno de los socios fundadores.
  - La voluntad de constituir una S.L.
  - La certificación de la aportación de cada socio y las particiones asignadas a cada uno.
  - Los estatutos de la sociedad.
  - El sistema de administración que tendrá la sociedad.
  - La identidad de la persona que se encargue, inicialmente, de la administración y de la representación de la empresa.
3. Solicitud del C.I.F (Código de Identificación Fiscal) provisional, que tendrá una validez de 6 meses.
4. Liquidación del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales
5. Pago al BORME (Boletín Oficial de Registro Mercantil) e inscripción en el Registro Mercantil.
6. Otros trámites como son: darse de alta en el Impuesto de Actividades Económicas (I.A.E), realizar la declaración censal, obtener de la licencia de apertura y darse de alta en la Seguridad Social.

## 7. Obtención del C.I.F definitivo.

Una vez llevados a cabo estos trámites, estaría constituida la Sociedad Limitada con la que se va a emprender este negocio: Bodega Aromas del Cea.

## 8. CONCLUSIONES

La creación y funcionamiento de una bodega de estas características resulta un proyecto apasionante y del que se requiere un gran esfuerzo personal y económico. En este trabajo se han visto todos los aspectos y procedimientos que se han de tener en cuenta a la hora de crear una empresa dedicada a la producción y comercialización del vino.

En primer lugar, se ha plasmado una imagen de la situación del sector, tanto en Castilla y León como en España y en el resto del mundo. Con ello se ha observado un descenso en la superficie de viñedos y la existencia de una producción que varía mucho con los años, lo que supone un aumento de la productividad por hectárea plantada. También se observa en este apartado un aumento del consumo del vino en nuestro país gracias al turismo del vino o el auge de esta bebida en el público femenino y la existencia de una gran cantidad de público que disfruta de esta bebida, donde cerca de la mitad de la población española consume vino. Con esto se pone de manifiesto una vez más que el sector vitivinícola es un sector de gran importancia en nuestro país. Asimismo, se han mostrado la gran cantidad de empresas existentes en el sector, donde la oferta de productos que puede elegir el consumidor es inmensa.

También se ha explicado el negocio que se quiere llevar a cabo, el cual se trata de una pequeña bodega dedicada a la comercialización de un vino tinto de excelente calidad elaborado en la zona sur de la provincia de León. Los objetivos expuestos son elaborar una empresa propia con la que poder obtener beneficios para llevar una vida apacible en el campo y revitalizar la zona rural donde se implanta la bodega.

Se ha detallado el complejo y cuidado proceso para la elaboración del vino, donde se muestran la gran cantidad de requerimientos que conlleva la producción, como una amplia gama de maquinaria, sencilla y poco automatizada para el mejor tratamiento del vino y orientada a pequeñas cantidades de producción. También se ha mostrado la necesidad de unas determinadas materias primas y materiales auxiliares, tanto para el envasado

como para el producto; las cuales son esenciales para cualquier bodega, así como el personal necesario para el funcionamiento del negocio.

Como en cualquier otra empresa, se necesita de un plan comercial que detalle los factores clave que hacen falta para llevarla a buen fin, que incluya las diferentes formas de promoción, los canales de distribución elegidos, y el método de establecer el precio de los productos.

Para concluir, y una vez conocidos todos los requerimientos para poner la empresa en funcionamiento, se ha elaborado un plan económico en el que se ha calculado la rentabilidad de la empresa y sus beneficios.

Sobre los resultados obtenidos, se puede observar que el primer año los emprendedores pierden dinero, pues los resultados de la bodega son negativos. A medida que pasa el tiempo y aumenta la venta de botellas de vino anuales, se consiguen unos mejores rendimientos, ingresando la cantidad de 8.356,23 € el segundo año y 91.731,86 € a partir del tercero. Esto es debido al gran peso de los costes que obligatoriamente hay que afrontar para el funcionamiento de la bodega.

Si en el futuro se pretende aumentar más la producción, se necesitará una inversión mayor puesto que la bodega esta inicialmente diseñada para un máximo de 21.000 botellas anuales.

En definitiva, el proyecto es viable económicamente, puesto que los resultados finales son adecuados para los propósitos que persiguen los emprendedores de trasladarse al mundo rural y poder subsistir con los beneficios que obtiene de la bodega.



## 9. BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS:

1. Küster, Inés (2012): *Marketing del vino*. Editorial Ediciones, Madrid.
2. Mijares y Garcia-Pelayo, María Isabel; Sáez Illobre, José Antonio (2007): *El vino de la cepa a la copa*. MundiPrensa, Madrid.
3. Rocafort Nicolau, Alfredo (2008): *Contabilidad de costes fundamentos y ejercicios resueltos*. Bresca Profit, Barcelona.
4. Santesmases Mestre, Miguel (2012): *Marketing conceptos y estrategias*. Pirámide, Madrid.

### DOCUMENTOS Y PÁGINAS WEB:

5. Eur-lex (2008): *La organización común del mercado vitivinícola*. <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=URISERV%3A160031>>
6. Fondo Español de Garantía Agraria (2015): *Producción declarada de vino*. <[http://www.fega.es/es/PwfGcp/es/\\_includes/\\_tcmLinkFilterdotjspyquesttcmUriy equ al45385](http://www.fega.es/es/PwfGcp/es/_includes/_tcmLinkFilterdotjspyquesttcmUriy equ al45385)>
7. Girela, F. Javier (2013): *Bodegas boutique, un concepto que quisiéramos explicar*. <<http://www.revistagq.com/la-buena-vida/comer-y-beber/articulos/bodega-boutique- martue/18166>>
8. ICEX (2015): *El vino en cifras Año 2014*. <[www.winesfromspain.com/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4790814](http://www.winesfromspain.com/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4790814)>
9. ICEX (2015): *Elaboración y crianza Vino tinto*. <[http://www.winesfromspain.com/icex/cda/controller/pageGen/0,3346,1559872\\_6779305\\_6779013\\_0,00.html](http://www.winesfromspain.com/icex/cda/controller/pageGen/0,3346,1559872_6779305_6779013_0,00.html)>
10. Ministerio de Agricultura, Alimentación y medio Ambiente (2015): *Información económica sobre la industria agroalimentaria*. <<http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/industria-agroalimentaria/informacion-economica-sobre-la-industria-agroalimentaria/>>
11. Ministerio de Agricultura, Alimentación y medio Ambiente (2014): *Superficie de*

viñedo y producción de vino y mosto en España.

<<https://www.mapa.gob.es/es/agricultura/temas/producciones-agricolas/vitivinicultura/>>

12. Observatorio Español del Mercado del Vino (2014): *El consumo de vino en España: Quién bebe y quién no bebe vino en España y por qué...*  
<<https://www.oemv.es/infografia-oemv-el-consumo-de-vino-en-espana>>

13. Organización Internacional de la Viña y el Vino (2014): *Statistical report on world vitiviniculture.*  
<<http://www.oiv.int/oiv/info/enstatistiquessecteurvitivinicole?lang=en>>

14. Peñín, José (2014): *Ponga una viña y bodega en su vida.* Obtenido de  
<<http://jpenin.guiapenin.com/2014/04/21/ponga-una-vina-y-bodega-en-su-vida/>>

15. Peris Martinez, B (2013): *Análisis del sector del vino en España.* Obtenido de  
<<http://ojeandolaagenda.com/2013/01/08/3336/>>

16. Varela, Oscar (2014): *Las compras de vino por el consumidor ocasional duplican a las del habitual* <<http://www.mercadosdelvino.com/el-futuro-del-vino-pasa-por-el-consumidor-ocasional/>>

Vinetur (2012): *¿Cómo vender vino en España?* <<https://www.vinetur.com/2012120310698/como-vender-vino-en-espana.html>>

<https://es.statista.com/estadisticas/503589/paises-del-mundo-con-mayor-consumo-de-vino/>

17. Vivanco (2016): *¿Cómo es el proceso de elaboración del vino tinto?*

<<https://vivancoculturadevino.es/blog/2016/06/14/proceso-de-elaboracion-del-vino-tinto>>