



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

# *PLAN DE EMPRESA PARA LA BODEGA ELS ALFORINS*

---

**MEMORIA PRESENTADA POR:  
ANTONIO SANTAMARIA ALBERO**

MBA EN DIRECCIÓN DE EMPRESA

Convocatoria de defensa: Diciembre 2020

## INDICE

1.)	Introducción.....	4
2.)	Objetivos y antecedentes de la bodega .....	5
2.1)	Localización .....	6
2.2)	Comunicación.....	8
2.3)	Características de la bodega.....	9
3.)	Proceso de la elaboración del vino.....	10
3.1)	Calidad y condicionantes de la bodega.....	12
3.2)	Pesado de la uva .....	12
3.3)	Descarga de la uva.....	13
3.4)	Despalladora-estrujado.....	13
3.5)	Sulfitado.....	14
3.6)	Encubado, fermentación -maceración.....	14
3.7)	Descube-prensado.....	15
3.8)	Fermentación maloláctica.....	16
3.9)	Envejecimiento en bodega .....	17
3.10)	Trabajos de coupages y trasiego.....	18
3.11)	Depuración .....	18
3.12)	Filtración.....	18
3.13)	Crianza del vino.....	19
3.14)	Procedo de embotellado, etiquetado y colocación en cajas.....	19
4.)	Análisis del sector del vino.....	20
4.1)	El sector del vino en España.....	20
4.2)	El sector del vino a nivel internacional.....	24
5)	Macroentorno .....	25
5.1)	Entorno económico.....	25
5.2)	Entorno político-legal.....	27
5.3)	Entorno socio-cultural.....	27
5.4)	Entorno Tecnológico.....	28
6.)	Microentorno.....	28
6.1)	Competidores .....	28

6.2) Proveedores.....	33
6.3) Amenaza de entrada de nuevos competidores. ....	33
6.4) Productos sustitutivos .....	34
7.) Análisis interno.....	35
7.1) Primera unidad estratégica.....	35
7.2) Segunda unidad estratégica.....	37
8.) Recursos.....	38
9.) Evaluación situación actual.....	40
9.1) Oportunidades.....	40
9.2) Amenazas.....	41
9.3) Fortalezas.....	41
9.4) Debilidad.....	42
10.) Matriz DAFO.....	42
11.) Elaboración estrategias .....	43
11.1) Ajustes de estrategias .....	47
11.2) Aceptabilidad.....	48
11.3) Factibilidad .....	49
11.4) Elaboración de los planes de acción.....	50
12.) Plan de Marketing.....	56
12.1) Segmentación.....	57
12.2) Posicionamiento.....	58
12.3) Plan de marketing mix .....	58
12.3.1) Producto del vino.....	59
12.3.2) Precios .....	63
12.3.3) Distribución.....	64
12.3.4) Comunicación.....	66
13.) Estrategias de comunicación.....	67
14.) Plan económico-financiero.....	68
14.1) Análisis financiero.....	68
14.2) Estrategias .....	68
14.3) Análisis de viabilidad .....	69
14.3.1) Cuenta de resultados.....	71

<b>14.3.2</b>	<b>Balance.....</b>	<b>72</b>
<b>14.3.3</b>	<b>Fondo de maniobra .....</b>	<b>72</b>
<b>14.3.4</b>	<b>Tesorería .....</b>	<b>73</b>
<b>14.3.5</b>	<b>Equilibrio.....</b>	<b>74</b>
<b>14.3.6</b>	<b>Rentabilidad económica.....</b>	<b>74</b>
<b>14.3.7</b>	<b>VAN Y TIR.....</b>	<b>75</b>
<b>14.3.8</b>	<b>ROIC y EVA.....</b>	<b>75</b>
<b>14.3.9</b>	<b>Escenarios.....</b>	<b>76</b>
<b>15.</b>	<b>Conclusiones.....</b>	<b>77</b>
<b>16.</b>	<b>Bibliografía.....</b>	<b>78</b>

## 1. Introducción

El trabajo final de máster, que he decidido llevar a cabo; es la implementación en la bodega dels Alforins de una nueva visión de negocio; mediante la cuál conseguir llegar en un futuro a obtener un prestigio de mercado , tanto a nivel nacional como internacional.

En la actualidad, nos encontramos inmersos en una cultura del vino que se ha extendido a todos los puntos de la geografía española, hay muchas personas que quieren empezar en el mundo del vino, es importante que no se dejen llevar por el falso mito que dice que hay que saber mucho sobre el vino para poder disfrutarlo; no es necesario.

Hablando un poco de historia, las uvas pertenecen a la especie botánica *vitá cea*, de la cual hay distintas variedades. Las variedades más utilizadas en la producción del vino son la vitis vinífera; que han sido variedades que durante mucho tiempo han sido las más productivas en las diferentes fincas y terrenos de la geografía española.

El vino para mi parecer es el disfrute de una copa de vino con tu pareja, amigos; es compartir emociones, amistad, fiesta, momentos de compañía y de ocio. Por tanto, para empezar, hay que sacar la parte más intuitiva de ti mismo, tener claro que hay más allá de la terminología usada para definir ciertas sensaciones.

Por eso, este proyecto que voy a elaborar, es una ilusión que tengo desde muy joven, el poder estudiar e implementar nuevas formas y estudios a una bodega en este caso de dimensión pequeña mediana para poder elaborar un vino que satisfaga a todo el público que quiera adquirir una botella de vino.

- A) Los vinos jóvenes resultan mucho más frescos, frutados y más ligeros de degustar. El vino blanco, son vinos ideales sobre todo las de uva Chardonnay, por el contrario, los vinos tintos son generalmente elaborados con la variedad de uva Bobal.
- B) Para una persona no experta en vinos hay que investigar, leer revistas; relacionadas con el mundo del vino, es un consejo muy importante sobre todo para empezar a familiarizarse en los vinos que le gustan a cada persona.
- C) El catar diferentes vinos, de diferentes Denominaciones de Origen e, incluso, por qué no, de diversos países del mundo; es bueno que las personas que acuden a un restaurante que sepan que vino elegir para una buena comida, cena.
- D) La incorporación del vino en todo tipo de comidas es significada de buena amistad, armonía, esto hará que tengamos una percepción diferente del vino.
- E) Las diferentes ferias y catas de vino que se realizan para todos los públicos, hacen que la capacidad sensorial del mundo del vino aumente y disfrutéis cada vez más.

En definitiva, a lo largo del presente proyecto voy a comentar los diferentes pasos que son necesarios para la gestión y puesta en marcha de una bodega. Desde la entrada de la uva hasta la venta de una botella de vino, un plan de marketing y un plan estratégico para darse a conocer en diferentes partes del territorio nacional; y por último un plan económico y financiero para ver su viabilidad.

La estructura del trabajo académico se desarrollará en los siguientes puntos:

- Localización de la bodega dels Alforins
- Comunicación
- Criterios y condiciones de la bodega
- Proceso de la elaboración productiva.
- Análisis del sector del vino
- Análisis externo del mercado del vino
- Macroentorno
- Microentorno
- Análisis interno
- Recursos
- Evaluación actual
- Matriz DAFO
- Plan de marketing
- Planes de acción
- Segmentación
- Plan Financiero y Económico

## **2. Objetivos y antecedentes de la bodega**

Lo que se pretende con la puesta en marcha del presente proyecto, es conseguir un mayor valor añadido a la bodega, incrementando sus ventas. La idea primordial es sacar al mercado tres tipos de vinos: vino joven, un crianza y un vino blanco

Todo esto se pretende además de dar valor a la producción de uva, crear puestos de trabajo para la gente joven del pueblo; así como llevar a cabo la implementación de estrategias de marketing, tanto en el corto como el largo plazo incrementar las ventas.

## 2.1. Localización

En el apartado de la localización, se va a comentar el punto donde se encuentra situada la bodega.

La localización de la bodega se encuentra en la provincia de Valencia, está situada al este de España y concretamente al centro de la comunidad valenciana. La capital de la provincia es Valencia, dispone de una extensión de 10.763 Km<sup>2</sup> y cuenta con una población de 2.575.362 habitantes.

La característica principal, se encuentra en una zona montañosa en el interior y cuenta con una gran llanura litoral. La comarca de la Vall d'Albaida está situada al sur de la provincia de Valencia.

“La Vall d'Albaida queda perfectamente delimitada al norte por la “Serra Grossa”, la cual se prolonga hasta el “Buscarro” y la comarca de la Vall de Marzuquera. Por el sur, cierra perfectamente la comarca, la alineación conforma la de poniente a levante, por la sierra de la Umbría, la sierra de Agullent o de la “Covalta” y la sierra del Benicadell (la cima más emblemática que parece ser el punto más alto del valle con sus 1.104 metros de altitud. Por poniente no hay límites naturales, ya que por “els Alforins”; el plano se confunde poco a poco con la meseta castellana. Por lo que respecta a la parte del Levante; “la sierra de la Marzuquera” es la barrera natural y último referente montañoso.

**Fontanars Dels Alforins**, es un pueblo que se encuentra situado en poniente de la comarca de la Vall d'Albaida; es una de las poblaciones de la comarca que cuenta con más extensión de territorio de secano. Es un municipio relativamente reciente que se independizó el día 5 de agosto de 1927 de la población de Onteniente, una vez segregada, la población quedó estructurada en cuatro partidas que alcanzan 74,69Km<sup>2</sup> de superficie.

Su término municipal es limítrofe con los términos de las poblaciones de: La Font de la Figuera y Villena, con Onteniente al este, con Mogente al Norte y Benejama al sur.

El casco urbano de Fontanars dels Alforins se encuentra en la parte central del término, sobre una amplia llanura definiendo el casco urbano, es muy uniforme: viviendas entre medianeras de planta baja y piso, con patio posterior, sobre parcelas rectangulares con anchuras y profundidades bastante regulares, a excepción de algunas viviendas plurifamiliares de poca altura. Ello da lugar a una imagen homogénea y ordenada del casco urbano.

La población cuenta con los servicios mínimos como son los comercios de alimentación, restaurantes, escuela. También hay que destacar el turismo, ya que hay dos alojamientos. Los elementos históricos de la población destacar la Iglesia Parroquial de Nuestra Señora del Rosario. Se accede desde la plaza mayor del pueblo la cual recibe el mismo nombre que la iglesia, para acceder a la misma se accede desde la plaza mayor del pueblo la cual recibe el mismo nombre de la iglesia. La iglesia parroquial es un espacio actualmente ocupado para el oratorio de un primitivo convento de capuchinos y quedó suprimido en el año 1810.



*Plaza y campanario viejo – Fontanars dels Alforins (1900)<sup>(1)</sup>*

**Fuente:** Imagen propia



*Campanario en la actualidad (2010)*

**Fuente:** Imagen propia

En las dos imágenes anteriores se muestra una vista de la plaza mayor del pueblo, con la que se puede demostrar el periodo de los años como ha ido evolucionando con el paso de los años.





**Fuente:** Imagen propia

### PR-CV, Santa Eulalia – La Zafra, La Encina

Es un sendero de pequeño recorrido, promovido por el Ayuntamiento de Villena y recorre las distintas pedanías Santa Eulalia, hasta la Zafra y La Encina.

### La Vía Augusta por Els Alforins

La denominada vía Augusta constituyó la principal vía de la época romana a la Península Ibérica, recorriendo los más de 1.500 Km desde Cádiz hasta los Pirineos para posteriormente continuar hasta la capital del imperio de Roma.

La vía Augusta recorría el territorio de la Comunidad Valenciana de norte a sur, hasta llegar a la Fuente la Higuera, donde el camino encaraba por la Mancha con dirección a Cádiz, mientras una bifurcación encaraba hacia Cartagena.

La localidad de Fontanas dels Alforins, se sitúa concretamente en la Serra Grossa y el término municipal de Agullent. La superficie del término se forma una meseta, llamada los Alhorines, toda ella bordeada al norte por la Serra Grossa y al sur por la sierra de Agullent, cuyas vertientes penetran en el territorio. Hay que destacar que el punto orográfico más elevado es la Replana (994 m.); otras alturas más principales que envuelven la zona son: Ponsenet (968m.), la Lloma Plana (989 m.) y por último el Alt de la Creu (729 m.)

## **2.3 Característica de la bodega**

El objetivo del proyecto es la elaboración de vinos tintos de gran calidad a partir de viñedos del término y alrededores. En la bodega se realizan las tareas necesarias para la transformación de la uva en vino y la posterior comercialización. Se pretende comercializar vinos con personalidad propia, de alta calidad y de mesa ya que el objetivo principal es conseguir cuota de mercado.

La bodega reúne una humedad relativa, que oscila 65% y el 75%. Una bodega demasiado seca puede llegar a resecar el envasado del vino y los tapones de las botellas; por el contrario, una excesiva húmeda presenta el peligro de que se alteren los tapones y las etiquetas debido a la aparición de mohos.

La temperatura será en lo posible constante debiendo estar bien ventilada, pero sin grandes corrientes de aire.

La bodega contará con una sala de cata de vino y dispondrá de un régimen de visitas guiadas para todo el público, para así potenciar el turismo en la zona. Además de un punto de venta al por menor, ya que aún existe un tipo de público que dispone de envases de cristal, del tipo garrafa.

En cuanto a las infraestructuras, la bodega está dotada de los distintos servicios necesarios para la actividad normal de la misma. También comentar que dispone de un sistema de tratamiento de aguas residuales, para poder desarrollar la actividad empresarial con toda normalidad.

La bodega se encuentra en una zona con una denominación de origen de Valencia, con ello las diferentes materias primas que pudiera necesitar están cubiertas con total normalidad con los distintos distribuidores cercanos.

El marco legislativo, el sector vitivinicultura es uno de los sectores agrícolas con mayor intervención; ya que es un sector subvencionado y afectado por las directrices europeas.

Por otra parte comentar las subvenciones, dentro del programa de desarrollo rural de la zona de les Alcusses y Alforins se encuentra en la cifra alrededor de los 6.000.000 millones de euros para el ejercicio 2020 -2022, con la finalidad de potenciar la implantación de agroindustrias en zonas rurales.

### **3. Proceso de la elaboración del vino**

En el punto anterior, hemos comentado las diferentes características de la bodega ; y a continuación se estudiará el proceso de la elaboración del vino.

La vinificación es el conjunto de procesos que hacen que se transformen el mosto en una bebida alcohólica que denominamos el vino.

El proceso de vinificación se puede dividir en cuatro etapas: cosecha y trituración de las uvas, fermentación del mosto; envejecimiento del vino y por último el embalaje.

En primer lugar, los viticultores inspeccionan las muestras de uva con un refractómetro para determinar si las uvas están listas para ser recogidas. El refractómetro, es un pequeño dispositivo de mano en el que permite al viticultor verificar con precisión la cantidad de azúcar en la plantación de la vid.

Si las uvas se encuentran en condiciones óptimas para la recolección, se procederá a la cosechadora mecánica donde recolectará y colocará las uvas en una tolva o tractor-remolque donde se depositarán en un contenedor. En la agricultura moderna, se puede encontrar algunas cosechadoras mecánicas que tienen trituradoras de uva montadas en la maquinaria; permitiendo a los viñedos recolectar uvas y procediendo a la prensa al mismo tiempo.

Las uvas se trituran y las tallas se retiran, dejando un líquido que fluye ya sea hacia la tolva de fermentación de acero inoxidable o a una cuba o depósito de madera.

La fermentación del mosto, es un proceso muy complejo que requiere un tiempo para obtener un vino de alta calidad.

Para el vino blanco, se utiliza toda la uva incluyendo las pieles, se separarán del mosto por filtros o centrifugadoras.

Para la obtención de un vino de alta calidad dependerá del envejecimiento apropiado, los vinos más viejos son generalmente más costosos que los más jóvenes.

El vino se bombea luego en tanques o cubas de sedimentación, el vino tiene que permanecer en el tanque durante uno o dos meses; este procedimiento se conoce como trasiego se realizará de 10 a 16 grados.

Después del proceso inicial de sedimentación, algunos vinos son bombeados a otro tanque de sedimentación donde el vino permanece durante otros dos o tres meses.

El vino tinto se filtrará para eliminar la sedimentación no deseada, el vino ahora está listo para ser embotellado, sellado, etiquetado y enviado a las distintas tiendas y distribuidores.

Cabe señalar dos aspectos:

- El vino tinto con caracteres de juventud y de primera calidad.
- Los tintos crianza, se destinan al proceso de envejecimiento de crianza en bodega y el próximo proceso el embotellado y la posterior comercialización.

Las variedades de uva tinta se destinan en los distintos procesos de elaboración de vinos, así como los blancos de vendimias tintas, rosados y los estrujados, así como vinos tintos de maceración carbónica, vinos de maceración prefermentativa y vinos de doble pasta, etc.

La esencia principal de las vendimias tintas, reside en las sustancias acumuladas durante la maduración del hollejo. La calidad de los vinos lo determinará las variedades de uva utilizadas, en el proceso de maduración y el estado de la uva ya sea sanitario; es decir haber sido tratado frente a plagas y posibles enfermedades.

En la bodega se realizan entre otras operaciones auxiliares como son:

- La limpieza de los equipos de trabajo ya sea prensas, utensilios, equipos y depósitos.
- El calentamiento del agua.
- Enfriamiento de agua, para el control de temperatura durante la fermentación.
- Un sistema de climatización de las instalaciones.
- Mantenimiento de toda la bodega.
- Gestión de residuos, ya que el despalillado genera una gran cantidad de desechos, que deben ser gestionados por empresas especializadas.
- Almacenamiento del proceso y del producto terminado.
- Laboratorio de control de calidad del producto

### 3.1 Calidad y condicionantes de la uva (Vendimia)

El punto anterior, se ha comentado la fase del proceso productivo los apartados más destacados en lo que hace referencia a la producción del vino y las distintas fases de elaboración; en este apartado se va a desarrollar los condicionantes de la uva y su calidad.

La calidad de la uva viene determinada por la variedad de la uva en la tolva de descarga, observando la madurez y el estado de la misma; en presencia de elementos externos extraños, como son ramas, piedras, etc.

La obtención de una calidad adecuada se puede realizar de diferentes fases:

- Control visual de los terrenos y parcelas:

Se llevará a cabo los distintos estudios de control de las parcelas y fincas, para determinar la correcta maduración de la uva, este estudio lo hará el viticultor con la ayuda del agrónomo o enólogo de la bodega, y así determinar el grado de la uva.

- Control visual:

La visualización de la cosecha, que se recibe en la bodega por parte de la persona que se encuentra en la tolva de pesado, valorará la calidad de la misma de una forma visual y en ella debe de encontrar las posibles anomalías.

- Muestreo de la uva y posterior análisis:

En la bodega, la realizará el mismo operario que se encuentre en la tolva de pesado, realizará análisis de la recepción, será más eficaz y más económica.

### 3.2 Pesado de la uva

Lo anteriormente comentado hace referencia a la calidad y condicionantes de la uva; y a continuación se comentará el pesado de la uva y sus características adecuadas.

En el pesado de la uva se debe conocer, la cantidad de uva que entra en bodega; en cada remolque o los diferentes tractores de los cooperativistas para la correcta distribución en los diferentes depósitos.

El pesado de la uva, se puede realizar por diferentes métodos, ya sean:

- a) Básculas de pesado, donde se pesa toda la uva y se realiza la posterior tara del vehículo; ya sea tractor o tractor remolque.
- b) Tolva de pesado, es un depósito que se encuentra en la parte inferior de la bodega y donde se deposita la uva y se pesa toda ella.
- c) Célula de pesado, es la técnica que actualmente se utiliza para determinar con exactitud la cantidad de uva que hay.

### 3.3 Descarga de la uva

En este punto, se hará referencia a la descarga de la uva y las diferentes máquinas que llevarán a cabo el proceso de la elaboración.

La descarga de la uva, se debe de realizar:

- La máquina despalilladora.
- La tolva de pesado.

Como he comentado anteriormente en la fase de pesado se controlará toda la materia para que no pueda haber ningún objeto extraño en la uva.



**Fuente:** Imagen propia. Descarga de la uva en la tolva

### 3.4 Despalilladora-estrujado

El despalillado se elimina principalmente el raspón, con lo que se deja solamente los granos de la uva. El despalillado también elimina hojas, racimos inmaduros, animales como son insectos, caracoles, etc.

El paso previo después del despalillado, es el estrujado, es un proceso que consiste en la rotura de los granos que se libera la pulpa y mosto, con lo que posteriormente se extrae la pasta.

El inconveniente del estrujado es que las pepitas de la uva, provocan que al beber el vino tenga un sabor a astringencia.

Los procesos de estrujado y despalillado, se realizan en el encubado directo con uva entera; el estrujado sin despalillado se adopta una estrujadora no despalilladora.

El despalillado sin estrujado; se realiza mediante un separador horizontal de los raspones, dentro de un tambor cilíndrico perforado.

El despalillado con estrujado, a la sección de las máquinas se le acopla una estrujadora a la salida de los granos, a elegir entre las siguientes:

- máquina estrujadora de láminas.
- máquina estrujadora de perfiles.
- máquina estrujadora de rodillos, con diferentes estructuras tanto horizontal como vertical.

### **3.5 Sulfitado.**

En el punto anterior, se ha comentado el despalillado- estrujado; una fase muy importante en la fase de elaboración del vino; y a continuación se va a analizar el sulfitado un proceso dentro de la fase productiva muy importante; ya que dependerá de la calidad del vino.

El proceso de sulfitado, es lo que se conoce con el nombre de anhídrido sulfuroso, es indispensable durante el proceso de vinificación.

En la actualidad, es utilizado para la protección contra oxidaciones, poder disolvente, inhibición y activación de las levaduras y ante todo facilita la extracción de la materia colorante.

El proceso de adición de  $SO_2$ , el más común:

- Solución acuosa de anhídrido sulfuroso.
- Metabisulfito potásico (en polvos).

### **3.6 Encubado, fermentación- maceración.**

La fermentación alcohólica es un proceso que está considerado como “delicado”, ya que las levaduras transformarán el azúcar en alcohol y gas carbónico, que todo ello desprenderán del calor.

Además de la fermentación alcohólica se produce maceración de las partes sólidas con líquido, en una fase que se denomina encubado. La pasta o mosto resultante en los procesos anteriores está ya preparado para realizar la fermentación alcohólica, este proceso se realizará en unos recipientes colocados en la bodega para el desarrollo normal de la actividad.

En la bodega vamos a utilizar depósitos que en la actualidad se están llevando a cabo en las distintas bodegas de la zona; como son:

- Depósitos de acero-inoxidable
- Toneles de madera (roble francés y americano).

En la bodega hay instalados depósitos de acero inoxidable que son los más utilizados ya que poseen muchas ventajas respecto a los demás depósitos.

En el proceso de la fermentación se deben realizar las siguientes operaciones:

- Remontadas: este proceso, consiste en extraer el mosto de las partes inferiores de los depósitos y colocarlo en la superficie superior, que posteriormente mojando las materias sólidas llamadas sombrera.
- Delestajes: este es un proceso más manual ya que hay que sacar todo el mosto de un depósito y colocarlo en otro depósito.
- Bazuqueo: el proceso del bazuqueo está compuesto por actividad tanto manual como mecánica según la cantidad de vino que se requiera. Este proceso se realizará en depósitos abiertos y consiste en empujar todo el mosto hasta el fondo del depósito.
- Corrección: la corrección le corresponde al responsable de la bodega, en este caso el enólogo puede determinar el método de fermentación para cada depósito.

La persona responsable de enología, debe de dictaminar que procesos de fermentación para cada depósito, en el que especificará:

- Los tiempos necesarios para el remontado, cuantos y cuando se deben de hacer.
- El número, duración y cuando se deben realizar, así como los tiempos que debe de permanecer el mosto separado de los hollejos.
- Las medidas correctoras, se tienen que especificar los distintos productos a emplear, las dosis cuando y como añadir los distintos productos. El método del bazuqueo es un proceso lógico de cualquier tipo de variedad de vino.

La actuación de la fermentación, está considerada como una de las etapas más importantes; ya que en ella se pone en evidencia toda la cantidad de vino que quiera obtener. Una fermentación mala, se pone en juego toda la cosecha del año.

### **3.7 Descube- prensado**

En el punto anterior, he comentado el encubado, fermentación y maceración una fase muy importante dentro del proceso productivo; a continuación, se va a comentar el descube y prensado.

El proceso de descube-prensado, consiste simplemente en trasegar el vino de los diferentes depósitos de fermentación a otro recipiente, donde se terminará y será conservado.

Según datos de los enólogos, el descube se realizará cuando la densidad del mosto es inferior aproximadamente a los 0,95Kg/ la.

El proceso de prensado, tiene como finalidad extraer todo el vino que aún contiene el orujo escurrido, cuando se procede a prensar el hollejo escurrido se saca de la cuba y se pasa a la prensa, mediante el prensado se obtiene los distintos caldos, así como su calidad. El proceso de hollejo se debe de sacar de los depósitos de fermentación y esa extracción puede llevarse a cabo de forma manual o mecánica; finalmente puede llevarse al prensado o a no prensar.

Las prensas que existen en la actualidad, son del tipo husillo horizontal, estas trabajan por rotación y acercamiento de dos platos móviles; el funcionamiento puede llevarse a cabo de forma manual o automática. En la bodega se van a instalar, una prensa del tipo continua; consiste en un sinfín helicoidal que empuja a los orujos.

La maceración, depende de diversos factores como, por ejemplo:

- Proceso de estrujado, lo más eficaz posible.
- Temperatura.
- Días de incubación.
- Pasos a tener en cuenta en el proceso de bazuqueo o de remontado del vino
- Método del sulfuroso.



**Fuente:** Imagen propia. Prensado de la uva

### **3.8 Fermentación maloláctica**

El vino produce, en su proceso de fermentación maloláctica; esta fase es considerada la más importante de toda la evolución del mosto. La reacción que se produce es lo que se conoce como ácido málico en ácido láctico CO<sub>2</sub>.

Las consecuencias más importantes de la fermentación maloláctica produce una transformación en el vino y en todo el proceso; disminuye el calor del vino, aumento de la fracción volátil, mayor suavidad, armonía, madurez y por último la pérdida de acidez total.

Por último, destacar, lo que se conoce por la fermentación maloláctica, necesita un tiempo para que el vino se estabilice y recoja todo el aroma y la textura adecuada para obtener un vino de alta calidad.

### 3.9 Envejecimiento en barrica

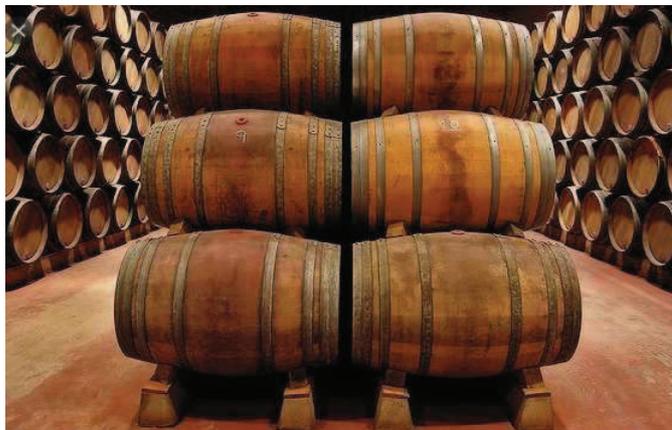
Si el vino permanece en la barrica ocurre, entre otras cosas:

- Alteración de distintas sustancias del vino en la barrica.
- Posibilidad de formación de estrés en el vino.
- Pérdida de vino a través de las grietas de la madera.
- La entrada de oxígeno a través de la madera.

El vino, tanto el tinto como blanco necesita un tiempo en las barricas para su posterior comercialización, para ello lo que hay que tener en cuenta es que las barricas de roble producen unas disminuciones muy importantes de su astringencia, acompañado de un notable incremento de sustancias aromáticas y otras sustancias de nueva formación procedentes de la termólisis de la madera.

En el consejo de Denominación de vinos de Valencia, en su normativa hay estipulados unos tiempos mínimos establecidos en la Norma técnica de denominación; todo ello para que en el etiquetado indique; proceso de crianza, tiempo en barrica y envejecimiento de los vinos amparados en los distintos métodos que todas las bodegas de la zona tienen estipulados:

- A) Reserva: el vino tinto con el periodo mínimo establecido para su envejecimiento es de 36 meses, de los cuales habrá permanecido al menos 12 en barrica de madera ya sea del tipo de roble o americano.
- B) Roble: son vinos que deben de permanecer en barricas de madera de roble, el tiempo es superior al anterior, será de 45 días para los vinos blancos y 90 días en los vinos tintos.
- C) Añejo: los vinos añejos, ya sean tintos, blancos como rosados están sometidos a un periodo mínimo de envejecimiento de 24 meses en su totalidad, en barricas de madera preferiblemente de roble.
- D) Crianza: los vinos de crianza, tienen que encontrarse aproximadamente unos 24 meses, según los enólogos apuntan a seis meses deben de permanecer en barricas de madera de roble de capacidad máximo 300 litros aproximadamente.



**Fuente:** Imagen propia. Depósitos de acero inoxidable

### **3.10 Trabajos de coupages y trasiegos**

En el apartado anterior, he comentado el envejecimiento en barrica, es un proceso que va ligado al punto que voy a comentar; a continuación, los trabajos de coupages y trasiegos son fundamentales para la elaboración de un buen vino.

Los enólogos utilizan el método coupages, es lo que se denomina mezcla de vinos de diferentes variedades ya sean Syrah, Cabernet de sauvignon, monastrell...

Y los trasiegos, son trabajos que se llevan a cabo en la Cooperativa para trasladar el vino de unos depósitos a otros.

### **3.11 Depuración**

El apartado de la depuración, que a continuación voy a comentar hace referencia a los restos del mosto que el vino que almacena en el fondo de los depósitos.

El método de depurar, consiste en eliminar las diferentes partículas o restos que se encuentran al final de los depósitos como levaduras muertas, bacterias, etc., que se encuentren en el vino de forma permanente.

En un principio, el enólogo apunta que la primera mitad del año es decir los seis meses primeros el vino se presentará limpio y brillante; lo que sucede es que en la práctica no es así. Si se suceden cambios de presión atmosférica, puede suceder que la materia sedimentada vulva a enturbiar el vino.

En la actualidad, existen unos componentes que producen un aceleramiento de la caída de las partículas que enturbian el vino, estas sustancias al estar en contacto con el vino producen un cuajamiento que caen al fondo de la superficie del depósito y arrastran a las turbias.

Los productos, todos ellos autorizados por el registro sanitario alimentario; son los siguientes:

- Bentonita.
- Gelatina.

### **3.12 Filtración**

Anteriormente, he comentado la depuración que es una fase importante en la elaboración del vino, y, ante todo, un proceso lento que llevará a los enólogos a elaborar vino de calidad.

El proceso de filtración, es lo que los enólogos conocen como eliminar la sustancia turbia a través de los filtros o tamiz con unos poros muy finos, las partículas e impurezas en suspensión se retienen por medio de distintas medidas que son utilizadas por las diversas bodegas de la zona.

En la bodega, se van a utilizar tres términos de filtraciones en bodega:

- Filtración por diatomas.
- Filtración por placas de celulosa, estas placas existen tres tipos de categorías; podemos encontrar del tipo esterilizantes, clarificantes y de gran rendimiento.

El siguiente proceso que se tiene que llevar a cabo es la tipificación, los enólogos tienden a que se homogenice el vino.

### **3.13 Crianza del vino.**

En este apartado se va a comentar la crianza del vino, una fase donde se podrá observar las distintas modalidades de bodega que existen en la bodega.

La crianza es considerada la fase más importante o decisiva en el proceso de la bodega; ya que el vino se encontrará en barriles de madera ya sea de roble americano, francés, todos ellos de capacidad aproximada de 200 litros.

En cuanto al toque dominante que el vino será quien recoja la personalización, lo requerirán las distintas maderas de los toneles:

- El roble americano: aportarán un sabor a lo que dicen los enólogos tipo coco y vainilla que podrán carecer de delicadeza.
- El roble francés: es más sutil y con más matices; cederá menos rápidamente sus compuestos y será el más adecuado para una crianza de larga duración.

Hay que apuntar, que las barricas en ocasiones hay que lavarlas, este método se llevara a cabo de forma manual; para ello se utilizará una máquina de lavado especial en la que a presión y agua caliente a alta presión se le acoplará una lava barricas manual.

### **3.14 Proceso de embotellado, etiquetado y colocación en cajas.**

El proceso de embotellado, etiquetado y colocación en cajas, es un proceso de elaboración que se lleva a cabo en un proceso de packaging.

El embotellado del vino, depende de la permanencia en la botella hará que aumente la calidad del vino; según los enólogos en la botella los vinos tanto tintos, rosados y blancos realizan una crianza de reducción, todo ello en ausencia del aire.

En la bodega, se dispone de una sala de crianza, en la que la que aproximadamente se calcula la producción de unas 40.000 botellas por temporada, las condiciones óptimas de temperatura, humedad, luminosidad deben de ser las adecuadas.

Un punto muy importante es lo que se conoce como el vestir la botella, hay que darle una imagen a la etiqueta para poder diferenciarla de las demás, sobre todo la competencia. El etiquetaje, es prácticamente la carta de presentación de la botella y por ello un marketing para saber posicionarse en el mercado. Las etiquetas autoadhesivas son casi generalizadas, las distintas marcas de vino y bodegas de renombre ultiman cualquier detalle para saber presentar la botella.

Cuando el etiquetaje es el adecuado se colocarán en cajas y en los pallets donde esperarán para la posterior comercialización. El transporte y el almacenaje se debe de tener precaución con la temperatura y sobre todo el calor podría alterar la forma y el sabor del vino. Principales puntos de la etiqueta.



## 4. Análisis del sector del vino

### 4.1 El sector del vino en España

A lo largo de las últimas dos décadas, la demanda interna de vino ha caído un 40%. En el año 1997, se consumían 14 millones de hectolitros anuales, el pasado año 2018, dicho consumo se situó en los 10 millones de hectolitros. Esto obligó a los diferentes productores nacionales a buscar una salida en los mercados extranjeros, especialmente, los comunitarios, gracias a la ausencia de aranceles y la libertad de movimiento de mercancías.

Los mercados maduros ya se han consolidado, si esto unimos a la caída del consumo nacional, el sector no tiene otra opción que vender en los mercados emergentes. China se perfila como uno de los principales destinatarios

El problema crónico del sector del vino es España, es el bajo precio de venta de vino; el sector ingresó 2.850 millones de euros a cambio de un volumen de exportación récord de 22,8 millones de hectolitros. El precio medio de 1.25 euros por litro.

Los países Francia e Italia, ingresaron 9.000 y 6.000 millones a cambio de 21 y 15 millones de hectolitros respectivamente; o lo que es lo mismo, venden sus “caldos” a 6 euros el litro y 2,78 euros el litro.

Sin embargo, hay estudios de otros competidores fuera de la Unión Europea que sigue poniendo de manifiesto que el vino español se vende en el mercado internacional a precios extraordinariamente reducidos. Australia exporta sus vinos a 3,1 euros por litro e incluso Chile vende más caro que España a 1,89 euros el litro. De hecho, el único país exportador que vende

más barato es Sudáfrica a 1,23 euros el litro lo que supone una diferencia ínfima. El problema más grave consiste en la venta de vino a granel, a dos de los grandes competidores de España en los mercados internacionales, como son Francia e Italia.

La FEV (Federación Española de Vinos) está advirtiendo de la caída de producción mundial de vino, debido principalmente a las producciones cortas y coincidentes en los principales productores mundiales. Los vinos españoles tienen ante sí la posibilidad de posicionarse dentro del segmento Premium, elevando sus precios y márgenes, aunque teniendo en cuenta la bajada del consumo y reducción de la demanda.

#### Importaciones-Exportaciones)

- *Importaciones de vino en España*

El vino en España ha supuesto en las últimas décadas un potencial de mercado, para las principales bodegas de España; como bien se demuestra en la gráfica que a continuación se detalla.

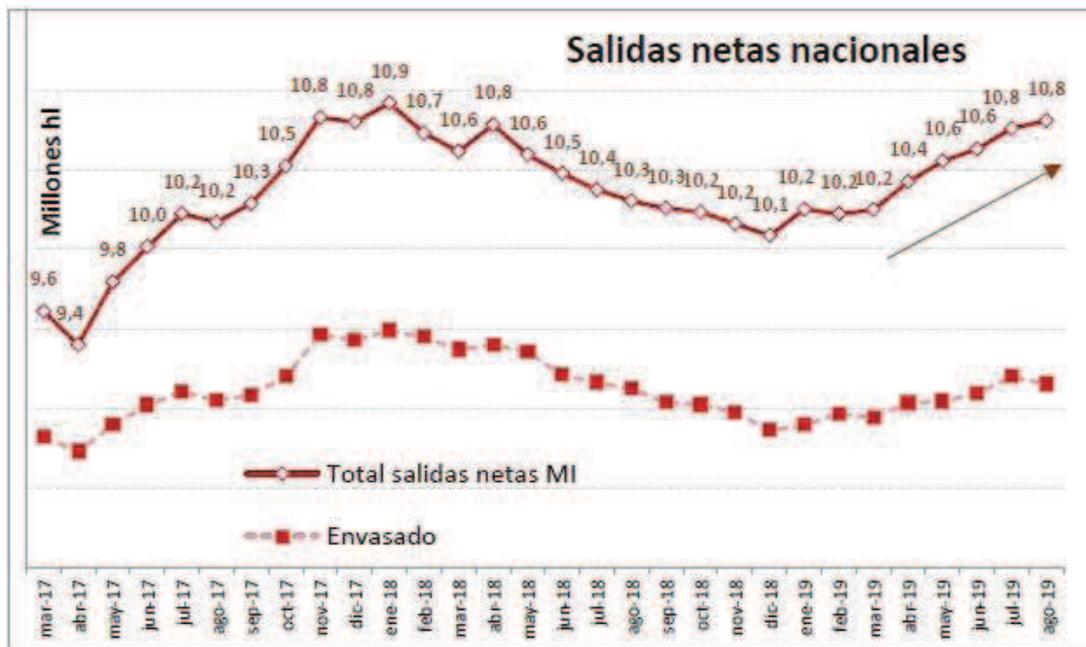
La diferencia neta acumulada entre las entradas y salidas de los últimos doce meses es la que se utiliza como estimación del consumo nacional de vino que alcanza el periodo de los meses (septiembre 2018 a agosto de 2019), los 10,8 millones hl.

Al cierre de la campaña 2018/2019 España aumentó sus importaciones de vino, más en valor (+13%) que en volumen (+4%), al incrementar el precio de compra. En agosto de 2018 a julio de 2019 en los 0,8 millones de hl por valor de 219,5 millones de euros, a un precio medio de 2,85 €/litro.

A pesar del aumento de las importaciones y de la caída de las exportaciones españolas de vino, la balanza comercial sigue siendo netamente positiva para el vino español, siendo de casi 2.560 millones de hl al cierre de la campaña.

- *Exportaciones de vino en España*

Al cierre de la campaña 2018/2019 (agosto 2018 a julio de 2019), las exportaciones españolas de vino se vieron reducidas, tanto en términos de valor (-5,6%), como en términos de volumen (-1,9%). En la pasada campaña, España exportó 20,9 millones de hl, por valor de 2.779 millones de euros, a un precio medio de 1,33 €/litro (-3,8%). La campaña anterior, se dejaron casi 400.000 hl de facturar, casi 166 millones de euros, al reducirse el precio medio en 6 céntimos.



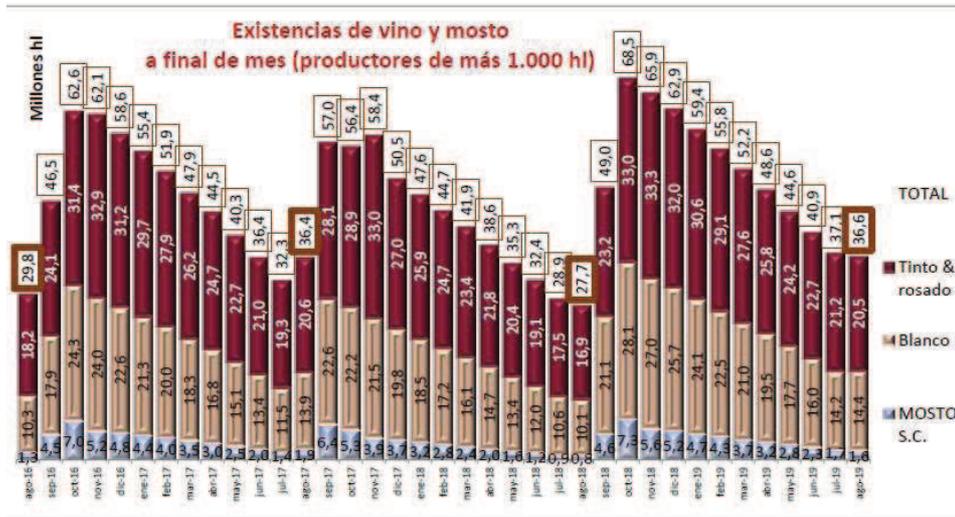
**Fuente:** Observatorio español del mercado del vino. Gráfica

### Tendencias del consumo de vino en España

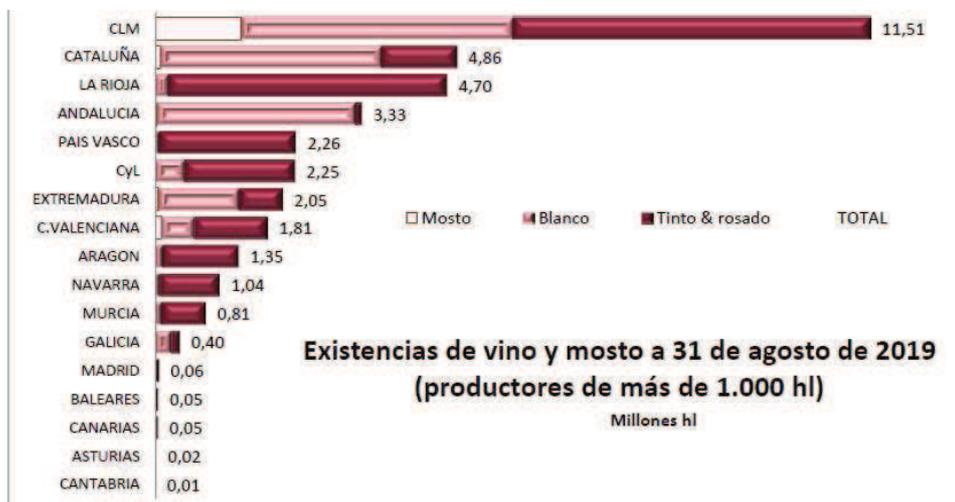
Los consumidores españoles se preocupan por el origen y de los métodos de producción del vino, favoreciendo los vinos biológicos y naturales como símbolo de calidad. Las inscripciones de los vinos biológicos y biodinámicos han aumentado significativamente en los últimos 10 años, e incluso se han duplicado desde 2015.

En España, se impone esta tendencia favorable a los vinos biológicos, biodinámicos y naturales, vinos de uva de cultivo ecológico o biodinámico, con poca intervención en la bodega, con bajo niveles de azufre y sin aditivos.

Las existencias finales de vino y mosto no concentrado existentes en las bodegas españolas a 31 de agosto de 2019 eran **36,6 millones de hl**, un 32% superiores a las existencias a 31 de agosto de 2018 (+8.8 millones de hl). De esa cantidad, 34.9 millones de hl correspondían a vino y los 1.7 millones de hl restantes.



**Fuente:** INFOVI. Gráfica de barras



**Fuente:** Observatorio del mercado del vino.

### Estacionalidad del consumo

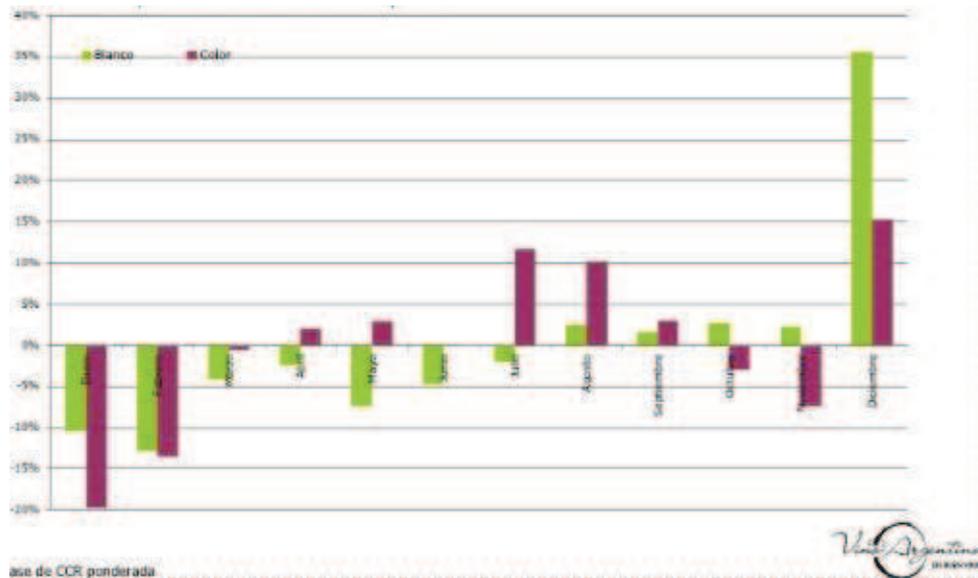
La estacionalidad del consumo del vino en España es debido en gran medida a las diferentes celebraciones y eventos que se celebran en diferentes etapas del año; los vinos frescos y suaves son los más consumidos a lo largo del año, de manera muy destacada se observa un despunte de ventas en fechas próximas a navidad, como indica el Ministerio de agricultura, pesca, alimentación y medioambiente.

La estacionalidad del enoturismo es debida a los meses donde se cosecha o vendimia el vino siendo los meses principios de septiembre y finales de octubre donde más visitantes recogen las bodegas de las rutas del vino en toda España, gráficamente se observa la estacionalidad del vino.

El consumo se estabiliza, aunque tanto el consumidor como el mercado cambian a pasos agigantados, creando nuevos desafíos para los elaboradores. El consumo y ventas de vino han seguido creciendo en este último año. Las exportaciones continúan en ascenso, siguiendo la tendencia del pasado ejercicio, si bien lo que parece costar más es el aumento del precio medio al que se vende fuera.

Además de intentar incrementar este precio, también hay que incentivar el consumo interno, una cifra que a día de hoy está en torno a los 21 litros por cápita (a partir de un total de 1000 millones de litros consumidos al año, según los datos del Ministerio de Agricultura, Pesca, Alimentación y Medio Ambiente).

La producción vitícola en España sigue siendo elevada, es verdad que la cantidad se ha visto reducida en pro de la calidad, esto es, se exporta menos, pero la calidad es mejor. Lo ideal sería tener producciones equilibradas con las posibilidades de venta.



Fuente: Observatorio del mercado del vino.

#### 4.2 . El sector del vino a nivel internacional

La pandemia en la que actualmente se encuentra inmersa en todo el mundo, ha provocado que en países como China la “Cuarentena” ha llevado a reducir las ventas de vino en restaurantes y bares; y el menor turismo que ha afectado considerablemente a las ventas del vino.

Sin embargo, en cuanto a las compras de vino en el hogar, en tiempo de cuarentena que no les ha permitido salir parece que ha incrementado la modalidad de venta on-line, la cuál ha ido en aumento.

Así la pandemia del Covid-19, que perjudica gravemente a los minoristas offline, puede transformarse en “la situación perfecta en el crecimiento del comercio electrónico”.

En la actualidad, las bodegas más que miedo tienen incertidumbre, venimos de una crisis terrible desde 2008 y se encuentran inmersas en un momento de gran incertidumbre.

La situación de China no es como para perderla de vista, puesto que es el quinto país en consumo de vino y con una tendencia al alza. Sin embargo, parece que el brote allí y en otros países asiáticos como Corea del Sur se va controlando.

## 5. Macroentorno

El análisis del macroentorno lo que se pretende es extraer información que le permita a la Bodega identificar que variables de su entorno puedan tener un impacto significativo en su estrategia y evaluar este impacto. Para realizar este diagnóstico se va a dividir el entorno en cinco dimensiones diferenciadas:

### 5.1 Entorno económico

La tasa interanual del IPC general se redujo dos décimas en septiembre de 2019, situándose cerca del 0,1%. Este descenso se debe principalmente a la bajada de los precios energéticos, en particular los de la electricidad.

Los datos son facilitados por el Ministerio de Agricultura, pesca y alimentación, más concretamente de la información del diagnóstico y análisis estratégico del sector agroalimentario español.

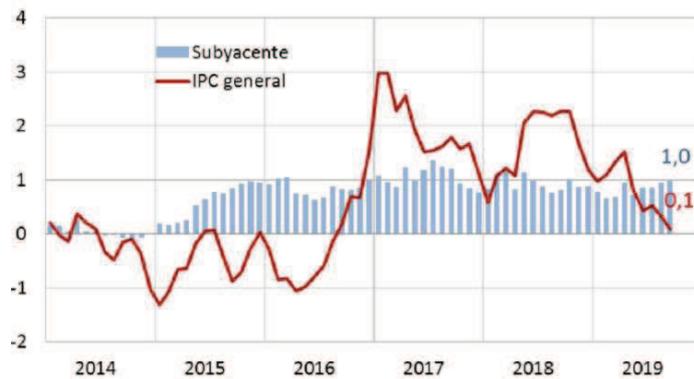
Durante el mes de septiembre, los precios de los productos energéticos descendieron el 6,6%, reducción superior en 2,1 puntos a la de agosto. Esta bajada se debió fundamentalmente a la caída del 17,1% interanual de los precios de la electricidad, entorno a cuatro puntos y medio más que en agosto, influido en parte por un efecto base asociado al incremento registrado en septiembre de 2018. También contribuyeron a la caída de los precios de la energía, aunque en menor medida, los carburantes y lubricantes, con una reducción de 1,9%, superior en nueve décimas a la de Agosto, y el gas que desciende el 5,2% frente a la reducción del 4,1% del mes anterior.

Los precios de la alimentación no elaborada aumentaron el 1,3% interanual, dos décimas menos que en agosto. Destaca esta evolución el menor crecimiento de los precios de legumbres y hortalizas frescas, un 7,2 % frente al 11,4% del mes precedente.

En septiembre, la tasa interanual del IPC disminuyó en todas las comunidades autónomas, excepto en Baleares y Canarias, donde se mantiene. El mayor descenso se produce en Extremadura, con una reducción de cuatro décimas, situándose en el -0,4%.

La tasa interanual del IPC a impuestos constantes se situó en septiembre en el 0%, una décima por debajo de la registrada por el IPC general.

El INE ha publicado datos del IPC armonizado (IPCA) correspondiente al mes de septiembre, cuya tasa interanual se reduce también dos décimas, hasta el 0.2%. La inflación adelantada por Eurostat para el conjunto de la zona euro se sitúa en el mismo periodo en el 0,9%, resultando un diferencial favorable para España de 0.7 puntos porcentuales, superior en una décima el mes anterior.



**Fuente:** web Datacomex de la secretaria de estado de comercio con datos del departamento de Aduanas e II.EE de la Agencia Tributaria.

### Plan de plantaciones de vid en España

El régimen de derechos de plantaciones de viñedo hasta la fecha 31 de diciembre de 2015. Hasta ese momento para plantar viñedo era necesario disponer de un derecho de plantación de viñedo. A partir del 1 de enero de 2016, el sistema se modifica debiendo contar con una autorización para poder plantar. Las distintas autorizaciones no serán transferibles y tendrán una validez máxima de 3 años desde el momento de su concesión.

Para poder obtener una autorización para plantar viñedo la norma comunitaria establece tres vías: por arranque del viñedo, por reconversión de un derecho que tenga validez a 31 de diciembre de 2015 o bien a partir de un cupo que se pondrá a disposición anualmente y que será como máximo del 1% de la superficie plantada a 31 de Julio del año anterior.

Las normas establecidas para la limitación de replantaciones o de nuevas plantaciones tanto en DOPs, IGP como en zonas sin DOP/IGP basándose en las recomendaciones de organizaciones profesionales.

### Dimensión económica

El valor de la producción del sector del vino y mosto, según la 2ª estimación de la Renta Agraria de 2013, ha crecido un 26% respecto al año anterior, ascendiendo a 2.142,8 millones de euros (estimación en valores corrientes a precios básicos), aportando el 8,02 % de la Producción Vegetal y casi el 4,8% de la Producción de la rama Agraria. La mano de obra que genera el cultivo de viñedo se aproxima a los 18 millones de jornales.

### Comercio exterior

El vino es un producto con una balanza comercial positiva. Durante el año 2018, según datos provisionales de Aduanas, la Balanza comercial para el vino y mosto tuvo un saldo positivo de 2.600 millones de euros.

Durante la campaña 2018/2019 se ha exportado vino por valor de 2.442 millones de €, frente a los 1.761,3 millones de € que se alcanzaron en la campaña, lo que supone un incremento del 39%.

Respecto al destino de las exportaciones, la UE representa el 71% en volumen y el 63% en valor, destacando Francia (20% del total de las exportaciones como media de las cinco últimas campañas), Alemania (15%), Portugal (9%), Reino Unido (8%) e Italia (7%).

Los principales destinos fuera de la UE de las exportaciones de vino de las exportaciones son Rusia (5% del total), Estados Unidos (4%) y China (3%).

#### Datos INFOVI

CUADRO 2.2 ENTRADA DE UVA Y PRODUCCIÓN DE VINO DE PRODUCTORES ≥1.000 hl POR CCAA Y COLOR DE 1 DE AGOSTO A 30 DE SEPTIEMBRE 2019 (hl)						
CCAA	ENTRADA DE UVA (kg)			VINO		TOTAL VINO
	TINTA	BLANCA	TOTAL	TINTO/ROSADO	BLANCO	
ANDALUCIA	5.344.564	125.399.113	130.743.677	39.858	879.234	919.092
ARAGON	52.280.230	16.265.959	68.546.189	402.414	113.510	515.924
ASTURIAS	-	-	-	-	-	-
BALEARES	3.263.067	2.209.623	5.472.690	25.490	15.594	41.084
CANARIAS	1.055.928	2.668.647	3.724.575	7.292	19.012	26.304
CANTABRIA	-	-	-	-	-	-
CASTILLA LA MANCHA	755.791.809	1.246.749.111	2.002.540.920	5.837.241	6.650.514	12.487.755
CASTILLA Y LEON	21.024.990	64.073.411	85.098.401	154.828	470.618	625.446
CATALUÑA	68.324.623	285.588.728	353.913.351	452.844	1.748.044	2.200.888
EXTREMADURA	108.134.004	280.519.306	388.653.310	975.630	1.817.210	2.792.840
GALICIA	2.953.825	26.281.764	29.235.589	21.265	168.578	189.843
MADRID	2.897.563	1.773.375	4.670.938	22.030	12.672	34.702
MURCIA	33.770.412	4.043.132	37.813.544	219.070	26.212	245.282
NAVARRA	26.123.762	5.828.623	31.952.385	186.555	35.775	222.330
PAIS VASCO	13.801.264	5.035.798	18.837.062	105.565	33.215	138.780
LA RIOJA	91.581.063	14.629.876	106.210.939	622.273	81.979	704.252
C. VALENCIANA	85.909.619	80.056.543	165.966.162	512.399	370.535	882.934
<b>TOTAL</b>	<b>1.272.256.723</b>	<b>2.161.123.009</b>	<b>3.433.379.732</b>	<b>9.584.754</b>	<b>12.442.702</b>	<b>22.027.456</b>

**Fuente:** web Datacomex de la secretaria de estado de comercio con datos del departamento de Aduanas e II.EE de la Agencia Tributaria.

## 5.2 Entorno Político-legal

Las líneas de medición del Instituto de Crédito Oficial (ICO) son uno de los instrumentos principales a los que acude el sector primario, la industria de la alimentación y bebidas y el comercio al por mayor de materias primas agrarias y de animales vivos y de producción de alimentos, bebidas y tabaco para financiar sus inversiones y su demanda de liquidez en operaciones a corto, medio y largo plazo.

Durante el pasado año, los beneficiarios en estos sectores de actividad fueron 11.909, con una inyección económica de cerca de 908 millones de euros y un valor medio por préstamo de 77.883 euros. Esta participación del sector agrario y alimentario representó un 10.4% del número total de beneficiarios y un 14% del valor de dinero total prestado a través del ICO al conjunto de la actividad económica nacional.

## 5.3 Entorno socio-cultural

El aspecto sociocultural se desprende que los datos que facilita la OEMV, apuntan a que el último informe de consumo español realizado por el Ministerio de alimentación, revela que sí se observa que en la comunidad valenciana un mayor gasto en vino para el hogar por cápita; se observa que la comunidad del País Vasco tiene un gasto por cápita de 38.41 euros por persona en 2018.

La comunidad que le sigue es la comunidad balear, con 36,32 euros por persona, Asturias con 33.40 y Cantabria, con 31.20 euros por persona; Asturias con 33.40 y Cantabria, con 31.20 euros.

Todos los datos comportan que la gente tiene unos comportamientos alimentarios que ven con buenos ojos el tomar vino entre las comunidades.

## **5.4 Entorno Tecnológico**

El sector vinícola se está adaptando a todo tipo de tecnología y a su proceso productivo. Desde que la enfermedad de la Filoxera y las enfermedades relacionadas con la vid, se fueron pronunciando; se han desarrollado tecnologías para prevenir y adelantarse a estos desastres naturales o al menos ser detectados. Las bodegas están viendo la importancia y la ventaja que aporta la tecnología a su gestión y a su productividad.

En la actualidad se están introduciendo en el mundo rural y sobre todo en las explotaciones vinícolas los Drones, los nuevos inquilinos preferidos de las bodegas.

Hay compañías que se encargan de controlar el estado del viñedo, es el proyecto de Big Data AgroAnalytics, definido como una “Solución Inteligente para el Asesoramiento en Explotaciones Agrícolas” es una colaboración entre el CDTI (Centro para el desarrollo tecnológico industrial).

## **6. Microentorno**

El microentorno es el entorno que más se aproxima a la actividad normal de la empresa, aquí analizamos el sector o rama de actividad económico al que la empresa desempeña en el día a día. El microentorno de la bodega está compuesto por los competidores potenciales.

### **6.1 Competidores**

Anteriormente, he comentado la importancia del consumo del vino y la tendencia del vino en el mercado español en estos últimos años.

La intención de la competencia es competir con los distintos rivales directos, que en definitiva pueden influir en los resultados de la empresa, lo más importante es anticiparse a las futuras decisiones y estrategias ante los posibles cambios en el sector.

En la competencia hay que estudiar la reacción de dichos competidores ante las decisiones estratégicas que tendremos que tomar en nuestra empresa.

En el apartado siguiente, se va analizar la competencia que existe en el sector del vino, son competidores de alto prestigio en el mercado nacional como internacional y poseen la totalidad de estructura productiva; es decir desde las tierras hasta la distribución del vino a las tiendas.

- BODEGAS DANIEL BELDA



Bodegas Daniel Belda, son del tipo de bodega tradicional que desde sus inicios se ha centrado en la innovación y la modernidad; han apostado por variedades de cultivo autóctonas y han importado las foráneas adaptándolas a los suelos que hay en Fontanars dels Alforins.

El enólogo es el mismo propietario Daniel Belda, conserva un arraigo familiar, ya que su padre bodeguero de tradición comenzó sus andaduras en el año 1931, siempre con vinos de calidad y de alta expresión según criterio personal. Dispone de vinos que, por su toque de autor, mediante la producción de vinos tradicionales en su mayoría de un gran valor enológico por su excelente calidad.

Los viñedos tienen raíces sobre una drenante costra caliza de textura franco-arenosa a los pies de la sierra, con orientación sur y una altura de 600 metros.

En cuanto a tierra, es de 38º 45'07"N. su producción es de 1.000.000 kg y la bodega dispone de una producción de botellas de 40.000 botellas.



### CHARDONNAY

Es un vino que está fermentado en barricas de roble francés americano y húngaro, el chardonnay tiene untuosidad y una estructura envidiable. Su crianza corta sobre las propias lías permite también los aromas varietales; consiguiendo una perfecta armonía entre estos y los aromas especiales.

Blanco fermentado: en barrica de roble francés americano y húngaro

Vendimia: Agosto

Uva: Chardonnay

Graduación: 13% VOL.

Temperatura: 7º-8º

Precio: 3,50 euros



**Característica:** Este vino es el producto de la confianza en una variedad autóctona que se encontraba casi desaparecida. Gracias a la apuesta personal y las consecuencias enológicas de Daniel Belda, se empezó a vendimiar a primeros de agosto y el resultado es este vino fresco y fácil de beber, con aromas varietales a manzana y piña y con un equilibrio perfecto.

**Vendimia:** Agosto

**Uva:** Verdil

**Graduación:** 11,5%

**Temperatura ideal:** 7 – 8 ° C. se debe de consumir en el año.

**Precio:** 4,7 €



### **Migjorn**

Este vino elaborado con las variedades Merlot, Cabernet Sauvignon y Garnacha Tintorera es un vino de carácter totalmente mediterráneo. Una vez fermentado en conos de madera y criado en barricas nuevas de roble francés, este vino se deja sin filtrar para conservar el máximo toda su expresión.

**Tinto Crianza:** 12 meses en barricas de roble francés. Fermentado en cono de roble francés.

**Vendimia:** Septiembre.

**Uva:** Cabernet Sauvignon, Merlot, Garnacha.

**Graduación:** 14% Vol.

**Temperatura ideal:** 14-16 ° C.

### **NOTAS DE CATA**

**Vista:** Picota intenso con bordes violados, Copa Alta.

**Nariz:** Fruta bien madura perfectamente combinada con los aromas de madera nueva y un interesante toque fresco.

**Boca:** Redondo, goloso, fresco, con términos maduro.

- Bodegas Rafa Cambra

Su historia se remonta a sus antepasados eran grandes propietarios agrícolas, los conocidos como Viveros Cambra, dedicados a la producción de vides americanas. Rafa Cambra enólogo y propietario de la actual bodega, es considerada como una bodega de alta calidad en su producción de vinos; dispone de fincas en la zona de Terres dels Alforins.



**Característica**

Mateo es su primer vino hecho en la Rioja, denominación calificada en la zona de Baños del Río Tobía, en el valle del Najerilla. Esta zona denominada Rioja Alta se encuentra a 700 metros de altitud, su clima influenciado por el atlántico hace de este territorio una de las partes más frías de la Rioja. La Garnacha Tinta se encuentra en un viñedo viejo, cultivado en vaso tradicional en una parcela pequeña de montaña con exposición sur.

**Cultivo:** ecológico, vendimia manual el 19/09/2019.

**Elaboración:** uva despalillada y estrujado suave. Maceración de 18 días en barricas de 500 litros, rodada la

barrica sobre sí misma en una estructura con ruedas.

**Crianza:** 11 meses en barricas de 500 litros de roble francés.

## **6.2 Proveedores**

En este punto voy a desarrollar y comentar los distintos proveedores que la bodega dispone en su cartera, serán los distintos propietarios de la zona y pequeños agricultores que su cosecha será entregada a la bodega y que serán de gran ayuda a la hora de aplicar una política de compra y venta.

Para la bodega, que se encuentra localizada en Terres dels Alforins son necesarios las materias primas para la elaboración de los caldos, en este caso el vino. En primer lugar, los proveedores de la uva tienen cierto poder de negociación ya que existen muchos productores de uva y todos ellos podrán declinarse por traer la materia prima a la bodega. En España existen muchas empresas dedicadas a la comercialización y distribución de maquinaria especializada para la elaboración del vino por lo que el poder de negociación en lo que se refiere al precio será elevado.

## **6.3 Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Anteriormente, he comentado los proveedores que dispone la bodega en su cartera; y a continuación se va a estudiar los competidores potenciales.

Los competidores potenciales como puede ser Italia, con ventas alrededor de los 24,3 millones de hectolitros, vuelve a ser el primer exportador en todo el mundo, en segundo lugar, se encuentra España con 23,3 millones de hectolitros exportados, lo que significa un 21,5 % del mercado total, seguida por Francia con 13,5 millones de hectolitros. De los tres países han pasado de los 5,9 millones de hectolitros a 22,3 millones y representar un 12% del comercio mundial; a un 21,5%.

La cuota de mercado de Italia, Francia, España, Alemania y Portugal, según estimaciones, rondará el 65,5 del total mundial.

Chile, es un país que plantea convertirse en productor de vinos del nuevo Mundo, la industria del vino chilena ha fijado un ambicioso objetivo para el año 2020, pese a la situación de pandemia que está atravesando el mundo (COVID\_19) la organización Wines of Chile presentó hace unos meses el plan estratégico 2020, en el que se establecían los pasos a seguir.

El plan proyecta una tasa media de crecimiento anual en términos de valor 9,2%, alcanzando los 3000 millones de dólares en 2020.

## 6.4 Productos sustitutos

En este apartado, se va estudiar los distintos productos sustitutos que existen y que van a ser analizados a continuación.

Los productos sustitutos del vino según los estudios realizados, se pueden diferenciar en dos segmentos:

- Otras bebidas alcohólicas
  - a) Cervezas
  - b) Licores
  - c) otras bebidas derivadas del alcohol
- Otras bebidas que se asocian con las comidas.

El vino es un producto que se comercializa como una bebida de “estilo de vida elevado”, con un vínculo estrecho con la alta cocina un grupo de clientes con un poder adquisitivo elevado, quienes gustan de la buena mesa prefieren hacerlo con vino.

Sin embargo, otros grupos de consumidores pueden percibir la cerveza y otros licores como buenos sustitutos para el vino. Es más probable que los consumidores más jóvenes beban cerveza o licores que vino, ya sea en comidas o cenas, o bien reuniones sociales.

AMENAZA	OPORTUNIDAD
Entrada de vino en España Amenaza de nuevos competidores Poder negociador de los clientes Productos sustitutos Nuevas plantaciones de vid en España	Importancia del sector del vino en España. Exportaciones del vino en España. Tendencia del consumo del vino en España. Comercio exterior

**Fuente:** elaboración propia

## 7. Análisis interno

El análisis de negocio que estamos llevando a cabo va a permitir comprobar las capacidades estratégicas que puedan conducir a conseguir las distintas ventajas competitivas. Para que se pueda llevar a cabo este análisis la cadena de valor y los recursos y capacidades para cada uno de las unidades estratégicas de la que está compuesta la empresa.

### 7.1 Primera Unidad Estratégica

Para definir el concepto de Cadena de Valor vamos a analizar actividades primarias y las de apoyo de la unidad estratégica. Las actividades primarias o principales son aquellas actividades que están relacionadas de manera directa con la creación provisión de un producto.

Estas actividades son:

- Logística interna: en la bodega encontramos actividades como son el almacenaje y recepción de las materias primas; en ella incluye la devolución y recepción de las materias primas.
- Operaciones: las operaciones que transforman la materia prima en este caso la uva en el producto final. La bodega es el núcleo de operaciones ya que transforma la uva en vino que se dispensaran a los distinto clientes.
- Comercialización: el apartado de la comercialización hace referencia a los medios por los que los clientes llegan a conocer los productos finales ofertados por la bodega y el motivo de su demanda. La bodega no es conocida por la publicidad que se emite, es más su baja publicidad; la publicidad es el boca a boca que se lleva a cabo por las personas o por los distintos posts publicitarios que se encuentran en las guías de los restaurantes.

Así como de las redes sociales y páginas web de referencia y en las cuales se pueden encontrar opiniones acerca de la bodega por la experiencia propia del individuo valorando el servicio.

- Servicios: aquí tendríamos el servicio postventa, que se refiere a las actividades que contienen o aumenten el valor de la bodega. Estas actividades, son los que la fidelización de los clientes o ajuste del producto o servicio prestado basándose en lo requerido por el cliente a través de la información que esta proporciona a través de cualquier medio.

Estas actividades consideradas como primarias, están relacionadas con las actividades de apoyo, que sin aquellas que ayudan a mejorar la eficacia o eficiencia de las actividades primarias. Estas actividades de apoyo se separan en:

- A) Infraestructuras: actividades como lo relacionado con la contabilidad, control de costes, financiación, dirección del negocio y temas fiscales. Se incluyen las infraestructuras como es la bodega y sus instalaciones que sirven de apoyo al negocio.
- B) Gestión de los recursos humanos: se llevan a cabo actividades como la selección del personal que va a desempeñar un trabajo en la bodega. Incluye también la misma formación de los empleados para que puedan realizar su trabajo acorde a las

exigencias del negocio. Incluye la política de incentivos del personal que se tiene que llevar a cabo para tener unos trabajadores con una motivación plena.

- C) Tecnología: el apartado tecnológico el mismo enólogo deberá de desarrollar un plan de estudio de los distintos equipos que se necesiten a lo largo de la vida del negocio. La bodega estará caracterizada por tener una tecnología por pedido ya que es la que piden los clientes, y, por tanto, tiene que estar caracterizado por la flexibilidad, el enólogo y el jefe de planta conjuntamente deberán de saber de antemano que los distintos puntos más adecuados para elaborar el producto.
- D) Abastecimiento: se deberán de adquirir las mejores variedades de uva para la elaboración de buenos caldos de vino, todo ello con las cualidades de fermentación adecuada para unos vinos excelentes.

Infraestructuras	contabilidad, control de costes, financiación, dirección del negocio y temas fiscales.				M Á R G E N E S
RR.HH.	selección de personal, formación, motivación				
Tecnología	Mejoras en productos y procesos; inversión en los mejores electrodomésticos.				
Abastecimiento	Compra de materias primas.				
	LOGÍSTICA INTERNA	OPERACIONES	MARKETING Y VENTAS	SERVICIO POST-VENTA	
	- Almacenaje y Recepción materias primas	-Preparación -Presentación -Control calidad	-Guías -Publicidad boca a boca -Política de precios -Ventas	-Fidelización clientes -Ajuste de producto -Atención cliente	
	-Control inventario - Devoluciones				

**Fuente:** Imagen propia

## 7.2 Segunda Unidad Estratégica

La segunda unidad estratégica cuenta con una actividad básica que es la elaboración de vino y con ello contaremos con 5 tipos de vino. Para definir el apartado de la cadena de valor vamos a analizar las actividades Primarias o Principales y las Actividades de Apoyo, al igual que en la unidad estratégica.

Las distintas actividades se distinguen de primarias o de principales, todo ello según los distintos trabajos y operaciones que se lleven a cabo. Lo voy a distinguir, en cinco puntos o apartados:

- **Logística interna:** se trata de las actividades de almacenaje de materias auxiliares como puede ser el almacenaje del vino, materias como corcho, botellas, .... Tenemos también las actividades de control de inventario, las distintas gestiones de los materiales de producción o el transporte necesario para el correcto funcionamiento de la actividad empresarial.
- **Operaciones:** las actividades más importantes, son la recogida de la uva en los distintos productores de la zona, la elaboración del mosto, el almacenaje y las distintas pruebas de calidad. El almacenaje de vino dependerá de la duración de este y el mismo proceso de elaboración se elaborarán 5 tipos de vino.
- **Logística externa:** encontramos actividades como es el transporte para la distribución de los vinos, en este apartado son el almacenaje de las botellas de vino para su distribución del producto hacia los distintos clientes. El coste de logística externa, en nuestro caso, es mínimo ya que no tendremos existencias sobrantes de producto.
- **Comercial:** la bodega dispone de empresas de distribución que reparten el producto; todo ello con distintos puntos de venta en las diferentes ciudades limítrofes, pueblos y restaurantes.

Hay una serie de actividades que complementan estas actividades principales.

Estas actividades son las de apoyo; podemos diferenciar cuatro grupos:

- A) **Infraestructuras:** hace referencia a la estructura de planificación, financiación, control de calidad, gestión de la información que posee la empresa. Las pautas que se deben de llevar para determinar la denominación de origen Terres Dels Alforins, tienen que ser las más adecuadas para poder preservar dicha denominación.
- B) **Gestión de Recursos Humanos:** se llevan a cabo actividades de selección de personal, formación tanto la entrada de nuevos candidatos como el que ya está en la empresa con cursos de formación y actividades retributivas para los empleados para desarrollar un trabajo con más motivación.
- C) **Desarrollo de la tecnología:** la bodega realiza inversiones importantes en la I+D, con lo que lleva a cabo actividades que suponen un continuo progreso para la elaboración del producto y para el desarrollo de las nuevas técnicas que mejorarán los resultados a largo plazo. La I+D supone un análisis y mejora del terreno, a través del estudio del distinto nivel de aridez del terreno donde se asientan las vides. Y por último la mejora del proceso de producción cuyo reflejo se aprecia en la elaboración de la uva.

## 8. Recursos

En el siguiente apartado nos podemos encontrar con los dos tipos de recursos que existen en la empresa:

### RECURSOS TANGIBLES

En el proceso productivo de la elaboración del vino se cuenta con los recursos tangibles como, por ejemplo; depósitos, barricas, embotelladora, etc.

#### Barricas



Fuente: Imagen propia de barricas de vino

En las imágenes anteriores, son barricas de madera americana que se obtienen por aserrado, mientras que en el francés se obtienen por hendido, esto es, introduciendo en la madera una serie de piezas de metal en forma de cuña que separa las distintas piezas siguiendo la dirección de las fibras de la barrica. Con este método las mermas de la materia prima varían entorno al 50% en el americano frente al 80% en el francés de ello depende el precio que es más caro.

### **Depósitos**



**Fuente:** Imagen propia

Existen en la bodega, diferentes depósitos de acero inoxidable en la que se almacena el vino; los depósitos existen una serie de componentes que en las mismas imágenes se pueden observar.

#### **Encontramos:**

- Un manómetro de control de presión
- Una bomba de inflado
- Un grifo de vaciado
- Una cámara de aire en la tapa.

Estos depósitos reciben en muchas ocasiones el nombre de “siempre llenos”, esto es debido a que el depósito siempre este lleno gracias al mecanismo de cámara de aire que varía la presión para evitar que exista oxígeno en el interior del depósito del vino.

Las distintas capacidades de los depósitos son de 50 litros, 100 litros, 200 litros, 500 litros e incluso de la capacidad máxima de 1.000 litros de vino tanto para el tinto como el blanco.



**Fuente:** Imagen propia. Embotelladora de vino.

Las máquinas llenadoras, conocidas como embotelladoras; tienen una principal función es la de introducir el mosto o vino, en el interior de las botellas, todo ello con un nivel de precisión de la capacidad de líquido que se introducirá en la mismas alcanzando un nivel adecuado en función de la capacidad nominal de las mismas y de su temperatura, así como también garantizar las condiciones de estabilización de los distintos vinos tintos o blancos embotellados.

Todo ello contando con la mano de obra y personal administrativo contando en la actualidad con 5 empleados, dependerá de las épocas del año, en la vendimia y poda de viñedos habrá que aumentar el número de trabajadores. Para definir los recursos de la bodega se establece una ventaja competitiva, la bodega dispone de una alta inversión en I+D+i, el que permite al vino tener una diferenciación, los equipos o maquinaria juega un papel importante; ya que de todo ello dependerá la calidad del vino

Matizar que Bodega Dels Alforins, tiene en su alrededor distintos competidores de bodegueros en la zona y todos ellos utilizan el mismo sistema de trabajo en lo referente a embotellado, barricas, etc.; por lo que poca diferenciación existir.

## **9. Evaluación de la situación actual**

En este punto se va a llevar a cabo el estudio de las distintas fases del análisis DAFO en los diferentes puntos de la empresa, se estudiará los diferentes apartados de la misma matriz, y a continuación se interrelacionarán.

### **9.1 Oportunidades**

En la actualidad existente hay un acuerdo comercial entre la Unión Europea con EEUU; este acuerdo puede ser una oportunidad de expansión sobre todo para la Bodega. Es muy importante este acuerdo, porque a largo plazo puede ser una oportunidad de expansión sobre todo para la bodega y todo su entorno. Los acuerdos comerciales más importantes firmados en la actualidad son: América Latina, Chile, México y Colombia lo que supondría que Europa también pasarse a tener esos acuerdos con EEUU.

La bodega tiene un gran número de exportaciones a América. Esta oportunidad puede retrasarse por los actuales problemas de la UE, básicamente por la exportación del vino.

Creación de secciones de cultivo sobre todo en distintas variedades de vid.

Incremento del embotellado y del vino en botella; todo ello con personificación en cada lote de botellas

Cualificación del mercado a granel.

Producción de marcas de distribución mediante acuerdos de medio plazo.

El enoturismo, es una oportunidad muy importante para todas las bodegas de la zona, esta clase de turismo puede dar un mayor renombre a la bodega y propiciar a unas relaciones más cercanas productor-cliente.

El incremento del turismo en Terres dels Alforins, una zona declarada por la comunidad valenciana como la Toscana Valenciana. Un valle rodeado de grandes fincas dedicadas a los cereales, viñedos, olivos, etc.

## **9.2 Amenazas**

La subida del IVA en los productos relacionados con el vino, supondría una amenaza ya que, si los salarios son los mismos y la gente no tiene poder adquisitivo supone un descenso de la capacidad adquisitiva de los consumidores finales y con ello un descenso del consumo.

Un aumento de los aranceles aduaneros lo cual afectaría a la exportación, fundamentalmente a la exportación que realiza la bodega.

La continua caída del consumo de los vinos de mesa.

Modificación de las distintas ayudas gubernamentales que previsiblemente reducirán las subvenciones a la destilación y con ello el precio de mercado.

Posibilidad de entrada de nuevos competidores o empresas en el sector del vidrio.

El aumento de los productos de consumo como por ejemplo la cerveza, refrescos, etc.

## **9.3 Fortalezas**

La Bodega mantiene un alto nivel de diferenciación; en el caso de la Bodega conlleva a que haya una fidelización por parte de los clientes.

La formación continua de los trabajadores, sobre todo en la unidad de la Bodega, los trabajadores se están formando continuamente a través de los cursos que se ofrecen en las distintas cámaras agrarias; los cursos van desde nuevos sistemas de fermentación del vino hasta de idiomas.

Inversión en I+D+i, la inversión llevada a cabo en la unidad estratégica de la Bodega es alta ya que continuamente y pueden reportar un mayor conocimiento y experiencia a la empresa.

Poder de negociación de los clientes

El riesgo de quiebra de la bodega es bajo, ya que en la actualidad dispone de una política de ventas bastante fiable.

Estrategia de marketing y comunicación, es bastante alta ya que la estrategia de publicidad y el boca a boca entre los distintos clientes de la bodega. Cooperación entre proveedores y clientes.

#### **9.4 Debilidades**

La bodega aún tiene escasa presencia en mercados internacionales.

Excesiva rigidez en la normativa acerca de la utilización de marcas.

Falta de conocimientos enológicos en los consumidores de a pie y en la hostelería.

Marca de la bodega poco conocida.

Una débil posición negociadora frente a los grandes clientes.

#### **10. Matriz DAFO**

El apartado que a continuación se va a desarrollar es el análisis de la matriz DAFO, es la situación actual de la bodega objeto de estudio. Con este fin se identifican las fortalezas y debilidades, cuestiones ligadas a una situación interna, y las amenazas y oportunidades cuestiones que dependen del análisis del entorno.

Necesariamente ambos puntos deben presentarse de forma sucinta; el análisis DAFO es una técnica que es utilizada preferentemente para los estudios de las estrategias de las empresas y comprobar las contradicciones frente a las oportunidades y las amenazas.

Para la composición de la matriz DAFO se tiene en cuenta todo el análisis del entorno, el funcionamiento de la bodega en toda la fase de producción.

## MATRIZ DAFO

<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDAD</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Acuerdo entre la Unión Europea con EEUU.</li> <li>-Acuerdos en la actualidad con: América Latina, Chile, México y Colombia.</li> <li>-Creación de secciones de cultivos sobre todo en distintas variedades de cultivo de vid.</li> <li>Incremento del embotellado del vino</li> <li>-Cualificación mercado a granel.</li> <li>-Marcas de distribución mediante acuerdos a medio plazo.</li> <li>-Aumento del enoturismo.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Subida del IVA en los productos relacionados con el vino.</li> <li>-Aumento de los aranceles aduaneros.</li> <li>-Caída del consumo de los vinos de mesa.</li> <li>-Modificación de las distintas ayudas gubernamentales.</li> <li>-Entrada de nuevos competidores</li> <li>-Aumento de los productos de consumo.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Alto nivel de diferenciación, la bodega conlleva a que haya una fidelización por parte de los clientes.</li> <li>-Formación continua de los trabajadores.</li> <li>-Inversión en I+D+i</li> <li>-Poder negociador de los clientes</li> <li>-Riesgo de quiebra de la bodega es bajo.</li> <li>-Estrategia de marketing y comunicación</li> <li>-Cooperación entre proveedores y clientes.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDAD</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-La bodega aún tiene escasa presencia en mercados internacionales.</li> <li>-Excesiva rigidez en la normativa acerca de la utilización de marcas.</li> <li>-Falta de conocimientos enológicos en los consumidores de a pie.</li> <li>-Marca de la bodega poco conocida.</li> <li>-Débil posición negociadora.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia

## 11. Elaboración de las estrategias

Anteriormente, se ha estudiado la matriz DAFO y a continuación se analizarán las posibles estrategias de la bodega que podrían llevar a cabo la empresa en sus fases de desarrollo del negocio. A lo de este estudio se puntuarán las diferentes estrategias que con el fin de seleccionar las mejores para la bodega para la bodega.

Tipos de estrategias:

Las **estrategias DA**, tienen como objetivo denotar las debilidades internas y hacer eludir las amenazas ambientales. Se intenta minimizar debilidades y amenazas, mediante estrategias de carácter defensivo.

Las **estrategias DO**, tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas valiéndose de las oportunidades externas. Las oportunidades externas decisivas, se presentan las debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.

Las **estrategias FA** se basan en la utilización de las fortalezas, para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Este objetivo consiste en aprovechar las fortalezas de la empresa reduciendo a un mínimo las amenazas.

Las **estrategias FO**, estas estrategias se basan en el uso de las fortalezas internas de una empresa con el objeto de aprovechar las oportunidades externas; en estas estrategias se usan DO, FA o DA para llegar a una situación en la que se puede aplicar la FO.

## TABLA DE ESTRATEGIAS

<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDAD – AMENAZA</b></p> <p><b>DA 1</b> (la bodega aún tiene escasa presencia en mercados internacionales &amp; subida del IVA en los productos relacionados con el vino).</p> <p><b>DA 2</b> (la bodega aún tiene escasa presencia en mercados internacionales &amp; aumento de los aranceles aduaneros).</p> <p><b>DA 3</b> (Falta de conocimientos enológicos en los consumidores a pie &amp; caída del consumo de los vinos de uva).</p> <p><b>DA 4</b> (la bodega aún tiene escasa presencia en mercados internacionales &amp; modificación de las distintas ayudas gubernamentales).</p> <p><b>DA 5</b> (La bodega aún tiene presencia en mercados internacionales &amp; entrada de nuevos competidores).</p> <p><b>DA 6</b> (Falta de conocimientos enológicos en los consumidores a pie &amp; Aumento de los productos consumo).</p>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDAD-OPORTUNIDAD</b></p> <p><b>DO 1</b> (Bodega escasa presencia en mercados internacionales &amp; Acuerdo entre la UE con EEUU.)</p> <p><b>DO 2</b> (Bodega escasa presencia en mercados internacionales &amp; Acuerdo en la actualidad con: América Latina, Chile, Méjico, Colombia).</p> <p><b>DO 3</b> (Falta de conocimientos enológicos en los consumidores de a pie &amp; Creaciones de secciones de cultivos sobre todo en distintas variedades de cultivo de vid).</p> <p><b>DO 4</b> (Marca de la bodega poco conocida &amp; Incremento del embotellado del vino).</p> <p><b>DO 5</b> (marca de la bodega poco conocida &amp; Cualificación mercado a granel).</p> <p><b>DO 6</b> (Débil posición negociadora &amp; Marcas de distribución mediante acuerdos a m/p).</p> <p><b>DO 7</b> (Marca de la bodega poco conocida &amp; Aumento del enoturismo)</p>
<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZA – AMENAZA</b></p> <p><b>FA 1</b> (alto nivel de diferenciación, la bodega conlleva a que haya una fidelización por parte de los clientes &amp; Subida del IVA en los productos relacionados con el vino).</p> <p><b>FA 2</b> (Formación continua de los trabajadores &amp; Modificación de las distintas ayudas gubernamentales).</p> <p><b>FA 3</b> (Inversión I+D+i &amp; entrada de nuevos competidores).</p> <p><b>FA 4</b> (Poder negociador de los clientes &amp; entrada de nuevos competidores).</p> <p><b>FA 5</b> (Riesgo de quiebra de la bodega es bajo &amp; aumento de los aranceles aduaneros).</p> <p><b>FA 6</b> (Estrategia de marketing y comunicación &amp; aumentos de los productos de consumo).</p>	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZA-OPORTUNIDAD</b></p> <p><b>FO 1</b> (alto nivel de diferenciación, la bodega conlleva a que haya una fidelización por parte de los clientes &amp; aumento del enoturismo).</p> <p><b>FO 2</b> (Formación continua de los trabajadores &amp; Acuerdo entre la UE con EEUU).</p> <p><b>FO3</b> (Inversión en I+D &amp; Cualificación mercado global).</p> <p><b>FO 4</b> (Poder negociador de los clientes &amp; Acuerdos en la actualidad con: América Latina, Chile, México y Colombia).</p> <p><b>FO 5</b> (Riesgo de quiebra de la bodega es bajo &amp; Cualificación mercado a granel).</p> <p><b>FO 6</b> (Estrategia de marketing y comunicación &amp; Aumento del enoturismo).</p> <p><b>FO7</b>(Cooperación entre proveedores y clientes &amp; Acuerdos en la actualidad con: América Latina, Chile, México y Colombia.)</p>

**Fuente:** elaboración propia.

**DA1----- (E1):** La estrategia nº 1 presenta una debilidad, la bodega dispone de una escasa presencia a nivel internacional, una subida del IVA provocará el encarecimiento del producto final, lo que ocurrirá que tenga un precio elevado a nivel del exterior. Por lo tanto, es considerada una estrategia baja y con pocas posibilidades de llegar a cuotas elevadas de exportación. Se debería de actuar con el apoyo de las Cámaras de Comercio o el IVEX (Instituto Valenciano a la exportación).

**DA2----- (E2):** La estrategia nº 2, el posicionamiento en el mercado internacional es bajo o casi nulo, si ello va ligado al aumento de los aranceles provocará que tenga limitada la presencia a nivel internacional. Por lo que la estrategia E2 es de numeración baja. La actuación de la E2, se debería actuar como he mencionado anteriormente acudir a las Cámara de Comercio o el IVEX para poder conseguir financiación y poder así aumentar el posicionamiento de la exportación.

**DA3----- (E3):** La estrategia nº 3, si los consumidores no tienen unos conocimientos enológicos sobre el mundo del vino, lo que provocaría una caída del consumo del vino a nivel de los consumidores. La E3, habría que implementar en la bodega catas de vinos o visitas guiadas para que el público que no conoce el mundo el vino, vaya adquiriendo conocimientos del vino.

**DA4----- (E4):** La bodega al tener una escasa importancia en los mercados internacionales, y al no recibir las ayudas correspondientes provocaría un descenso de la internacionalización empresarial. La actuación ante tal situación, deberíamos intentar recibir fondos privados; ya sea pólizas de crédito o micro créditos para poder hacer frente a tal situación.

**DA5----- (E5):** La baja presencia de la bodega en los mercados internacionales, tendrá una actividad baja y si entran del extranjero nuevos competidores, provocará una caída generalizada de los beneficios. A medio y corto plazo habría que implementar la estrategia E5 con planes de internacionalización que nos respalden las Cámaras de comercio o las Denominación de Origen; para así poder conseguir una elevada cuota de mercado.

**\*DA6----- (E6):** la estrategia E6, al disponer los consumidores y los distintos consumidores de bajos conocimientos del mundo del vino; provocaría un aumento de los productos de consumo alternativos, ya sea cerveza, refrescos, etc. La solución o alternativa ante tal situación es hacer campañas de publicidad, ya sea por folletos publicitarios, radio, ..... Así poder conseguir que el vino sea atractivo ante el público.

**DO1----- (E7):** La estrategia E7, al disponer de una escasa presencia en los mercados internacionales, no podrá beneficiarse de las distintas ayudas a nivel de la Unión Europea. A medio y corto plazo la bodega deberá de implementar una estrategia de internacionalización, todo ello con la ayuda de las instituciones y avales que las distintas instituciones gubernamentales financien a la pequeña y mediana empresa.

**DO2----- (E8):** La estrategia E8, es de igual transcendencia que la estrategia E7.

**DO3----- (E9):** La estrategia E9, es la falta de conocimientos enológicos en los consumidores lo que provocará una baja creación de secciones de cultivo en distintas variedades. La E9 es lo que he comentado anteriormente, llevar a cabo una política de cursos, catas y visitas guiadas para que el público vaya conociendo y adquiriendo conocimientos entorno al mundo del vino.

**\*DO4----- (E10):** La estrategia E10, es del tipo que la marca de la bodega es poco conocida y el incremento del embotellado. La E10 es una estrategia que la bodega a corto plazo debería

realizar un posicionamiento de la marca en las distintas zonas de la geografía española y así poder asumir los costes que le conlleva el embotellado.

**\*DO5-----(E11):** la marca de la bodega es poco conocida, y al no poder realizar grandes cantidades de botellas provocara un aumento del mercado a granel. La estrategia E11 es debido a que al ser pequeña y de no disponer de un volumen de ventas y la adquisición de la uva es procedente de pequeños propietarios.

**DO6-----(E12):** La débil posición negociadora de la bodega al ser de nueva creación, lo que provocará el acuerdo de negociación mediante acuerdos a medio plazo. La E12 la bodega deberá de ir incrementando a medio y corto plazo la negociación tanto para clientes como para proveedores.

**DO7-----(E13):** La estrategia E13, es de la misma condición que la estrategia E12.

**FA1----- (E14):** La E14, conlleva un alto nivel de diferenciación lo que provocará que el vino embotellado tenga una diferenciación respecto a las otras marcas, la amenaza que tiene es la subida del IVA. La estrategia E14 un alto nivel de diferenciación, provocado por las distintas bodegas y un incremento paulatino del IVA, lo que provocará que a corto y medio plazo baje la venta de botellas de vino.

**\*FA2----- (E15):** La estrategia E15 relativa a la formación de los trabajadores es una fortaleza para el negocio, pero dispone de una amenaza la modificación sustancial de las ayudas del estado. La E15, es una estrategia que ha llevado a cabo la bodega con la contratación de personal, en la medida de lo posible a gente con cualificación académica.

**FA3----- (E16):** La estrategia E16, es una importantísima estrategia en lo que respecta a la bodega; ello conlleva que, aunque la amenaza de entrada de nuevos competidores, provocaría una mejora de la competitividad. Si la entrada de nuevos competidores se traduce como una amenaza, debemos de ver la parte positiva; ello supondría que día a día nos esforzaremos para poder ir mejorando nuestros productos.

**FA4----- (E17):** La estrategia E17, es la del poder negociador de los clientes conlleva a la entrada de nuevos competidores, es un punto estratégico bastante importante para la bodega.

**FA5----- (E18):** la estrategia E18, al disponer de un bajo riesgo de quiebra, el aumento de los aranceles aduaneros, no le supondría un factor de riesgo. Los sistemas arancelarios, bajos o casi nulos, supondría que nuestros productos tendrían unos precios bastantes asequibles al no tener que absorber los costes arancelarios.

**FA6----- (E19):** La estrategia E19, tiene una puntuación bastante alta, ya que una estrategia de marketing bastante buena, conllevaría a el aumento de los productos consumo. El marketing, es una clave de éxito tanto a largo plazo como a corto, ya que supone que las ventas y la publicidad sean conocidos a todo el público objetivo.

**FO1----- (E20):** el alto nivel de fidelización lo que conlleva que el negocio del vino experimente un auge en el público conocedor de las vides, y lo que provocará un aumento del enoturismo. La estrategia E20, es de estudio ya que los conocimientos del vino llevan a que la gente experimente una mayor exigencia de cara a la compra del vino.

**FO2----- (E21):** la estrategia E21, en lo referente a la formación de los trabajadores, es una estrategia que conlleva unos acuerdos bilaterales entre los distintos países, con lo que conllevaría llegar a cuotas de mercado alto. La formación de los trabajadores, así como los

conocimientos o estudios relacionados con el vino lleva a que cada vez más las empresas experimenten una internacionalización empresarial.

**\*FO3------(E22):** la inversión en I+D, es una inversión de futuro para el negocio, con lo que conlleva un aumento del mercado global, y a largo plazo inversiones de futuro. La Inversión y el desarrollo en las distintas fases productivas de la bodega conlleva a que la tecnología este más presente en la actividad empresarial.

**FO4------(E23):** La estrategia E23 al tratarse del poder negociador de los clientes, conlleva a que los acuerdos en los distintos países llevan consigo un claro aumento de las ventas de productos.

**FO5------(E24):** la estrategia E24, al tratarse de un bajo riesgo de quiebra de la bodega, la venta del vino a granel provocara unos beneficios a largo plazo.

**\*FO6------(E25):** La estrategia E25, al tratarse de estrategia de marketing conlleva a que se realicen políticas de comunicación y publicidad ello conllevaría a u aumento del enoturismo. La publicidad es una herramienta muy importante para darnos a conocer a nivel del mundo del vino.

**FO7------(E26):** la cooperación entre proveedores y clientes conlleva a que se incremente las relaciones con los acuerdos en los distintos puntos de comercialización del mercado y ello conlleve los acuerdos entre los diferentes países.

### **11.1 Ajustes de estrategias**

A continuación, vamos a realizar una puntuación de cada una de las estrategias que he realizado en el cuadro anterior:

En la gráfica anterior, se ha analizado las distintas variables estratégicas que la bodega necesita para tener un crecimiento correcto y ante todo tener unos resultados a largo plazo satisfactorios.

#### **CONCLUSION:**

Las estrategias más importantes o de mayor puntuación que se ha demostrado en la tabla anterior son:

**\*FA2------(E15):** La estrategia E15, la formación de los trabajadores es una fortaleza para el negocio, pero supone una amenaza la modificación sustancial de las ayudas del estado. La E15, es una estrategia que ha llevado a cabo la bodega con la contratación de personal, en la medida de los posible a gente con cualificación académica.

**\*FO3------(E22):** la inversión en I+D, es una inversión de futuro para el negocio, con lo que conlleva un aumento del mercado global, y a largo plazo inversiones de futuro. La inversión y el desarrollo en las distintas fases productivas de la bodega conlleva a que la tecnología este más presente en la actividad empresarial.

**\*FO6------(E25):** La estrategia E25, al tratarse de estrategia de marketing conlleva a que se realicen políticas de comunicación y publicidad ello conllevaría un aumento del enoturismo. La publicidad es una herramienta muy importante para darnos a conocer a nivel del mundo del vino.

**\*DO4------(E10):** La estrategia E10, la marca de la bodega es poco conocida y el incremento del embotellado por diferentes bodegueros. La E10 es una estrategia que la bodega a corto

plazo debería realizar un posicionamiento de la marca en las distintas zonas de la geografía española y así poder asumir los costes que le conlleva el embotellado.

**\*DO5----- (E11):** la marca de la bodega es poco conocida, y al no poder realizar grandes cantidades de botellas provocara un aumento del mercado a granel. La estrategia E11 es debido a que al ser pequeña y de no disponer de un volumen de ventas y la adquisición de la uva es procedente de pequeños propietarios; no existe posibilidad de compra a granel.

**\*DA6----- (E6):** la estrategia E6, al disponer los distintos consumidores de bajos conocimientos del mundo del vino; provocaría un aumento de los productos de consumo alternativos, ya sea cerveza, refrescos, etc. La solución o alternativa ante tal situación es hacer campañas de publicidad, ya sea por folletos publicitarios, radio, ..... Así poder conseguir que el vino sea atractivo ante el público.

Las estrategias que han obtenido una puntuación óptima, para poder llevar a cabo una implementación correcta del negocio y la actividad comercial de la bodega son las **(E10, E15, E22, E25, E6, E11)**. Las estrategias que he elegido son las más convenientes para la bodega, de las estrategias siendo las que tienen mayor probabilidad de adaptación a diagnóstico estratégico de la bodega.

## **11.2 Aceptabilidad**

Las estrategias, que anteriormente he enumerado son las que van a hacer que la bodega pueda llevar a cabo un negocio con unas expectativas de futuro, tanto al corto plazo como el largo plazo. Las estrategias ( E10, E15, E22, E25, E6, E11) mejorarán la situación en el largo plazo. Los criterios de aceptabilidad tratan de medir si las estrategias que se han elegido, son aceptables o no para los distintos grupos de interés.

Una estrategia será aceptable cuando la situación de la persona involucrada mejore sustancialmente; una vez haya sido implantada la estrategia. La aceptación se medirá según el riesgo y la rentabilidad para el propietario y según los distintos grupos de interés.

### Para el propietario:

**RIESGO:** de la estrategia final elegida dependerá parte de los distintos desarrollos de la bodega en el corto y medio plazo. Es evidente la existencia de riesgo ya que la mayoría de las decisiones influyen, en el desarrollo de la bodega, existen otros muchos otros factores que también determinarán si la venta y comercialización de vinos será viable económicamente en el futuro.

**RENTABILIDAD Y CREACIÓN DE VALOR:** Las estrategias que se han seleccionado giran en torno al precio del producto o la creación de nuevos servicios, inversión, marketing y la creación de nuevos servicios, la rentabilidad de las distintas estrategias que se han elegido va a determinar en mayor o en menor medida la elección que se haga

PARA LOS GRUPOS DE INTERÉS: la tabla que a continuación se va a detallar se especificaran en:

GRUPOS DE INTERÉS	E15	E22	E25	E10	E6	E11
TRABAJADORES	SI	SI	SI	SI	SI	SI
BANCOS O CAJAS	SI	SI	SI	SI	SI	SI
CLIENTES	NO	SI	SI	SI	SI	SI
PROVEEDORES	NO	SI	SI	SI	SI	SI

**Fuente:** Tabla grupo de interés: Elaboración propia.

### 11.3 Factibilidad

La factibilidad de las estrategias que se van a analizar en el funcionamiento normal de la empresa y que se tratara de conocer en:

- a) Las posibilidades de implantación.
- b) La disponibilidad de los recursos y capacidades que son necesarias para el normal funcionamiento.
- c) Establecer el tiempo necesario para la realización de los cambios necesarios.

La estrategia E15, la que comenta la formación de los trabajadores, es considerada como una fortaleza sustancial para el buen funcionamiento de la actividad empresarial; ya que el disponer de una formación adecuada de los trabajadores llevaría en un futuro a obtener buenos resultados, en el cuadro anterior los grupos de interés, han sido marcadas como no los clientes y proveedores ya que no les beneficiaria tal condición al tratarse de una cuestión interna de la empresa.

En la medida de lo posible en la Bodega, se deberá de contratar a gente con estudios para que los conocimientos adquiridos en el mundo académico sean transmitidos a la empresa.

En lo referente, a la estrategia E22, la inversión en I+D que llevará a cabo la bodega en un futuro deberá de ser la que permita invertir en nuevas tecnologías para que los procesos productivos giren en torno a las nuevas exigencias del mercado. Esta inversión, exigirá de una financiación a largo plazo que la bodega tendrá que asumir en un futuro.

La tercera estrategia seleccionada para el estudio de la factibilidad es la E25, la política de marketing que engloba los diferentes apartados del marketing mix, es una estrategia que es de gran interés para poder desarrollar una política de publicidad y comunicación para darse a conocer en todos los ámbitos a nivel nacional e internacional.

Esto conllevará que la empresa deba de realizar un desembolso bastante elevado para poder desarrollar una política de marketing, encaminada a conseguir cuotas de mercado bastante considerables; y desempeñar campañas publicitarias para darnos a conocer todo el público en general. El enoturismo, en las últimas décadas se está posicionando como un reclamo para mucha gente que le gusta conocer un mundo que le es desconocido y que quiere conocer para tener unos conocimientos adecuados.

Existen numerosos ejemplos en la que están llevando a cabo cursos y catas de vino encaminadas a que conozcan su producto y así elevar las ventas en un futuro.

La estrategia 10, es de importante relevancia; ya que la venta de vino a granel no se podrá llevar a cabo una publicidad de la bodega, por lo que el embotellado del vino conlleva a que en un largo plazo se puedan realizar una política de publicidad del vino en pequeñas porciones como es las botellas de litro. Y así llevar a cabo una expansión en toda la geografía española y a nivel internacional.

Ya hay competidores, que han abandonado la venta a granel y en las últimas décadas han apostado por el embotellado del vino y la posterior venta por la geografía española; ya sea desde el pequeño comercio hasta las grandes superficies comerciales.

En el apartado anterior he comentado las diferentes estrategias posibles que han resultado de gran relevancia y que han obtenido una ponderación de las más elevadas, y ante todo se han recogido las más relevantes en las que voy a desarrollar el estudio en un Plan de acción.

En este apartado, vamos a tratar de concretar la información y las acciones para que las estrategias sean a largo plazo efectivas para la bodega y en su conjunto de los grupos que forman la empresa.

La estrategia E6, si los mismos consumidores no disponen de suficientes conocimientos del vino, el mercado vitivinícola sufrirá que se traslade las preferencias de los consumidores hacia productos sustitutivos lo que provocaría el consumo de productos alternativos como la cerveza, refrescos, etc.

Hay que aplicar campañas publicitarias; también aplicable para la estrategia E11 el darse a conocer y realizar un posicionamiento de marca del vino en toda la geografía y a nivel internacional

#### **11.4 Elaboración de los planes de acción.**

Los planes que elaboramos a continuación van hacer operativas las estrategias diseñadas en el punto anterior definiendo los objetivos alcanzables y los medios que tenemos o que necesitamos para conseguirlo:

Las preguntas que se va a responder son 5:

- ¿Que se desea hacer desde la bodega?
- ¿Cómo puede alcanzarse esas acciones?
- ¿Cuándo van alcanzarse las acciones?
- ¿Quién va a desempeñarlas?
- ¿Qué recursos se utilizarán?

Ante todo, hay que revisar todas las acciones constantemente para que no decaigan por el camino y se vean mermadas por las deficiencias, ante nuevos planteamientos.

### Estrategia 15: Formación para los trabajadores

ESTRATEGIA 15: FORMACIÓN PARA LOS TRABAJADORES			
Objetivos: “El planteamiento que la bodega quiere llevar a cabo en el C/P como en el L/P es que los trabajadores, dispongan de la formación adecuada, para desempeñar la actividad con los conocimientos adecuados. Es una inversión que la empresa debe de elaborar, en los distintos planes de formación.			
ACCIONES	FECHA OBJETIVO	RESPONSABLE	RECURSOS
Información y asesoramiento por parte de las academias y centros de formación	5 de abril de 2019	ISMAEL	1º) No hace falta inversión, pero si un estudio de los diferentes presupuestos.
Instalación de los medios, para adecuar la formación on-line en el centro de trabajo.	15 de abril de 2019	ISMAEL	2º) Financiación para llevar a cabo las actuaciones del equipamiento del aula.
Implementar un calendario laboral, para realizar un encuadre de horas laborables y de formación	5 de mayo de 2019	ISMAEL	3º) Elaboración de cuadro laboral con los trabajadores y la retribución de las horas formativas.

**Fuente:** Tabla, plan de acción, estrategia, formación de los trabajadores. Elaboración propia

Los recursos que la bodega tiene que realizar en el C/P, es la implantación de equipos o aula de formación en la misma instalación; para que los mismos trabajadores en horas formativas puedan realizar en la modalidad on-line, cursos en los distintos centros adscritos de formación permanente o academias concertadas.

En la misma aula, se dispondrá de ordenadores, pupitres y pizarra para las distintas charlas y cursos que se imparten en el aula.

Las horas formativas, serán retribuidas a favor del trabajador para que se encuentre motivado para poder obtener unos conocimientos adecuados a su puesto de trabajo.

## Estrategia 22: Inversión en I+D en la bodega

<b>ESTRATEGIA 22: INVERSIÓN EN I+D EN LA BODEGA</b>			
Objetivo: “La bodega debe y tiene que llevar planes de inversión en un futuro y adaptarse a las nuevas tecnologías, en esta línea el desembolso de inversión es de una cantidad considerable; ya que al tratarse de inversión I+D.			
<b>ACCIONES</b>	<b>FECHA OBJETIVO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECURSOS</b>
Realizar un plan de viabilidad de las acciones que en el C/P como L/P, se deban de llevar a cabo inversiones en I+D	SIN FECHA	GERENTE	1º) Estudio de las diversas acciones que se vayan a llevar a cabo para su implantación.
Implantar el departamento de I+D	SIN FECHA PARA DICHA IMPLANTACIÓN	GERENTE	2º) Inversión que conllevará la adquisición de préstamos a l/P para afrontar dicha implantación

Tabla: Plan de acción, estrategia, inversión en I+D en la bodega. Elaboración Propia

Los recursos que la bodega debe de implementar a l/p, son actuaciones referentes a planes de I+D, ya que en la actualidad los distintos competidores disponen de herramientas que hacen más viable el negocio.

La implantación del departamento de I+D, es una de las asignaturas pendientes de la misma bodega, ante todo sería muy conveniente contar en un futuro con un laboratorio para poder desarrollar nuevos conceptos y fórmulas para la elaboración de vinos más eficaces. Se debe de realizar ensayos con las mejoras en el manejo del viñedo, de cara a la obtención de uva de gran calidad, perseguir nuevos perfiles aromáticos. El proyecto que se está llevando a cabo tiene objetivos bastante ambiciosos, como optimizar la obtención enológico del vino base, se estudia la mejor técnica de destilación e incluso el proceso de envejecimiento en bodega.

### Estrategia 25: Inversión en Planes de Marketing

<b>ESTRATEGIA 25: INVERSIÓN PLANES DE MARKETING</b>			
Objetivo: las distintas fases que se deben de llevar en los planes de marketing, para obtener una política de precios, publicidad, promoción; para situar a la empresa en un posicionamiento y llegar a una cuota de mercado bastante alta.			
Estos planes de marketing, conllevarán un tiempo largo, con lo que la empresa deberá de realizar una inversión bastante considerable con el tiempo.			
<b>ACCIONES</b>	<b>FECHA OBJETIVO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECURSOS</b>
Analizar los distintos precios de nuestros competidores.	Inicios de campaña de temporada.	GERENTE	Establecer unas aplicaciones informáticas, para conocer los precios de la competencia.
Establecer precios de venta y comunicación de manera que sean atractivos para el público.	Inicios de campaña de temporada.	GERENTE	Contratación de campañas o empresas publicitarias para llevar a cabo la comunicación de nuestro producto.
Establecer una política de publicidad y promoción	Inicios de campaña de temporada.	GERENTE	Implantación de medios o aplicaciones informáticas para que el desarrollo de la publicidad sea efectivo.

**Tabla:** Plan de acción, estrategia, inversión planes de marketing. Elaboración Propia

Los recursos que se deben de llevar a cabo por parte del gerente de la bodega, es la de analizar el historial de ventas y crecimiento para posteriormente trazar una expectativa; para poder descubrir cuál es el margen de los diferentes vinos que se disponen y la disponibilidad para el marketing.

El mismo responsable deberá de cruzar la información anterior para poder aplicar un presupuesto de marketing lo más adecuado a la exigencia del mercado. La política publicitaria debe de ser el eje principal para poder evaluar si hay flexibilidad para anticipación y realización de acciones estructurales.

### Estrategia 10: Posicionamiento de marca

<b>ESTRATEGIA 10: POSICIONAMIENTO DE MARCA</b>			
Objetivo: El objetivo que la empresa, es llevar a cabo un posicionamiento en el tiempo de la marca; para poder llegar a estar entre las mejores y llegar a competir con los competidores tanto nacionales como internacionales.			
<b>ACCIONES</b>	<b>FECHA OBJETIVO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECURSOS</b>
1) Desarrollos de sitios web	SIN FECHA DE IMPLEMENTACIÓN	GERENTE	Requerirá la implantación de sitios en internet, ello conllevará unos costes a la empresa.
2) Optimización de motores de búsqueda (SEO)	SIN FECHA DE IMPLEMENTACIÓN	GERENTE	Requerirá la implantación de mensajes por ordenador de textos, videos, fotografías...
3) Marketing en redes sociales	SIN FECHA DE IMPLANTACIÓN	GERENTE	A largo plazo la implantación de buscadores, lo mejor de esto es que SEO las acciones son medibles.  Comportará unos gastos adicionales a la empresa
4) Blog corporativo	SIN FECHA DE IMPLANTACIÓN	GERENTE	Implantación en distintas empresas de internet o redes sociales contenido especializado y noticias.

**Fuente:** Tabla: Plan de acción, estrategia, posicionamiento de marca. Elaboración Propia

Los recursos que se tienen que llevar a cabo en la bodega para realizar un posicionamiento de marca es la de utilizar páginas de internet para poder conseguir una cuota de mercado bastante eficaz; en relación con el mercado internacional en mi opinión es llevar un seguimiento de los países y consumidores antes de gastar una gran cantidad elevada en recursos sin un plan establecido.

Hay que utilizar herramientas de posicionamiento como el SEO, para poder conseguir resultados cada vez más eficaces.

**Estrategia 6:** Conocimientos del vino por parte de los consumidores

<b>ESTRATEGIA 6: CONOCIMIENTO DEL VINO POR PARTE DE LOS CONSUMIDORES</b>			
Objetivo: “La bodega debe de llevar a cabo una política de publicidad y campañas mediante anuncios o actuaciones de visitas guiadas a las instalaciones de la misma, para poder dar a conocer a los consumidores las nuevas variedades y estilos de hacer vino”.			
<b>ACCIONES</b>	<b>FECHA OBJETIVO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECURSOS</b>
Visitas guiadas a las propias instalaciones, ferias y eventos culturales, etc.	SIN FECHA	MARKETING	1º) Folletos publicitarios y asistencia a ferias de carácter cultural.
Acciones publicitarias mediante la entrega de folletos publicitarios.	SIN FECHA	MARKETING	2º) Inversión en artículos de imprenta, revistas, etc.

Los recursos que se deben de llevar a cabo por parte del departamento de marketing, es la implantación de eventos o asistencia a ferias para poder darse a conocer por parte de futuros consumidores que siguen desconociendo el mundo del vino y sus consecuencias favorables para la salud.

Todo ello, la bodega debe de implantar un sistema que en la actualidad muchos competidores están llevando a cabo y son la realización de visitas guiadas a la misma para dar a conocer a las personas que no entiende mucho de vino, las distintas metodologías de elaboración del vino y así como las distintas variedades de viña que existen en el mercado.

**Estrategia 6:** Marca de la Bodega, poco conocida.

<b>ESTRATEGIA 25: MARCA DE BODEGA</b>			
Objetivo: la marca de la bodega, puede llegar a ser tarea difícil o incluso llegar a tener que pedir dinero; hay que utilizar la creatividad de todas las herramientas de marketing y comunicación que tenemos al alcance de la mano.			
<b>ACCIONES</b>	<b>FECHA OBJETIVO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECURSOS</b>
1) Definir el mercado	Inicios de campaña de temporada.	GERENTE	Llevar a cabo un estudio del mercado del vino tanto nacional como internacional.
2) Definir lo que hace diferente a la marca.	Inicios de campaña de temporada.	GERENTE	Recopilación de datos de la misma guía Peñón, de las diferentes marcas de vino.
3.) Ofrecer calidad	Inicios de campaña de temporada.	GERENTE	Seleccionar las mejores variedades de uva, para llevar a cabo una buena elaboración de vinos.

La bodega, tiene que realizar diferentes estudios ya sean en la misma bodega o por datos recopilados del exterior de la misma para poder llevar a cabo un estudio exhaustivo de los diferentes competidores; para en el C/P llegar a conseguir una marca consolidada entre los mejores.

Así mismo, posicionarse en la guía Peñín y obtener un posicionamiento de marca muy consolidado; los recursos para llevar a cabo serían: calidad, eficacia y ser eficiente en el trabajo de elaboración de vinos.

## **12. Plan de Marketing**

En el apartado anterior, he evaluado las estrategias y a continuación se estudiará la segmentación y posicionamiento de la bodega en el mejor punto del mercado.

La segmentación y posicionamiento lo dividiré en grupos homogéneos de consumidores con características comunes, para poder dirigir de una manera efectiva los consumidores potenciales.

Los distintos clientes tienen gustos y necesidades diferentes de los distintos tipos de vinos que la bodega dispone, por lo que es necesario segmentar el mercado para dirigirse eficazmente a un grupo concreto, orientado nuestro segmento a un público objetivo.

Para llevar a cabo dicha segmentación y el posicionamiento en el mercado se basa en la teoría Kloter y Amstray. Cuando se habla de segmentación del mercado, conviene diferenciar en la

división del mercado en diferentes grupos formados por consumidores basándose en sus características, necesidades o comportamientos.

La selección analiza cada segmento y elige aquellos que resultarán más atractivos y a los que queremos dirigir la bodega. El posicionamiento consiste en lograr, mediante las estrategias correctas, ocupar un lugar claro y distintivo dentro del mercado.

En el primer lugar, para la segmentación será necesario conocer el mercado:

- **BENEFICIOS BUSCADOS:** los clientes quieren encontrar en nuestros vinos o caldos un producto saludable y de calidad.
- **COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR:** el público en la que la bodega dispone en su cartera de clientes es joven-maduro; interesada por el vino y el mundo de la enología.
- **CARACTERÍSTICA DEL CONSUMIDOR:** los productos van dirigidos a personas adultas de un poder adquisitivo medio-alto que tienen o disponen a comprar productos de calidad.

## 12.1 Segmentación

Los clientes en el sector del vino son diversos, ya que nos podemos encontrar desde un cliente minoritario a un cliente altamente potencial, todo ello dependerá del tipo de negociación que se encuentre en el mercado.

La segmentación del mercado del vino, nos permite identificar oportunidades de negocio mientras nos facilita identificar el público objetivo del mercado del vino.

Concretamente en el mercado del vino existen los siguientes tipos de clientes:

Cientes ocasionales: consumidores muy esporádicos de cualquier edad y sexo, que beben vino en ocasiones no buscadas (en ferias, celebraciones, en cócteles, etc.). No son entendidos; consumen cualquier tipo de vino, según las preferencias locales y lo hacen en cualquier forma (como aperitivo, en tapeo, etc.)

Los clientes ocasionales, tienen una fuerza de mercado que en momentos de crisis del sector pueden ayudar a elevar las ventas de vino en todo el territorio nacional.

Consumidores habituales de vino: consumidores aficionados al vino, que incorporan las diferentes marcas de vino a su repertorio con más o menos frecuencia. Lo beben como cualquier otro vino, preferentemente con las comidas, en ambientes relativamente informales. Son consumidores generalmente de vinos generosos, es decir, fino de paladar y de perfil joven. Por tanto, los clientes habituales disponen en el mercado de una elevada cuota de mercado ya que su consumo es habitual respecto a otros consumidores de vino.

Cientes que buscan productos ecológicos: es un tipo de cliente que tiene unas exigencias relativamente orientadas a lo ecológico y nada de productos químicos en el vino. El tipo de vino que más se utiliza es el tinto de distintas variedades. Por último, los clientes con exigencia de productos ecológicos, disponen de una fuerza de mercado muy elevada, ya que exigirán productos de alta calidad.

Cientes locales: los clientes locales son los consumidores que por excelencia consumen o beben el vino de la zona, son unos clientes que tienen una línea de actuación que no fallan productor.

## 12.2 Posicionamiento

En este apartado, se va a desarrollar el posicionamiento de la bodega en el mercado, por lo que a continuación se va a comentar los diferentes posicionamientos que se han visualizado.

El objetivo de la bodega es conseguir una ventaja competitiva, es imprescindible conocer la competencia que nos rodea en el mercado del vino, y ofrecer unos vinos con un valor añadido para poder llegar un posicionamiento adecuado. La bodega persigue un objetivo, llevando a cabo unas necesidades de mercado de carácter estratégico.

La bodega pretende posicionarse en los gustos y en la mente de los consumidores, como un lugar donde perderse en la enología, y consumir productos de calidad. El objetivo que se pretende es que haya un contacto directo con los viñedos de la zona y su entorno relacionando con la naturaleza, la calidad, salud, y el bienestar. En definitiva, se pretende que tanto los proveedores como clientes asocien nuestra empresa con el desarrollo del campo y el mundo rural.

El plan de marketing mix consiste en un análisis estratégico de los apartados internos de la bodega, para el estudio se analizan cuatro variables básicas de su actividad: PRODUCTO, PRECIO, DISTRIBUCION Y PROMOCIÓN. El principal objetivo es llevar a cabo este análisis es conocer la situación de la empresa y poder desarrollar una estrategia concreta de posicionamiento.

## 12.3 Plan de marketing Mix



Imagen. Las cuatro P's del marketing. Imagen: elaboración propia

### 12.3.1 Producto del Vino

El vino, es aquello que la bodega ofrece a su mercado objetivo con la finalidad de lograr sus objetivos, satisfacer las necesidades y deseos de los clientes.

Cuando se habla de producto puede ser un bien, un servicio, una idea, una persona o un lugar; por ello en el caso que nos acontece hablamos de vino; en la bodega existen diversas líneas de productos; vino, licores, conservas todo lo relacionado con productos complementarios al vino.

Para que se pueda lograr que la bodega funcione y que nuestros productos penetren en el mercado es muy importante en general, el packaging, el envase, el nombre y la marca, la etiqueta. Todos estos aspectos serán la clave para atraer a los distintos clientes, una vez el mercado objetivo compra el producto es muy importante que los valores o calificativos que hemos transmitido se correspondan con la realidad para que el consumidor o cliente final repita en comprar el producto y lograr fidelizar a los clientes, clave para el éxito a largo plazo.

A continuación, me voy a centrar en el producto “Vino”, en el que es el producto estrella de la bodega y en el que la empresa centra la mayoría de sus esfuerzos día a día ya sea en comunicación y promoción.



Fuente: elaboración propia

#### Características intrínsecas del vino

El vino es un producto de unas características muy arraigadas en España y por ello puede ser definido de manera sencilla como aquella bebida alcohólica que se consigue a través de la fermentación del zumo procedente de la uva de distintas variedades específicas, realizando los análisis pertinentes para obtener el resultado esperado, con un grado de consistencia y aroma adecuado al paladar. Todo el procedimiento terminará con el envasado para el posterior consumo; la idea que se quiere transmitir al cliente sobre el producto debe de ser aplicable en el olor, gusto y color, no obstante, cada consumidor tiene una percepción única de un mismo

vino, y será mediante las distintas degustaciones que se realizarán en ferias, eventos (catas) donde el cliente podrá determinar si le gusta o no el producto.

En la bodega, las variedades que son las más usuales y en la que trabajaremos son las procedentes de las uvas: Cabernet de sauvignon, merlot, xirac; son uvas con unas características de alta calidad en las que se ofrecen en la zona y cuya textura técnicas más destacadas son las siguientes:

- VARIEDAD DE UVA: Tinto: Cabernet de Sauvignon (Aprox. 20.000Kg), Merlot (50.000Kg) y Xirac (10.000kg) y de Blanco Tempanillo (20.000KG). En total 100.000kg de uva. Unos 70.000 litros de vino.
- VIÑAS: En la zona de Fontanars Dels Alforins.
- EDAD: Nueva plantación, las fincas son todas plantaciones de viña de varios años.
- VENDIMIA: periodo de septiembre-octubre.
- FERMENTACION: depósitos inoxidables y barricas de fermentación.
- TIEMPO DE ENCUBADO: 27 días
- CRIANZA: barricas de roble americano.
- TIEMPO DE CRIANZA: 18 días
- GRADO ALCOHOLICO: 12º vino blanco, 15º vino tinto.

Los vinos se deben de realizar unas correspondientes catas a lo largo del proceso de fermentación; por lo consiguiente; nuestro vino tinto y blanco se podría definir como un vino joven elaborado con variedades que dispone la zona por lo que lo hace un vino distinto. En cuanto al color, se aprecia un tono teja, brillante, sin ningún efecto visual. El olor en copa parada durante tiempo es un vino que tiene aromas de frutos negros y de frutos rojos, ambos frescos. Son aromas característicos de las variedades Cabernet de Sauvignon, Merlot y las características de los vinos tintos. La característica distintiva de nuestro vino se nota en el paladar y boca, ya que el Merlot son variedades que nos dan cierta astringencia, pero a su vez es un vino plano en la boca, acentuándose al final la sequedad y amargor el quien los prueba provoca en el deseo de repetir.

Por otro lado, el vino que se elabora en la bodega sobre todo el blanco presenta un color pajizo, visualmente es perfecto al igual que el tinto. En el aroma predominante es afrutado algo exótico; en boca es un vino muy aromático, predominante el sabor a manzana dentro del proceso de fermentación. Es un vino con un proceso de elaboración totalmente controlado para lograr una fermentación espontánea y al cual no se le ha añadido ningún químico salvo la proporción de sulfitos que son los adecuados.

### La etiqueta

La etiqueta es un elemento clave a la hora de comercializar el vino, es la primera impresión que un cliente tiene sobre la botella y una oportunidad para atraer la atención del mercado objetivo. Ante todo, es una herramienta de comunicación por lo que se tendrá que evaluar lo que se quiere transmitir; signos, colores incluso el color de la etiqueta, etc.

### **Requisitos obligatorios en una etiqueta**

En la etiqueta de la botella hay que indicar los siguientes conceptos; para poder llevar a cabo una correcta publicidad y posterior venta de la botella.

- Mencionar la variedad del vino, indicar el grado alcohólico (el porcentaje); la letra tiene que ser de 3 mm de altura como mínimo.
- Mencionar la procedencia del vino, en este caso son de los alrededores de la zona de Fontanars Dels Alforins.
- Citar la bodega de elaboración; en este caso es la propia bodega.
- Dirección de donde se encuentra la bodega.
- En la etiqueta tiene que aparecer el nº de lote y nº de registro de embotellado.
- Figura de cualidad en la que se exponga el tipo si es ecológico, si lleva sulfitos, ect.
- Se tiene que indicar la presencia de alergias.
- La letra de lo que figure en la etiqueta en general tiene que ser como mínimo de 1,2 mm de altura.

### **Menciones opcionales**

- La marca comercial
- El logotipo que puede ser un diseño, un signo, etc.
- El nombre de la explotación agrícola, en este caso las distintas fincas de la zona.
- El modo de la vinificación
- El lugar de embotellado, es en el almacén donde se encuentran las barricas de madera.
- Las distinciones correspondientes son las atribuidas por un organismo oficial.

### **Etiqueta**

La forma y los colores tanto del logotipo y de la etiqueta, deben de representar a la bodega.

### **La contraetiqueta**

El mercado del vino es muy competitivo y sobre todo por la proliferación de bodegas en estos últimos años, por lo tanto, cuanta más originalidad sea visualmente, el producto mejor. Con este objetivo muchas bodegas utilizan la contraetiqueta para desplegar su creatividad y convencer a los clientes de que vale la pena consumir.

### **La botella**

El color y la forma de la botella ayudara a presentar un producto a los clientes, dándonos un toque más elegante u original según el modelo. Por otro lado, la botella es un envase muy primordial para la conservación del vino, por lo que es necesario que tenga las distintas características específicas para ello, y que estén envasadas para evitar que el vino tenga cambios en lo que respecta a su sabor.

En la Bodega se utiliza vidrio de composición reciclado, la botella que se ha elegido es un formato elegante lo que se pretende es transmitir a los clientes una buena imagen



#### **CARACTERÍSTICA**

**Referencia:** SKU: 002022-282

**Capacidad:** 750 ml

**Peso:** 470gr.

**Diámetro:** 72.70 mm

**Altura:** 325.00 mm

**Color:** vidrio-canela

**Boca:** Corcho estándar. UNE -En-12726-18.5 mm

**Forma:** Cilíndrica

**Fuente:** Imagen propia

#### **La capsula y el tapón**

La cápsula a parte de una función estética, lo que indica que el vino no ha sido manipulado desde su embotellamiento. El color de la capsula también influye en la imagen de la botella ya que provocará que pueda incrementarse el precio o disminuirlo; ante todo que se lleve a cabo una sintonía correcta con el envase.

En lo referente al tapón su función principal es la conservación del vino, aislándolo del oxígeno y evitando que penetren bacterias, y que el vino pierda la textura y aroma. Desde años ancestrales se han utilizado tapones de corcho, ya que se aseguraba que el vino estaría en perfectas condiciones de conservación.

- Tapones de corcho



- Tapones sintéticos



### **12.3.2 Precios**

El precio del vino, es posiblemente el valor más complicado de establecer debido fundamentalmente a que el mercado del vino es muy competitivo y existen muchas clases de vino de calidad a unos precios muy bajos.

El precio del vino suele ser interpretado por los distintos consumidores como una relación de calidad, cuanto más caro es un vino se interpreta que su calidad es superior, aunque en la bodega somos conscientes que para que exista un equilibrio entre la calidad y el valor de compra y que además se pueda permitir obtener un margen de beneficios bastante eficaz.

#### Fijación de precios mediante márgenes

Es el método más simple, ya que únicamente consiste en añadirle al coste lo que supone elaborar el producto.

#### Fijación de precios para alcanzar una tasa de rentabilidad

La bodega se centra en la rentabilidad esperada de las inversiones que ha realizado a largo plazo y en base al coste que el producto que la empresa marca dicho margen de rentabilidad.

### Fijación de precios basado en los competidores

Se trata de centrarse en los precios que establece la competencia, es apropiado cuando los costes de producción son complicados de medir.

A continuación, vamos a hacer una comparación de precios respecto a la competencia basada en la fijación de precios, no obstante, también tendré en cuenta la fijación de precios basada en el valor percibido ya que se quiere transmitir una imagen de exclusividad y por lo tanto un valor añadido.

A continuación, detallaremos una tabla de los precios de la competencia:

<b>BODEGAS</b> FONTANARS ALFORINS)	(ZONA DELS)	<b>TINTO JOVEN</b>	<b>BLANCO</b>	<b>CRIANZA</b>
Rafa Cambra		6	7.5	8
Celler del roure		8.70	9	9.20
Los Fraires		5.61	7	8.20
Antonio Arráez		5	8	10
Bodegas Daniel Belda		4.70	5	8

TABLA. Precios del vino de la competencia

Los precios de las distintas bodegas oscilan entre los 5 euros y los 8 euros, son vinos de distintas variedades y fermentados en barricas de roble americano; todo ello hay que matizar que los vinos de crianza son los de mayor importe, ya que al tener un proceso de crianza de más tiempo requiere mayor coste alguno.

### **12.3.3 Distribución**

La distribución es uno de los elementos del marketing Mix y en el que se va a desarrollar las fases por las cuales vamos a hacer llegar los productos hasta los consumidores finales. La bodega cumple los plazos de entrega a las distintas tiendas. Para distribuir nuestros vinos tenemos dos opciones posibles o bien nosotros con una furgoneta haremos el reparto a las tiendas de la zona o utilizar intermediarios para ello.

Normalmente, lo más adecuado es que se contraten intermediarios por diversos factores como puede ser la insuficiencia capacidad (falta de tiempo o de recursos monetarios). La existencia de empresas intermediarias en la distribución permite ahorrar costes, no obstante, el precio del producto final se verá afectado, supondrá la pérdida del control del producto.

#### **Tipos de canales de distribución**

El canal de distribución es entendido el camino que tiene que llevar a cabo un producto y recorrer desde que es envasado hasta que se consume. Aquí según el número de intermediarios que intervengan existirán los siguientes canales:

- **CANAL DIRECTO:** es aquel canal en el que no tienen o disponen intermediarios ya que la propia empresa es quien se encarga de repartir las botellas de vino directamente a la tienda.

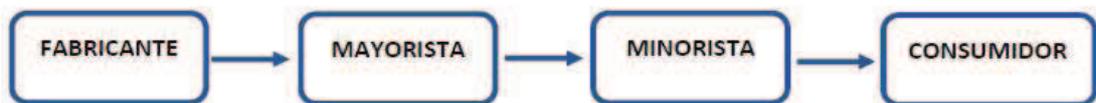


- **CANAL INDIRECTO:** es un canal compuesto por dos o más intermediarios que intervienen en el reparto de los productos hasta el final. Según el número de intermediarios que participen en la cadena de distribución, lo podemos dividir el canal indirecto en dos grupos:

- **CANAL INDIRECTO CORTO:**



- **CANAL INDIRECTO LARGO:**



En la bodega, según el equipo de trabajo que coordina la distribución la intención que se pretende es que intervengan el menor número posible de intermediarios posibles, para nosotros la buena relación con el cliente es primordial. El trato y contacto directo con los consumidores nos permitirá conocer mejor a nuestros clientes, al momento que ellos nos conozcan a nosotros también. Los diferentes puntos de venta, son eminentemente bares, restaurantes y supermercados de distribución de alimentos ya que en estos lugares es donde la gente suele consumir vino.

### Estrategias de distribución

En la bodega, el canal de distribución que se va a llevar a cabo es el que va a determinar la estrategia de distribución. Los tipos de estrategias son las siguientes:

- **Estrategia de distribución intensiva:** consiste en situar el producto (vino) en los máximos canales de venta posible. En el caso de la venta que nos afecta sería llevar nuestro vino al máximo número de restaurantes y tiendas posibles. De esta manera el producto puede ser consumido de forma intensiva.
- **Estrategia de distribución selectiva:** la distribución selectiva consiste en aplicar los puntos de venta donde mejor se le adapte a la bodega, para su mejor funcionamiento de la política de venta.

- **Estrategia de distribución exclusiva:** la distribución exclusiva, es más reducida que la anterior ya que consiste en escoger un único establecimiento o punto de venta los productos. Esta estrategia es importante utilizarla cuando el mercado objetivo es bastante específico

De esta forma nuestros productos se encontrarán en los restaurantes, bares y establecimientos de la zona; donde la gente podrá adquirir el producto sin ningún problema.

### **12.3.4 Comunicación**

La comunicación que la bodega llevará a cabo es la de dirigirse a su público objetivo informando de las características, condiciones del producto (vino) y persuadirlo de que finalmente lo adquirirá. La comunicación es un componente muy esencial de marketing mix. La bodega, no sólo deberá enfocar su comunicación hacia el consumidor final sino también hacia los distribuidores.

Las herramientas para llevar a cabo una buena comunicación:

- **VENTA PERSONAL:** la venta personal, consiste en los mismos representantes designados. Normalmente esta función es llevada a cabo por el departamento encargado de las ventas de la empresa. Este equipo de profesionales son los encargados de dar a conocer los pedidos y de ofrecer los servicios pactados y contratados.
- **PUBLICIDAD:** el principal objetivo de la publicidad es de transmitir un mensaje acerca del producto para persuadir el mercado objetivo de aumentar las ventas y dar a conocer a la empresa. La publicidad, se puede llevar a cabo con folletos, radio, ....
- **PROMOCIÓN DE VENTAS:** es una herramienta de la comunicación comercial que consiste en promocionar el producto a través de incentivos como pueden ser descuentos, sorteos, regalos...; todo ello para promocionar las ventas es necesario la publicidad como medio de comunicación.
- **RELACIONES PÚBLICAS:** este punto va dirigido a mejorar y mantener la imagen de la empresa y a dar un punto de refuerzo a la confianza de los clientes hacia la empresa. Podemos encontrar actividades que pueden llevar a cabo las relaciones públicas son las ferias, el patrocinio de eventos de carácter cultural.
- **MARKETING DIRECTO:** es un método de comunicación directa entre la empresa y el consumidor final con la intención final de informar de las distintas ventajas que se ofrecen del vino, llevar a cabo una fidelización del cliente, pero siempre con el objetivo de conseguir un feedback.

### 13. Estrategias de comunicación

La empresa puede optar por dos métodos de estrategias de comunicación: la estrategia de comunicación push y la estrategia de comunicación pull.

**ESTRATEGIA PUSH:** es cuando los esfuerzos de comunicación de la empresa van dirigidos hacia los canales de distribución; es lo que se conoce como comunicación escalonada, es decir, va del fabricante a los intermediarios y de los intermediarios al consumidor final.



**ESTRATEGIA PULL:** es lo contrario a lo anterior, la estrategia pull es de sentido ascendente, es decir, los esfuerzos de comunicación de la empresa van directamente a los consumidores finales.



La bodega, se está centrando en llevar a cabo una política estratégica dirigida al consumidor final; mediante las diferentes herramientas de comunicación, la empresa pretende llegar al consumidor final para poder transmitirle un producto con las máximas garantías posibles.

La bodega llevara a cabo cuidadosamente la política de comunicación para captar nuevos clientes nacionales y extranjeros, ante todo utilizara los métodos de comunicación:

Ferias del vino o de degustación, para conocer a gente interesada o que pueda ayudar a introducir nuestro producto en el mercado.

Visitas comerciales, a los puntos de venta claves para nuestro negocio, con la finalidad de dar a conocer nuestra bodega y que prueben nuestros caldos.

## **14. Plan económico-financiero**

A continuación, voy a realizar el análisis económico-financiero de Bodegas dels Alforins para justificar que el proyecto sea viable. Se aporta datos generales sobre las cantidades de vino a comercializar, su precio y el coste de cada unidad, voy a realizar un plan de inversión inicial y de financiación de dicha inversión, con el fin de detallar lo máximo posible la estructura económica-financiera.

Además se hará una estimación de ventas de la bodega y los costes de producción y los distintos gastos asumidos por la empresa durante el año , ya que al tratarse de una pequeña bodega la producción va a ser pequeña y las ventas ajustadas a la capacidad productiva de la bodega. Para así apreciar la evolución de la actividad económica, para posteriormente obtener la cuenta de resultados obtenidos por las ventas; así mismo como los costes de producción, los gastos de personal, como también los gastos de explotación, las distintas amortizaciones y por último los gastos financieros por el préstamo concebido a la entidad bancaria.

En los datos aportados, se podrá obtener información sobre el plan de tesorería, donde se reflejaran las entradas (cobros) y las salidas de dinero, en esta información aportada se llevará a cabo las distintas conclusiones pertinentes para así poder determinar si el trabajo académico es viable y así poder llevarlo a cabo.

### **14.1 Análisis Financiero**

Para realizar un análisis financiero bastante completo y con datos que esclarezcan, se recurre a simulador financiero En cuanto a los productos se han introducido en el simulador.

Se ha decido incluir sólo las líneas de negocio que mas representación a lo largo del año se tiene, como son los tres distintos tipos de vino que se van a elaborar vino joven, vino de crianza y reserva. El precio estipulado es, para el vino tinto de 4 euros, la producción de botellas es de 12.000, para el vino blanco el precio es de 5 euros para 11.000 botellas y por último el crianza el precio de 7 euros para 7.000 botellas.

### **14.2 Estrategias**

La viabilidad del proyecto hemos estimado las necesidades de capital de la bodega, a partir de las cuales obtendremos la facturación anual. En el caso de Bodegas del Alforins las ventas anuales son de 152000 euros; el objetivo es conseguir que los beneficios de todos los sucesivos años sigan creciendo y una tesorería saneada, todo ello buscar un equilibrio en la empresa para que se produzcan futuros beneficios.

- **Estrategia de producto.**

El incremento de la cifra de negocios aumentara en el próximo gracias a la implementación de nuevas estrategias como por ejemplo la implementación de la publicidad para el año 2021. Con la expectativa que el los tres tipos de vino, sean reconocidos en el próximo año debido al aumento de la publicidad.

- **Estrategia de financiera**

Para el primer año pediremos un préstamo a l/p de 8791euros con amortización lineal a 60 meses al 6,60% de TAE. Con una comisión de apertura del 1,5% financiado por BBVA . También se pedirá un crédito a corto plazo de 6000 Euros durante los tres primeros años con una TAE del 10,36%. El inmovilizado se va amortizar linealmente con un coeficiente del 20%; a partir del segundo año se repartirán unos dividendos del 30% entre los socios.

### 14.3 Análisis de viabilidad

Para analizar el análisis de viabilidad, se va a utilizar el simulador financiero:

Coste Recursos Propios	7,0%		
Múltiplos de capital	1	Cuantía	
Capital	30,0%		3.768
Subvención	0,0%		0
Deuda 1	70,0%		8.791
Deuda 2	0,0%		0
Deuda 3 (flotante)	0,0%		0
		Deuda 1	Deuda 2
Tipo de Deuda		Francés	
Duración		6	
Coste		6,60%	
Pagos anuales		12	
Carencia		2	
Comisión		1,50%	
<b>OTRA INFORMACIÓN FINANCIERA</b>			
Financiación Extra Inicial	No	Años subvención	1
Interés Activo	3,0%	Interés Pasivo	6,0%
Deuda Mínima	1,00%	Deuda Máxima	65,00%
Dividendos	15%	Pago Dividendos	Feb
Crecimiento Residual	3,0%	Equilibrio	Si
<b>LÍNEAS DE NEGOCIO</b>		<b>Línea A</b>	<b>Línea B</b>
Inicio Línea	Año 1	Año 1	Año 1
Precio Venta Inicial	4 Eur	5 Eur	7 Eur
Ventas Iniciales	12.000	11.000	7.000
IVA	21,0%	21,0%	21,0%
Crecimiento, 1 - 2	8,0%	8,0%	8,0%
Crecimiento, 2 - 3	4,0%	4,0%	4,0%
Crecimiento, 3 - 4	4,0%	4,0%	4,0%
Crecimiento, 4 - 5	4,0%	4,0%	4,0%
Crecimiento, 5 - 6	4,0%	4,0%	4,0%
Crecimiento, 6 - 7	4,0%	4,0%	4,0%

**Fuente:** Imagen modelo Modeleva.

INFLACIÓN	
IPC	0,90%
IPC Ingresos	100%
IPC Costes	100%
IMPUESTO DE SOCIEDADES	
Tasa Impositiva	25,0%
Tasa Reducida	15,0%
Tramo Reducido	290.000 Eur
Pago Impuestos	Dic
IVA	
IVA Compras	10%
IVA Otros Explotación	10%
IVA Costes Fijos	10%
FONDO DE MANIOBRA	
Mensualización	Automática
Demora Pago Proveedores	1
Demora Pago Acreedores	1
Demora en Cobros	1
Stock Materias Primas	1
Stock Producto Terminado	1
Tesorería Operativa	70%

**Fuente:** Imagen modelo Modeleva.

En las dos imágenes anteriores, se puede observar que la bodega para el primer año dispone de tres tipos de vino; vino tinto, vino blanco y crianza, con los diferentes precios de cada unidad y la la producción de cada vino. Al tratarse de una pequeña bodega he utilizado solamente tres tipos de vino y como se puede observar la producción.

A través de la estimación de la demanda hemos clasificado así la política de precios y las ventas que se espera obtener. Con un crecimiento de las ventas, como se puede observar de un 8% y un equilibrio para el resto.

En la segunda tabla, se puede observar los datos como el IPC de un 0,90%, la tasa impositiva de un 25%, el IVA de las compras al 10%.

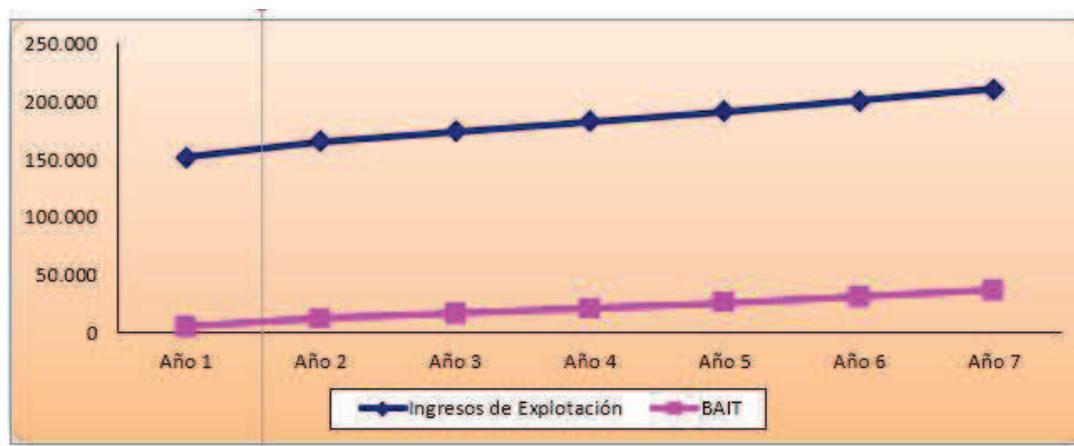
Para completar el simulador financiero, hemos de introducir todos los costes de material ya mencionados anteriormente, los costes fijos y variables, así como las materias primas o los suministros, inversión inicial a realizar, evolución de ventas, ect.

### 14.3.1 CUENTA DE RESULTADOS

Ingresos de Explotación	152.000	169.637	173.813	182.393	191.396	200.843	210.757
BAIT	5.339	12.114	16.500	21.133	26.025	31.189	36.640

**Fuente:** Imagen modelo Modeleva.

Como se puede observar en la cuenta de resultados, aparece la cuenta de pérdidas y ganancias se observa que no aparece ningún año con pérdidas, al contrario se prevé un crecimiento bastante considerable en los sucesivos años. Esto es consecuencia a que la implementación de las estrategias anteriormente analizadas están obteniendo positivos resultados.



**Fuente:** Gráfica modelo Modeleva.

### 14.3.2 BALANCE

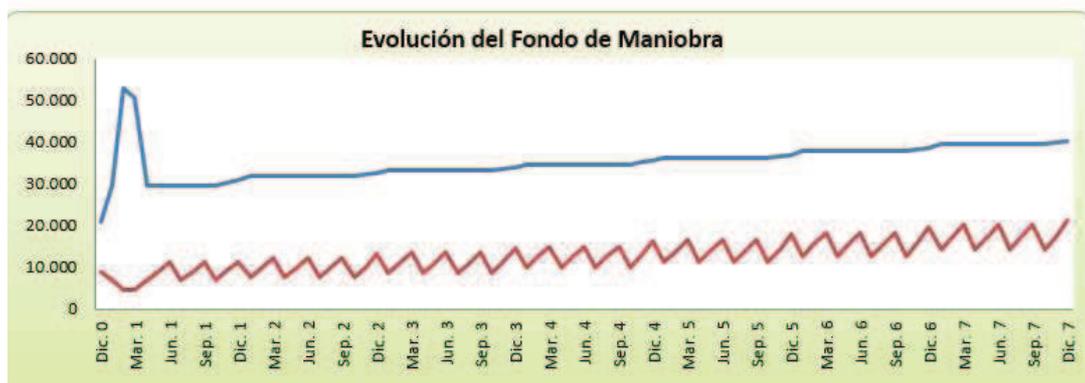
En el siguiente gráfico, el total del activo con el patrimonio neto. Se puede observar como la bodega la deuda a largo plazo va disminuyendo paulatinamente hasta llegar casi a 0.



**Fuente:** Grafica modelo Modeleva.

### 14.3.3 FONDO DE MANIOBRA

Respecto al Fondo de maniobra, se observa como el activo presenta una subida mas pronunciada que el pasivo, se debe a que la bodega presenta una gran tesorería que se acumula y es debido a esa subida pronunciada. Por el contrario el pasivo corriente es tan bajo porque la empresa esta poco financiada con créditos.



**Fuente:** Grafica modelo Modeleva.

### 14.3.4 TESORERÍA



**Fuente:** Grafica modelo Modeleva

El cash-flow busca una visión de los flujos reales generados por la actividad operativa de la bodega. Las distintas cuantías de la gráfica anterior muestran las ventas y los pagos que el negocio debe soportar para adquirir la materia, soportar los costes fijos o los distintos impuestos.

CASH FLOW OPERATIVO	-11.275	-1.760	19.227	23.235	26.880	30.810	34.923	39.243
---------------------	---------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

**Fuente:** Imagen modelo Modeleva

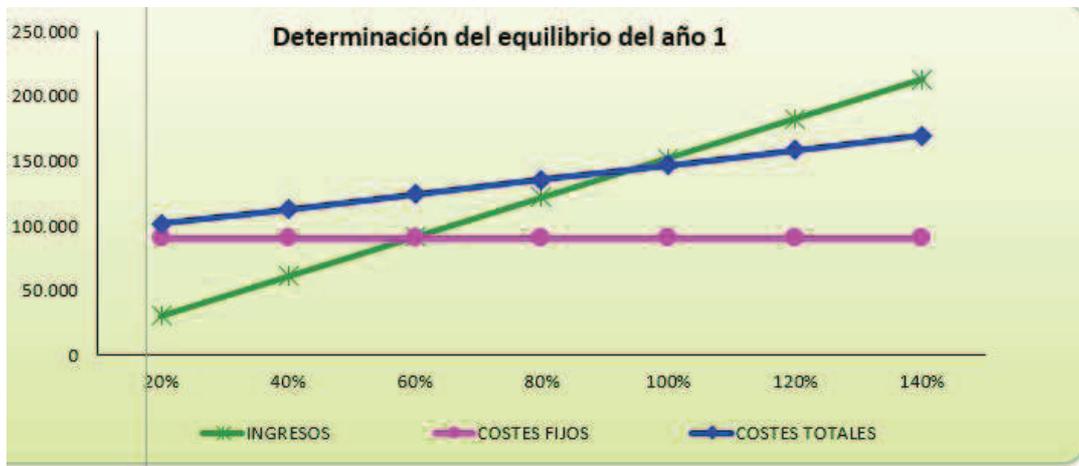
En el cash flow operativo se observa los dos primeros con datos negativos, eso es consecuencia a que la empresa presenta pérdidas y paulatinamente genera ganancias.

CASH-FLOW EXTRAOPERATIVO	11.675	1.360	-19.227	-23.235	-26.880	-30.810	-9.346	-2.122
--------------------------	--------	-------	---------	---------	---------	---------	--------	--------

**Fuente:** Imagen modelo Modeleva

En cambio el cash flow extra operativo, se observa como los dos primeros son positivos y es partir del tercero cuando pasa a negativo, esto se debe a que a partir del tercero año se deja de entrar dinero a la bodega proveniente de capital propio o el préstamo.

### 14.3.5 EQUILIBRIO

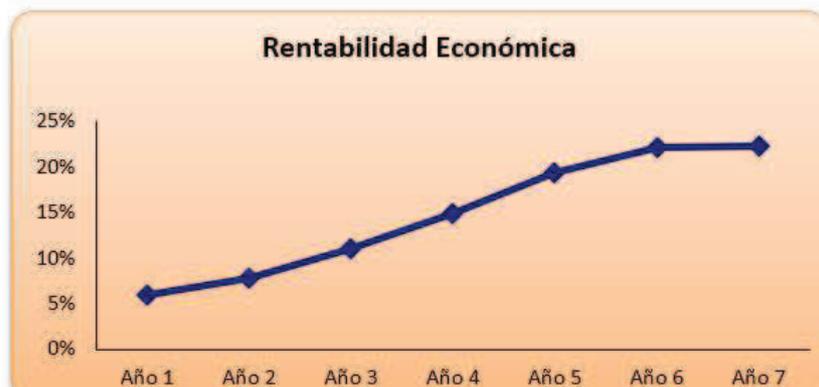


**Fuente:** Imagen modelo Modeleva

La gráfica equilibrio, se observa que la empresa tiene la capacidad de hacer frente a la deuda, es decir, que la empresa presenta liquidez para hacer frente a los pagos y poder responder de las obligaciones que tenga, un mantenimiento del equilibrio supone que la empresa es eficiente.

### 14.3.6 RENTABILIDAD ECONÓMICA

Rentabilidad Económica	5,892%	7,745%	11,049%	14,872%	19,289%	22,182%	22,218%
------------------------	--------	--------	---------	---------	---------	---------	---------



**Fuente:** Grafica modelo Modeleva

Como se observa en los diferentes años es positiva, incrementando de un 5% al 10% y así sucesivamente.

### 14.3.7 VAN Y TIR

VAN =	236.433 Eur	TIR =	31,1%
Índice de Rentabilidad Neto =	1882,6%	TIR Modificada =	23,73%

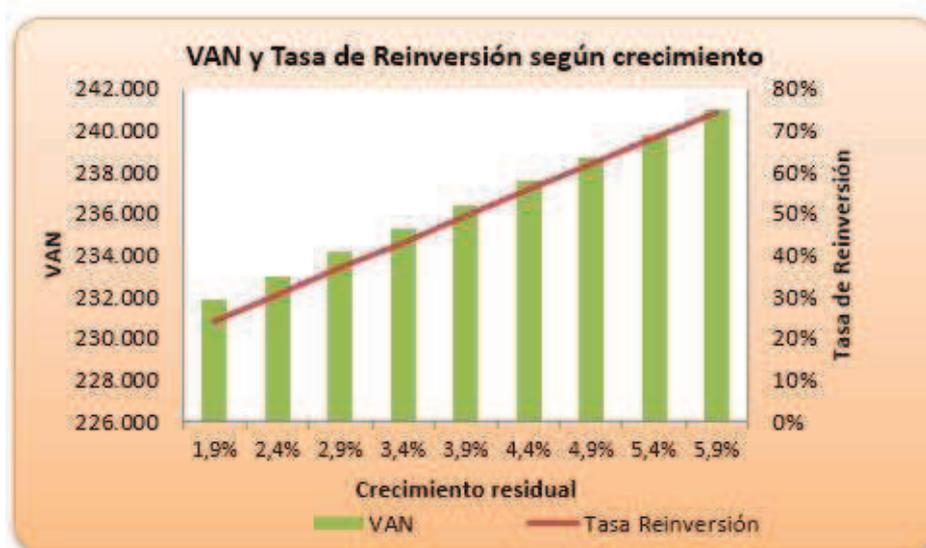
**Fuente:** Imagen modelo Modeleva

Para conocer la viabilidad del proyecto es imprescindible saber el valor del VAN y TIR, ya que son dos datos que estiman los flujos de caja.

En el caso de Bodegas dels Alforins, tanto el VAN como el TIR son superiores a 0, por lo que se concluye que el proyecto si es rentable y con ello viable.

### 14.3.8 ROIC Y EVA

CÁLCULO DEL ROIC Y EL EVA							
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
NOPAT	5.339	10.518	14.025	17.963	22.121	26.511	31.144
Capital Invertido, inicio de año	12.159	148.462	139.921	131.094	122.333	113.525	104.700
ROIC	43,91%	7,08%	10,02%	13,70%	18,08%	23,35%	29,75%
Valor Económico Añadido (EVA)	4.471	217	4.168	8.375	12.699	17.488	22.824
						ROIC Promedio dos últimos años	26,55%



**Fuente:** Grafica modelo Modeleva

Se observa como la bodega, en el dato valor económico añadido; genera beneficios a lo largo de los sucesivos años.

### 14.3.9 ESCENARIOS

Proyecto Ejemj		Pesimista	Base	Optimista
Inversión	100,0%	102,0%	100,0%	99,0%
Actividad	100,0%	99,0%	100,0%	102,0%
Precio	100,0%	99,0%	100,0%	101,0%
Costes Variables	100,0%	101,0%	100,0%	100,0%
Costes Fijos	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Costes Financieros	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Crecimiento	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

	Actual	Pesimista	Base	Optimista
VAN	236.433	189.286	236.433	287.726
TIR	31,07%	26,91%	31,07%	35,24%
TIR Capital	41,23%	36,59%	41,23%	45,61%

**Fuente:** Imagen modelo Modeleva.

A continuación, vamos a analizar el proyecto desde diferentes puntos de vista. El primero que partimos es del escenario base, y seguidamente el pesimista y por último el optimista.

En el pesimista suponemos que no todo saldrá tan bien como la empresa espere, con un decrecimiento de la inversión, precio y crecimiento económico, siendo los costes fijos lo único que se mantienen constantes. Aún siendo, el VAN Y TIR con resultados positivos el proyecto es viable.

Por el contrario, en el escenario optimista los datos muestran una mejora de cada inversión, subida de precios y crecimiento de la actividad, dando lugar a un VAN y TIR elevados.

## 15. Conclusiones

Para concluir el trabajo académico, voy a sintetizar toda la información más relevante obtenida hasta ahora, en los diferentes apartados comentados a lo largo del proyecto final.

Actualmente, nos encontramos con una situación bastante complicada, en lo que hace referencia a la crisis sanitaria, económica y social que conlleva la venta de vino en bares, restaurantes y diferentes establecimientos o puntos de venta. Bodegas dels Alforins, desde su creación se ha consolidado como una bodega de referencia en la zona como he comentado en el trabajo; a pesar de que la gente ya venía de la crisis del 2008 y con dificultades económicas; ahora nos encontramos con la crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19.

La situación es de esperar que sea mejor en este próximo año, lo que conllevaría a que el vino volviera a tener el atractivo que ha tenido en estos últimos años y décadas. La Bodega de vino, es un atractivo en general y generalizado durante los últimos años; y sobre todo la venta de vino.

En el trabajo académico, he profundizado sobretodo en la implementación de estrategias, que han comportado dar un enfoque nuevo para poder conseguir a l/p y c/p incrementar nuevas medidas, que conlleven incrementar las ventas en la bodega de vino. Todo aprovechando las nuevas oportunidades y fortalezas que he analizado en el trabajo académico, todo ello para obtener un rendimiento académico mayor al que se hubiera conseguido con la actividad convencional.

El marketing mix, analizado en el trabajo académico lo que se consigue es un posicionamiento de la marca en un futuro y que los nuevos clientes vean con buenos ojos el vino que se elabora en la bodega.

En cuanto a la comunicación he analizado las diferentes estrategias que la bodega lleva a cabo a lo largo de la actividad como son las estrategias Push y Pull .

Y por último, se ha elaborado el plan económico y financiero, en la que se han estudiado las diferentes variables como son : VAN, TIR..... y se han estudiado los diferentes escenarios posibles para poder comprobar si la implementación de las estrategias son viables en la bodega.

## 16. Bibliografía

### Libros de texto:

- Capó i Vicedo, Jordi Estrategias y Diseño de la Organización editorial: EPSA ALCOY
- Castillo Clavero, Ana María Dirección de Empresas editorial: Pirámide
- Grant, R.M (2008): Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones. Civitas. Madrid
- Johnson, G. y Scholes, K.(2002): Dirección Estratégica, Prentice-Hall.
- Durán, J.J (1992); Economía y dirección financiera de la empresa. Piramide

### webs:

<http://www.oiv.int/es/organizacion-internacional-de-la-vina-y-el-vino> ( Septiembre, 2020)

<http://www.dovalencia.info> (Octubre,2020)

<http://www.fontanarsdelsalforins.es> (Octubre, 2020)

<http://danielbelda.com> (Noviembre, 2020)

<https://www.eleconomista.es> (Noviembre, 2020)

<https://www.ine.es>(Noviembre, 2020)

