



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES

**ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD DE LA
CREACIÓN DE UNA PLATAFORMA EN
LÍNEA PARA LA COMPRA-VENTA DE
VINO EN EUROPA Y ASIA**

Autor: Nadim Sebastian Sherif

Directora: María José Martín Rodrigo

Madrid

Abril 2014

Nadim Sebastian
Sherif



**ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD DE LA CREACIÓN DE UNA PLATAFORMA EN LÍNEA
PARA LA COMPRA-VENTA DE VINO EN EUROPA Y ASIA**

“Success is walking from failure to failure with no loss of enthusiasm.”

- Winston Churchill

Agradecimientos

Me gustaría agradecerle de todo corazón a mi director de TFG María José Martín Rodrigo por haberme apoyado en cada paso y por haberme animado a dar lo mejor de mí mismo.

Abstracto

Este proyecto tiene como objetivo subrayar la oportunidad de negocio existente en el e-comercio de vino en Europa y Asia. La ventaja de esta idea es que está basada sobre el fuerte crecimiento del negocio de vino, así como el del e-comercio en general. Además, los chinos se están convirtiendo en los mayores consumidores de vino europeo reforzando de esta manera, la necesidad de crear una plataforma que pueda conectar los dos continentes. De ahora en adelante, las empresas que ofrecen un servicio similar al que queremos ofrecer sólo existen en los EE.UU. y en el Reino Unido ofreciendo así una verdadera oportunidad de negocio para la Unión Europea y Asia. Este plan de negocio establece las medidas que podrían hacer que esta idea se vuelva rentable en 24 meses con una inversión de 115.000 euros llegando a vender por un importe de más de 1 millón de euros al año en 5 años. Por último, este plan acentúa las ventajas de trabajar en el sector del e-comercio en cuanto a las oportunidades de maximizar los ingresos y minimizar los costos.

Índice

1.	Resumen Ejecutivo.....	1
1.1.	Nuestra empresa	1
1.2.	Nuestros objetivos	1
1.3.	Nuestro mercado	1
1.4.	Estrategia marketing.....	1
1.5.	Plan de financiación y proyecciones	2
1.6.	Operaciones.....	2
1.7.	Recursos Humanos.....	3
1.8.	Riesgos	3
1.	Definición del negocio y propuesta de valor.....	4
1.1	Definición del negocio	4
1.2	Propuesta de valor	5
2.	Estudio de mercado.....	6
2.1	Análisis del sector	6
2.1.1	<i>Definición y delimitación del mercado</i>	<i>6</i>
2.1.2	<i>Estructura del mercado.....</i>	<i>6</i>
2.1.3	<i>Perspectivas de evolución.....</i>	<i>9</i>
2.1.4	<i>Estudio del macro-entorno</i>	<i>10</i>
2.1.5	<i>Análisis DAFO.....</i>	<i>10</i>
2.2	Compradores potenciales	13
2.2.1	Las empresas	13
2.2.2	Los particulares	13
2.3	Competidores	14
2.3.1	España	14
2.3.2	Extranjero.....	17
3.	Plan de Marketing.....	19
3.1	Política de precios	19
3.2	Servicios y garantías.....	20
3.2.1	Servicios.....	20
3.2.2	<i>Garantías</i>	<i>21</i>
3.3	Comunicación y promoción	21
3.3.1	Las ferias	22
3.3.2	Las redes sociales	24
3.3.3	Comunicación en-línea.....	25
3.3.4	Campaña de e-mailing.....	28
3.3.5	Anuncio en revista.....	29
3.3.6	Herramientas de Web marketing (SEO, SEM)	30
4.	Plan de Operaciones.....	32
4.1	Procesos fundamentales	32
4.2	Gastos e inversiones generales.....	36
4.3	<i>Aspectos Legales.....</i>	<i>39</i>
5.	Plan Económico y Financiero	48
5.1	Financiación	48
5.2	Precios y Ventas	48
5.3	Proyecciones	49
5.4	Conversion Rate	50
5.5	Análisis del Esfuerzo (“Effort Analysis”).....	52

5.6	Resultado Neto	52
5.7	Pérdidas y Ganancias	53
5.8	Cuenta de Tesorería.....	60
5.9	Balance	63
6.	Plan de Riesgo y Plan de escape	67
6.1.	Riesgos	67
6.2.	Soluciones	67
7.	Conclusiones	69
8.	Anexos	70
8.1.	Anexo 1: Encuestas empresas	70
8.2.	Anexo 2: Encuestas particulares	70
8.3.	Anexo 3: Otros competidores.....	71
8.4.	Anexo 4: Términos y condiciones <i>WINETECH</i>	72
8.5.	Anexo 5: Detalle de las ferias	75
8.6.	Anexo 6: Concursos internacionales	79
8.7.	Anexo 7: Formato anuncios Vinum	80
9.	Fuentes	81

1. Resumen Ejecutivo

1.1. Nuestra empresa

WINETECH es una start-up española que ofrece una plataforma *en-línea* de intercambio para que los vendedores y consumidores de vino lo puedan comprar o vender a nivel internacional, fácilmente y a los mejores precios a través de una herramienta de búsqueda única, específica a su perfil.

1.2. Nuestros objetivos

- **12 meses (2015):** promover nuestra empresa y ofrecer nuestros servicios en España.
- **36 meses (2017):** estar presentes en los principales mercados europeos: Francia, Italia, Portugal, Inglaterra y Alemania y expandirse al mercado de los vinos espumosos.
- **5 años (2019):** Promover nuestra plataforma en Asia.
- **Visión:** Ser una referencia en el sector del comercio del vino, en los principales mercados del mundo.

1.3. Nuestro mercado

Hoy en día, el mercado del vino *en-línea* presenta un crecimiento importante mientras que los canales de distribución “clásicos” llevan varios años disminuyendo.

Nuestros **compradores**:

- Las **empresas** (productores, vendedores o bodegas)
- Los **particulares** (personas mayores de 18 años (con un enfoque para los 30-60 años) con ingresos de nivel medio o alto).
- Los dos tipos de usuarios pueden ser compradores o vendedores.

1.4. Estrategia marketing

Nuestro servicio es innovador para el mercado español y nuestra competición directa está muy limitada en Europa y en Asia. Vamos a enfocarnos en el mercado creciente con campañas de marketing agresivas.

La comunicación y la promoción de *WINETECH* se basarán en **seis pilares**:

- Las ferias de vino y de e-comercio
- La animación de perfiles en las redes sociales

- La comunicación en páginas Web especializadas
- Campañas de e-mailing específicas
- Anuncios en revistas especializadas
- A través de herramientas de Web marketing: SEO (search engine optimisation) y SEM (search engine marketing)

1.5. Plan de financiación y proyecciones

El fundador inyectará **115,000 euros** en los **2** primeros años y tenemos como objetivo obtener beneficios al inicio del mes 25.

Proyectamos un incremento anual medio del **250%** durante los **3 años** siguientes a los primeros 24 meses. Dándonos los siguientes **Resultados Netos**:

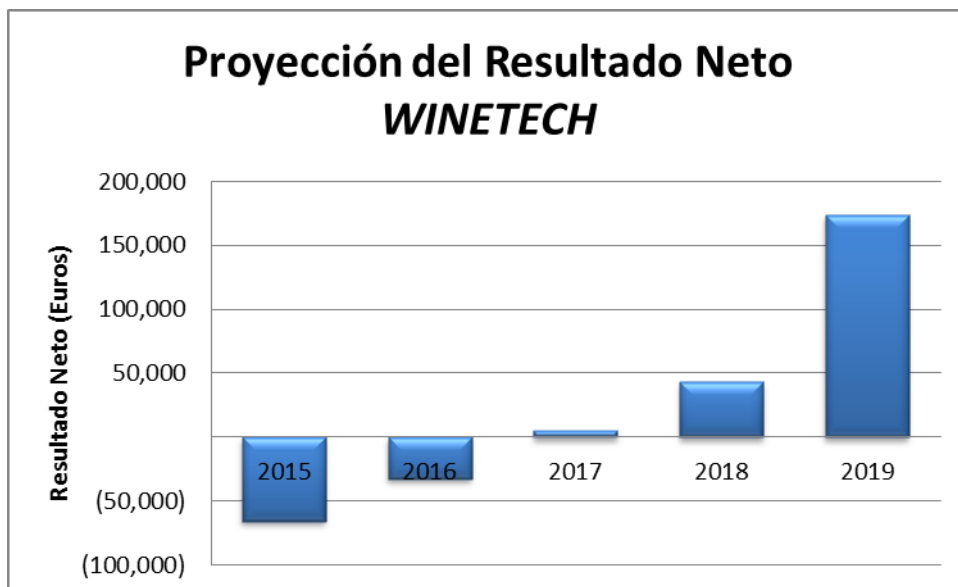


Gráfico 1: Resultado Neto WINETECH-Fuente: Propia

1.6. Operaciones

WINETECH se divide en **4 áreas** principales de operaciones:

- Tecnología: Plataforma Internet
- Marketing: Internet
- Marketing: Comercial
- Administración

1.7. Recursos Humanos

Al principio, WINETECH estará dirigido por su fundador. La plataforma, será desarrollada por el Chief Technological Officer (CTO) que será reclutado a partir de enero 2015. Proyectamos reclutar un total de 12 empleados adicionales entre 2016 y 2019, la mayoría de ellos en el departamento de ventas.

1.8. Riesgos

Hemos identificado algunos riesgos relacionados con nuestra empresa: nuestros competidores y el mercado. En este documento, hemos realizado un plan de soluciones cuanto a estos riesgos.

1. Definición del negocio y propuesta de valor

1.1 Definición del negocio

Descripción de la compañía

WINETECH es una start-up que ofrece una plataforma de intercambio para que los vendedores y consumidores de vino lo puedan comprar o vender. Nuestro objetivo es ofrecer un canal alternativo para los vendedores de vino para que puedan vender sus productos a nivel mundial con facilidad. También queremos que los consumidores puedan encontrar fácilmente productos adaptados a sus gustos y presupuesto a través de una herramienta de búsqueda única y específica a su perfil.

¿Qué queremos hacer?

Queremos ofrecer un servicio integral para ayudar a los vendedores de vino a vender su vino y ayudar a los consumidores a comprar un producto adaptado a sus necesidades. Queremos promover el comercio del vino de manera rápida y segura, ofreciendo a los consumidores la posibilidad de elegir lo que desean comprar con nuestro servicio único de ayuda al cliente.

Nuestra plataforma dará a los vendedores dos opciones diferentes con respeto a la manera de vender sus productos: podrán optar por venderlos a un precio fijo o ponerlos en subasta donde elegirán ellos mismos el precio de partida.

Nuestros objetivos

Nuestro objetivo durante los primeros 12 meses es promover nuestra marca y ofrecer nuestros servicios en España. Nuestra meta es que dentro de 3 años, podamos crear contactos con vendedores de Francia, Italia, Portugal, Inglaterra y Alemania y de estar presentes en el mercado alemán, inglés y suizo. La estrategia es tener una mayoría de vendedores de países con costos de producción baratos y promover sus productos en países con más poder adquisitivo. En el tercer año, queremos promover nuestra plataforma en Asia. Queremos aprovechar de países como China y otros mercados similares por su fuerte poder adquisitivo e interés por este sector. Dentro de 5 años queremos aprovechar de nuestra base de datos de clientes existente para expandirnos a los vinos espumosos. Nuestra visión a muy largo plazo sería convertirnos en una referencia en el sector del comercio de vino, en los principales mercados del mundo.

1.2 Propuesta de valor

Para poder atraer a compradores a nuestra plataforma contamos con nuestro valor diferenciador. Podríamos definir nuestra plataforma como un “Marketplace”, es decir un lugar en la Red donde se producen intercambios comerciales entre diferentes empresas y consumidores.

La página Web se creará en **Php (Hypertext Pre-processor)**, que es el formato más adecuado para poder ofrecer una página dinámica. Con respecto al diseño de la página, será lo más simple e intuitivo posible; hemos elegido los parámetros más eficientes según el tipo de clientela y basándonos en los resultados de las encuestas que hemos mandado a particulares y a empresas. La gestión interna del mantenimiento de la plataforma nos permite tener una gran flexibilidad y una alta capacidad de reacción lo que nos permite adaptar fácilmente nuestras estrategias de comunicación y marketing al tipo de clientela y sobre todo al histórico de las compras o ventas de cada perfil.

Lo primero que nos permite diferenciarnos de estas empresas es que ofrecemos un servicio que solamente puede funcionar mediante Internet. Las páginas Web de nuestros competidores se parecen mucho a las tiendas que podemos encontrar en la realidad, la nuestra ofrece muchas más posibilidades para los usuarios en cuanto a la búsqueda de productos específicos a sus preferencias.

Por ejemplo, ninguna de las páginas Web que hemos analizado y que propone específicamente vino en Europa o Asia funciona mediante un sistema de subastas. El mercado de los USA tiene varias empresas que proponen este servicio pero ninguna de ellas tiene un servicio para Europa o Asia. El concepto es novedoso, y hemos pensado hacerlo aún más interactivo con la creación de un sistema de puntos y con un canal chat dedicado a las subastas (una manera para que los vendedores y compradores de vino puedan discutir entre ellos). Nuestros productos serán más baratos que los que se venden en las tiendas porque no habrá intermediarios entre el vendedor de vino y el cliente final. Ofrecemos la posibilidad de crear una relación directa entre los vendedores y los compradores.

2. Estudio de mercado

2.1 Análisis del sector

2.1.1 Definición y delimitación del mercado

El mercado principal está formado por todas las plataformas Internet especializadas en la venta de vino. Más indirecto, el mercado secundario se define por la venta de vinos y licores en general mediante canales de venta “clásicos”. A corto plazo, nos enfocaremos en el mercado español; luego, ampliaremos nuestro análisis al mercado europeo y para terminar, a largo plazo, alcanzaremos el mercado Asiático. Por eso, el siguiente estudio va a tratar esencialmente del mercado español.

2.1.2 Estructura del mercado

En 2012, los españoles gastaron **205,8 millones** de euros en la compra de vino en tiendas (WinefromSpain, 2013). Incluso podemos destacar el hecho de que España produce (y exporta) más vino del que consume representando un total de **11,8%** de la producción mundial y **3,8%** del consumo mundial (WinefromSpain, 2013). Las previsiones para el consumo del vino hasta el año 2016 cifran el aumento a más de **5%** anualmente (Planetoscope, 2012).

En cuanto a la venta *en-línea*, cada año se venden **45 millones** de litros de vino por Internet en España, lo que equivale a **600 millones** de euros (ElmundoVINO.com, 2011). Estas ventas por Internet representan un **4%** en volumen de las ventas totales de vino en España mientras que corresponden a un **8%** en valor (ElmundoVINO.com, 2011). Lo que quiere decir que la gente compra vino de alta calidad a través de la Web. Los precios en Internet son diferentes de los de los supermercados o comerciantes de vino. Hoy en día las botellas compradas por internet en España tienen un precio promedio por botella de **15,40 euros**. Pero, en el caso de una compra en una tienda (física), los precios son más altos (WinefromSpain, 2013). El precio promedio por botella de ventas en-línea fue utilizado en nuestras proyecciones financieras que destacamos más adelante.

A nivel internacional, el consumo de vino en 2013 fue de **265 millones** de hectolitros, un incremento de **9%** en comparación al año anterior (Deloitte, 2013). Si nos centramos en Europa, la tendencia es diferente. En la unión Europea en el año 2013, la producción

de vino representaba **146 millones** de hectolitros. Esta cifra se explica por una producción de **44,9 millones** para Francia (+7%) y para España de **44,1 millones** (+23%) (WinefromSpain, 2013). Por esta razón estos dos países son al centro de nuestra estrategia de mercado de los **36 primeros meses** del negocio. También, podemos ver que hay un aumento importante de producción de vino lo que apoya nuestra teoría que el mercado del vino es un mercado en alto crecimiento.

El aumento global del consumo de vino se debe también a países fuera de Europa y, sobre todo a Estados Unidos y China. En el año 2013, el consumo de vino en los EE.UU. ha aumentado de **1,0 millones** de hectolitros, mientras que China registró un aumento de **1,15 millones** de hectolitros. Con respecto a China, que es nuestro mercado objetivo a 5 años, el consumo de vino aumentó un **150%** entre 1995 y 2008 y de **136%** en los últimos cinco años (HNGN, 2014). Recientemente, los chinos han invertido mucho en el vino tinto francés, “Le Bordelais”. China representa un mercado enorme para las ventas de vino *en-línea* con **1,3 millones** de personas y se ha convertido en el tercer país para las importaciones de vino francés (HNGN, 2014). El New York Daily News informó que los ciudadanos chinos bebieron casi **1,865 millones** botellas de vino el año pasado - alrededor de **155 millones** cajas de 9 litros. Esta cifra se puede comparar con las ventas en el año 2014 en Francia de **150 millones** de cajas y de **141 millones** cajas en Italia (nydailynews, 2014).

Además, en la encuesta que hemos (*cf. Anexo 1*) y que hemos mandado a **25 empresas** que venden vino en un total de **6 países** Europeos, contamos que el **100%** piensa que el mercado asiático representa un mercado importante para las ventas de vino. Sin embargo, solamente un **4%** ya vende vino a Asia. La parte fundamentalmente interesante en la creación de nuestra plataforma es que, el **85%** de los vendedores que fueron parte de la empresa quieren vender vino a Asia que, el **100%** piensan que una plataforma en-línea les pueden ayudar a llegar a este objetivo.

En el **gráfico 2**, podemos ver el reparto de vino por canales lo que nos da una indicación de que sectores tendremos que enfocarnos en. Sin embargo, empezaremos con los sectores de la alimentación y de la hostelería que representan una cuota de mercado de casi **85%**.

Reparto de ventas de vino por canales. Porcentaje sobre volumen total

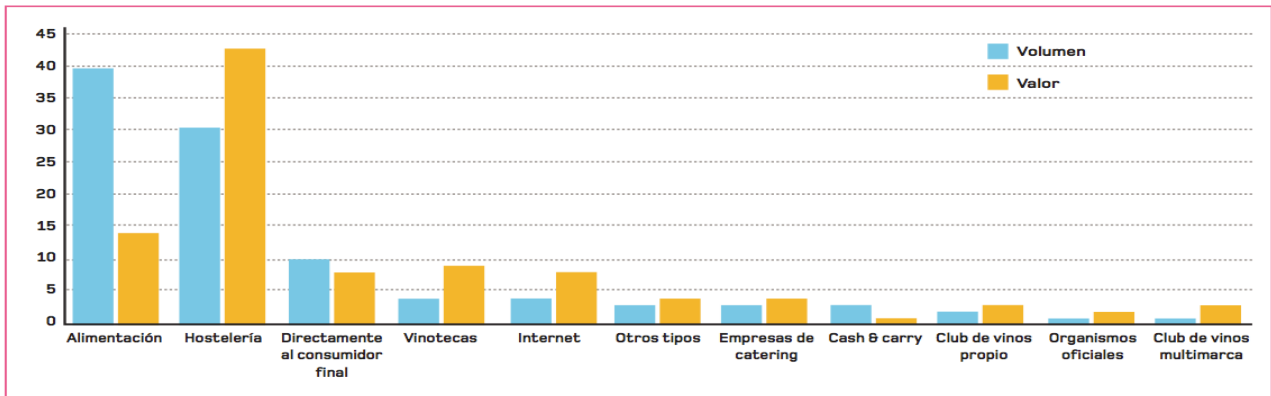


Gráfico 2: Reparto de vino por canales- Fuente: Director general del Observatorio Español del Mercado del Vino (OeMv)

En el *gráfico 3* podemos ver la evolución que tiene la búsqueda del término “vino” en Google. Notemos que, cada año en diciembre, hay un incremento muy fuerte (aproximadamente **20%**) de las búsquedas sobre el vino. Después en enero, caen ($\approx 20\%$) y vuelven a subir en mayo ($\approx 10\%$). Durante los meses de verano, es decir, junio, julio y agosto es cuando las búsquedas son las menos frecuentes. Este análisis nos permite planificar nuestras campañas de publicidad con más exactitud desde los primeros meses después del lanzamiento.

Interés a lo largo del tiempo ?

El número 100 representa el pico en el volumen de búsquedas

Titulares de noticias Previsión ?



Gráfico 3: Interés a lo largo del tiempo-Fuente: Google Analytics

2.1.3 Perspectivas de evolución

El consumo de vino por canales “clásicos” en España lleva varios años disminuyendo. Por eso, hay que encontrar nuevos modelos de ventas.

Según el **84%** de las bodegas españolas, el porvenir de la venta de vino pasa por Internet (Europapress.es, 2013). Esta estimación se confirma por Organismos de estudio del mercado del vino tal como el Observatorio Español del Mercado del Vino (OEMV). Esta cifra fue confirmada por nuestra encuesta que indicó que más del **80%** del suministro de vino se hacía a través de la Web. De manera general, en 2016, el vino tinto representará la mitad del vino consumido en el mundo, un aumento del **9%** en comparación con las cifras actuales. La venta de vino blanco incrementará de un **2,7%**, mientras que el rose representará el **10%** del consumo mundial en 2016 (Planetscop.com, 2014).

El mercado de vino mundial *en-línea* está creciendo a un ritmo anual del **30%** (Planetscop.com, 2014). Está adquiriendo más éxito en Europa (especialmente en Francia), en los Estados Unidos y en China. En efecto en 2011, el mercado del e-commerce mundial de vino, representaban 4 mil millones de euros. Es decir que aproximadamente **5%** de las ventas de vino en el mundo se realizan por Internet. El mercado del vino tiene una tasa de crecimiento muy elevada de aproximadamente **18%** a nivel mundial. De hecho, al principio, comunicaremos en ferias españolas y en una feria en Francia (Planetscop.com, 2014).

Una de las principales razones por las que las ventas de vino *en-línea* están aumentando cada día más es el hecho de que la gente pueda obtener mucho más fácilmente información sobre el vino, los vendedores, o por ejemplo la comida que se podría consumir con el vino seleccionado. Para encontrar información sobre los vinos, los usuarios consultan blogs y foros, desde el año pasado, la frecuencia de las consultas ha aumentado de un **10%** para los blogs y de un **8%** para los foros (SOWINE/SSI Barometer, 2012). También les gusta la facilidad de acceso a la información que ofrece Internet. Además de eso, Internet es una herramienta con mucho potencial para la compra y la venta de vino porque permite realizar fácilmente ofertas y facilitar las transacciones.

Como lo explicamos antes, el mercado EE.UU es de importancia económica pero, es un mercado altamente competitivo y con reglas propias al país. Por esta razón nuestro enfoque se centra sobre Europa que no solamente es un productor de vino importante sino que también es un gran consumidor.

2.1.4 Estudio del macro-entorno

Para el estudio de nuestro macro-entorno, vamos a utilizar un análisis Diamante de Porter (*gráfico 4*) que nos permitirá crear una oferta adaptada a la demanda que existe en Europa y en Asia para la compra-venta de vino en-línea.

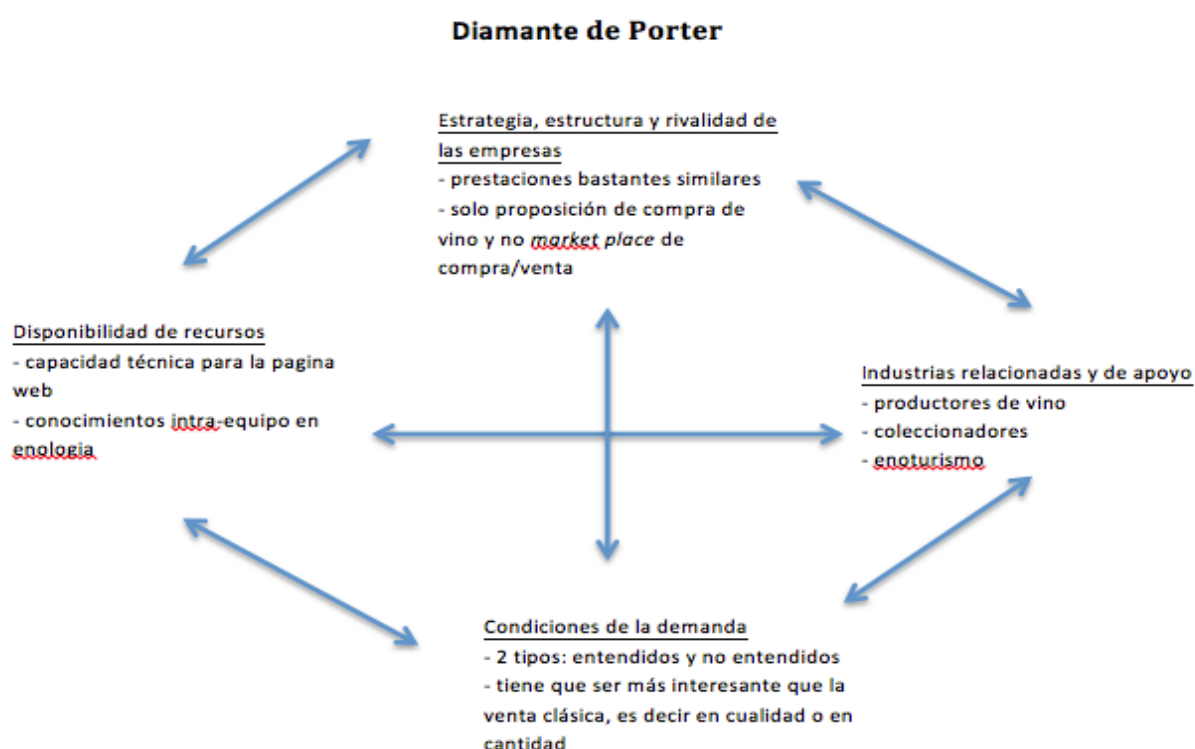


Gráfico 4: Diamante de Porter-Fuente: Propia

2.1.5 Análisis DAFO

Para un estudio profundo de nuestra idea de negocio hemos decidido realizar un análisis DAFO, (*Tabla 1*) ya que pensamos que es la herramienta más adaptada para tener un análisis detallado de nuestras fuerzas y debilidades. Los resultados del análisis DAFO han tenido un papel importante en el momento de crear nuestra propuesta de valor ya que hemos utilizado nuestras fuerzas para crear una estrategia de comunicación y marketing la más poderosa posible. También, en base a las debilidades del DAFO

hemos creado soluciones para limitar los riesgos de fracaso de la empresa. Uno de los objetivos del fundador de *WINETECH* es hacer un análisis DAFO al principio de cada año con su junta de directivos para constantemente saber cuáles son los puntos más débiles de la empresa y encontrar soluciones prácticas para aquellos.

<u>Debilidades</u>	<u>Amenazas</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Tenemos que crear nuestros propios contactos con los vendedores lo que llevará tiempo y tendrá un coste. Idealmente iremos a verlos (coste de transporte). • Necesitamos crear nuestra propia base de compradores. • Costes de desarrollo tecnológico altos: Tenemos que crear la plataforma desde cero (necesario antes de contactar vendedores o compradores) • Costes de marketing altos • Necesidad de capital externo para llevar al proyecto. • Difícil de atraer talento en una start-up con pocos recursos financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dudas a propósito de la seguridad del pago por Internet que puede ser un freno para nuestros clientes. • Los consumidores tradicionales de vino no son especialistas en la venta de vinos en la Red, no saben cómo proceder o simplemente no les gusta. • De momento, las ventas de vino por Internet sólo representan una pequeña proporción de la cuota de mercado de las ventas totales de vino a nivel mundial.
<u>Fuerzas</u>	<u>Oportunidades</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Oferta novedosa en el mercado Europeo y Asiático. • Costes fijos bajos • Casi no existen costes variables. Los vendedores se encargan personalmente de los costes de distribución (o incluidos en el precio pagado por el comprador). • Ponemos a disposición una plataforma en línea por lo tanto en ningún momento necesitaremos almacenes o manejar stocks de vino. • El modelo de negocio puede ser escalado a otros mercados (por ejemplo a otros alcoholes). 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe ninguna plataforma que incluye todos los servicios que nosotros ofrecemos para comprar y vender vino por Internet en Europa y Asia. • Nuestra plataforma representa una gran oportunidad de comunicación para los vendedores independientes. • Incremento importante de la producción y venta de vino en Europa y especialmente en Asia. • Gran expansión de las ventas y compras por Internet en los últimos años, especialmente para el vino. • En el contexto de crisis económica, el consumo de alcohol va aumentando.

Tabla 1: Análisis DAFO-Fuente: Propia

2.2 Compradores potenciales

Los compradores de nuestro negocio se dividen en dos ramas:

- **Las empresas** (restaurantes, bodegas, distribuidores, hoteles etc.)
- **Los particulares**

2.2.1 Las empresas

Según el análisis que hemos hecho de las empresas que venden vino y de los resultados de nuestra encuesta que hemos mandado a vendedores potenciales de vino en España, Suiza, Francia e Inglaterra hemos destacado el siguiente perfil objetivo:

Industria: Todas las empresas que tienen un vínculo con la compra/venta de vino, es decir, los pequeños vendedores, las bodegas, los distribuidores etc. y que quieren utilizar un intermediario para vender su vino o al contrario, comprar vino de otros compradores.

Localización: En el corto plazo, todas las regiones de España empezando por Madrid y Barcelona. En el plazo de **2 años**, mercados principales Europeos. Después del tercer año, presencia en el mercado Asiático.

Tamaño de empresa: Todas las empresas, desde los independientes, hasta las S.A., pasando por las SARL.

Perfil: En el caso de las empresas, supongamos que las motivaciones son puramente comerciales y que los frenos son financieros.

2.2.2 Los particulares

Según los resultados de nuestra encuesta (*cf. Anexo 2*) el perfil de los particulares es el siguiente:

Edad: Toda persona mayor de 18 años podrá utilizar nuestra plataforma de compra/venta de vino. Nos concentraremos en las personas que tienen entre 30 y 60 años ya que representan **2/3** de las ventas por Internet (**50%** de los compradores de vino por internet tienen entre 30 y 45 años) (Verema.com, 2013).

Sexo: Vamos a apuntar más a los hombres porque son mayores consumidores de vino que las mujeres, representan un **86%** de los compradores en Internet (Verema.com, 2013).

Nivel de ingresos: Nos pondremos en contacto con personas cuyos ingresos son medio-altos y que por lo tanto consumen más, ya que representan el **31%** de las ventas (**46%** de los compradores españoles ganan entre **30,000€** y **60,000€** euros al año) (Periodistadigital, 2014).

Tipo de usuarios: Nos concentraremos en los residentes de las ciudades y en los usuarios habituales de Internet. La mayoría de los compradores de vino por Internet han utilizado Internet para la compra *en-línea* desde hace más de **5 años**.

Perfil: Las **tres** principales motivaciones que incitan a las personas a comprar vino son las siguientes: **hedonista** (comprar el vino para el placer de beberlo o de tener una botella de valor), **oblativa** (el placer de compartir el vino con otras personas) y **auto-expresión** (mostrar un cierta posición social a través de sus compras de vino) (Verema.com, 2013). Al principio, nos enfocaremos en los **tres** tipos de perfiles pero a medida del tiempo, quisiéramos llevar campañas de marketing para atraer perfiles de “auto-expresión” ya que serán los que busquen botellas de más valor.

2.3 Competidores

2.3.1 España

La venta de vinos por Internet empezó tímidamente en España hace algunos años siendo que hoy en día podemos encontrar una amplia gama de posibilidades. Existen muchos portales especializados en la venta de vinos a consumidores. De manera general, el servicio que proponen es sencillo de uso, seguro y los criterios de selección son bastante exigentes (amplia gama de vinos y de precios).

Estas páginas creadas exclusivamente para la venta en-línea son el equivalente virtual de tiendas dedicadas al comercio del vino y permiten comprar buenos vinos sin tener que salir de casa. Además, al eliminar intermediarios entre la bodega y el cliente, las tiendas en-línea pueden ofrecer productos a precios más atractivos que los que proponen el comercio tradicional. Por ejemplo, un mismo vino, a causa de los costes de

distribución, puede llegar a costar entre un **20%** y un **35%** menos a través de Internet (blog.elpais.com, 2014).

A corto plazo vamos a enfocar nuestro análisis exclusivamente en los competidores que tenemos en el mercado español. Al principio son los que representaban una fuerte amenaza para nosotros ya que hemos decidido lanzar nuestra plataforma en ese mismo país. El objetivo es hacer un análisis más detallado del mercado del vino en Europa al principio del segundo año de *WINETECH* (enero 2016) y de Asia en enero 2019.

Podemos identificar varias clases de competidores. Primero, hay que mencionar que actualmente no existe ninguna plataforma parecida a la nuestra en la Web en España. Por lo tanto, de momento nuestro concepto es único aunque no excluye el hecho de que tengamos competidores.

Por una parte podemos hablar de los competidores que llamaremos “directos”. Se trata de páginas Web como la nuestra pero que se dedican exclusivamente a la venta de vinos y licores por Internet. También tenemos que tener en cuenta las tiendas como el Corte Inglés, Carrefour (oferta limitada pero existente) etc. que ofrecen ventas de vinos en línea y que por lo tanto también representan una amenaza para nuestro negocio.

Por otra parte, podemos mencionar nuestros competidores “indirectos” que serían simplemente las tiendas en las cuales se puede comprar vino. Los consideramos como competidores porque detienen una gran parte de la clientela (95% del mercado) (WinefromSpain, 2013). Sin embargo, como no son tiendas virtuales tampoco les damos tanta importancia (comparado a nuestros competidores “directos”).

Hemos encontrado una gran diversidad de páginas Web que se dedican a la venta de vinos en la Red. Por esta razón y por el hecho de que no tienen la misma propuesta de valor que nosotros, no hemos hecho un análisis detallado pero hemos analizado esta competencia “directa” de manera general.

Según un artículo del Periódico el País (El País, 2012) existen una multitud de portales que se dedican a la venta de vinos por Internet pero las 10 mejores Webs son las siguientes:

APORVINO

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

Sección outlet en la cual se puede conseguir vinos de muy buena calidad a muy buen precio. Ventas de vinos antes de que salgan al mercado.

BODEBOCA

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

Selección de vinos prestigiosos obtenidos directamente de las bodegas por lo que los precios son muy interesantes. Ventas privadas.

FANDELVINO

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

Oferta de vinos fuera del circuito estándar. Puntuación de un crítico. Informaciones sobre las novedades del sector. Cursos de enología y viticultura.

LAVINIA

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

Amplia selección de vinos. Sistema que permite mostrar las ofertas adecuadas a cada comprador en función de sus consultas.

SIBARITIA

www.sibaritia.com

Comercializadora de vinos y otras licores. Cursos de cata gratis.

SANTACECILIA

www.santacecilia.es

Ofertas y descuentos en todos los productos.

TODOVINO

www.todovino.com

Uno de los más visitados. Gran catálogo de vinos.

VEREMA

www.verema.com

Muy buen foro. Muchas opciones (artículos, blog etc.)

VILAVINITECA

www.vilaviniteca.es

Permite acceso a vinos raros. Selección muy amplia.

VINISSIMUS

www.vinissimus.com

Venta de vinos poco habituales.

De manera general, los servicios que proponen esas páginas Web son casi idénticos los unos con los otros. Son páginas Web donde el comprador no tiene un perfil en el cual puede poner sus preferencias, y donde la empresa le ofrece ofertas adaptadas al perfil del cliente. Pero, en algunos se pueden destacar ciertos servicios exclusivos como por ejemplo consejos para saber con qué plato se puede combinar el vino que uno quiere o que vino es el más adecuado en función de la ocasión. Igualmente, la mayoría de las páginas Web que hemos analizado ofrecen además de vinos, otros licores. No consideramos estas páginas Web como competidores directos por el hecho de que nuestra plataforma pretende ofrecer un sistema de búsqueda adaptada al perfil y una experiencia única al usuario, lo cual ninguna de estas redes ofrece. Además, ninguna de estas páginas Web tienen un servicio de subasta, lo que quiere decir que el comprador no podrá buscar oportunidades de compra más económicamente interesantes.

2.3.2 Extranjero

Desde el año 2017 vamos a expandirnos al extranjero, por lo tanto hemos hecho un breve análisis de la competencia que tendremos en los mercados que queremos integrar.

En Francia por ejemplo, hay que saber que existen también muchas páginas Web de venta de vinos *en-línea* (más de **200**), (*cf. Anexo 3*) pero podemos destacar **3 principales actores** en el mercado que son las más conocidas:

1855

<http://www.1855.com/>

CHATEAUEN-LIGNE

<http://www.chateauen-ligne.fr/>

WINEANDCO

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

Otro tipo de competidor a nivel mundial sería Amazon y eBay. Lo que diferencia a Amazon de los demás, es que no está especializado únicamente en un producto (los vinos). La empresa de comercio electrónico decidió crear en 2012 Amazon Wine para ofrecer a sus compradores una gran selección de vinos. En efecto, la empresa tiene un amplio catálogo de productos pero ha decidido apostar de nuevo por la venta de bebidas alcohólicas. De momento Amazon Wine sólo opera en Estados-Unidos por lo que creemos que no nos va a afectar directamente (AmazonWine, 2014).

3. Plan de Marketing

3.1 Política de precios

Nuestro plan de financiación se basa en **2 fuentes** de ingresos:

1. A través de las comisiones que cobramos de cada venta,
2. Con la venta de suscripciones a los vendedores de vino para que tienen derecho a vender en nuestra plataforma.

Basándonos en nuestros estudios de mercado y el análisis de las encuestas, anticipamos que nuestro precio promedio de venta de vino estará entre **15.40** y **21.40** euros por botella puesto que nuestra plataforma va a atraer a compradores que están buscando botellas de calidad para las cuales estarán dispuestos a entrar en una subasta. También anticipamos que el precio promedio de las botellas vendidas a través de *WINETECH* subirá **2 euros** cada año (durante los 5 primeros años) a causa de nuestro posicionamiento de alto nivel y las campañas de marketing específicas que vamos a detallar más adelante. Cobraremos comisiones de **6%** el primer año y de **7%** en los años siguientes. Nuestros competidores cobran un **10%** de comisión, lo que nos permitirá atraer a los compradores con mayor facilidad (Bidforwine.com, 2014). Incluso tendremos comisiones que se adaptarán dependiendo del precio de la botella y del volumen de la compra para alentar los compradores a comprar botellas más caras y con un mayor volumen (*Tabla 2*). El usuario de *WINETECH* tendrá acceso a una calculadora que le permitirá saber en cada momento cuanto será el precio total de su compra con consejos sobre que la cantidad de volumen del vino escogido que necesitaría comprar para obtener la mejor oferta.

Comisiones WINETECH			
Volumen (botellas)	Comisión	Precio (€)	Comisión
10	7.0%	10.00	7.0%
25	6.5%	20.00	6.5%
50	6.0%	50.00	6.0%
100	5.5%	100.00	5.5%
200+	5.0%	500.00+	5.0%

Tabla 2: Comisiones WINETECH-Fuente: Propia

Las suscripciones permiten a los particulares y a las empresas vender en *WINETECH*. Ofreceremos opciones de suscripción de **3, 6 y 12** meses a partir del segundo año (enero 2016). Pero, desde su lanzamiento en enero 2015 hasta finales de 2015 ofreceremos un servicio gratuito, con el fin de formar una base de compradores sólida. Esta estrategia de “freemium-premium” tiene como objetivo atraer un máximo de vendedores durante el primero año, para que *WINETECH* sea una plataforma con una amplia gama de productos en venta. Esto nos ayudará a promover nuestra plataforma frente a compradores potenciales.

A partir de enero 2017, los nuevos vendedores tendrán derecho a una suscripción gratuita de **3 meses** para testar la plataforma lo que servirá de incentivo para constantemente atraer a nuevos vendedores en *WINETECH*.

También, en cuanto al precio de las suscripciones, nuestra política de precio esta creado para vender un máximo de suscripciones de 12 meses ya que el precio por mes disminuye a medida que la duración de la suscripción aumenta.

3 meses: 150€ (50€ por mes)

6 meses: 200€ (33.33€ por mes)

12 meses: 250€ (20.83€ por mes)

En cuanto a los compradores de vino, nuestro modelo de negocio ofrece un **servicio gratuito** para minimizar las barreras de entrada a nuestra plataforma.

3.2 Servicios y garantías

Para hacer que nuestra propuesta de valor sea única, ofrecemos a nuestros compradores lo siguiente:

3.2.1 Servicios

Aconsejar a los vendedores: Los vendedores podrán ponerse en contacto con nuestro equipo técnico y marketing para obtener consejos sobre el funcionamiento de nuestra plataforma y sobre las estrategias para tener mayor éxito con las ventas de vino.

Aconsejar a los consumidores: Los consumidores tendrán la oportunidad de consultar nuestros comentarios personales y los comentarios de guías de vino para obtener información sobre qué vino comprar y con qué tipo de comida se podría combinar.

Atención al cliente: Nuestra plataforma permitirá a nuestros compradores ponerse en contacto con nosotros por teléfono o por email si tienen cualquier duda o problema. Nuestro Centro de Resolución de Problemas estará abierto las 24 horas del día y 7 días a la semana desde el principio del año 2016 para un servicio óptimo, donde nuestros compradores (vendedores o compradores de vino) podrán llamar o chatear con nosotros en-línea. Este servicio será manejado por empleados WINTECH (dividiendo los días de la semana y las horas al día entre ellos).

3.2.2 Garantías

Con la tecnología utilizada para nuestra plataforma, es esencial que no surja ningún problema durante la transacción entre vendedor y comprador. Para hacer que nuestro servicio sea el mejor ofrecemos tres garantías.

Una mejor manera de pagar: Utilizaremos PayPal para ofrecer un servicio de transacciones seguro. Además, con PayPal la transacción es gratuita para compras de menos de **100 euros** y cuesta **1 euro** por transacción a partir de este importe. Nuestros compradores podrán pagar de la forma que quieran aunque recomendamos utilizar el servicio PayPal (PayPal, 2014).

Centro de Resolución: Si nuestros compradores necesitan ayuda para resolver un problema que tienen con un vendedor, nos encargaremos personalmente de investigar sobre el tema y les mantendremos informados en cada etapa del proceso. Nosotros no nos encargamos de pagar el importe de los daños causados que ocurrieron durante la operación o debido a errores cometidos. El problema se resolverá entre el comprador y el vendedor, nosotros sólo estaremos presentes para ayudar como intermediarios.

3.3 Comunicación y promoción

Dentro de nuestra política de comunicación, queremos maximizar nuestra presencia en el mercado y aumentar nuestra notoriedad de manera eficiente, es decir, comunicar en un máximo de lugares, especialmente durante los primeros meses del lanzamiento de la plataforma (desde enero 2015) con los costos más bajos posibles.

Por ello, vamos a invertir una parte importante de nuestro presupuesto en ferias pero también utilizaremos medios de comunicación baratos como las redes sociales y las

“banners” (publicidad en páginas Web) en páginas Web en relación con el mundo del vino. Después de **12 meses**, teniendo ingresos y un presupuesto de comunicación más importante, queremos patrocinar eventos relacionados con el vino como concursos mundiales y ferias.

3.3.1 Las ferias

Hemos decidido que en un primer lugar comunicaremos en ferias españolas y europeas especializadas en el vino por ser al centro de nuestro mercado objetivo. A más largo plazo participaremos en las ferias de los países que hemos elegido como mercados potenciales (Francia, Italia, Portugal, Inglaterra y Alemania) y dependiendo del presupuesto disponible también tener una presencia en ferias relacionadas con el e-commerce.

Para comunicar en esas ferias, necesitaremos un stand de **6m²** para instalar una mesa con varias sillas y con electricidad, que nos permitirá la utilización de dos ordenadores para presentar nuestro portal a los visitantes. Estarían presentes en el stand dos personas de la empresa: una persona responsable del marketing o de la comunicación y el fundador de *WINETECH*. En cuanto a la decoración de nuestro stand, sería indispensable tener carteles que atraigan la atención y decorarlos con los colores de la empresa que están incluidos en el presupuesto.

Se prepararán documentos (uno dirigido a los compradores de vino y otro a los vendedores) que se entregarán a las personas/empresas interesadas en comprar o vender sus productos en nuestro portal. Haremos documentos para el público y documentos más específicos destinados a profesionales y a los grandes vendedores de vino (potenciales vendedores en nuestro portal).

Nuestra oferta claramente detallada.

- Nuestras condiciones de funcionamiento, los servicios de seguridad y las garantías que ofrecemos.
- Las condiciones relacionadas con la comisión que cobramos. (*cf. Anexo 4*)

Corto plazo (36 meses): España

- Feria FENAVIN (7-9 de mayo 2015 en Ciudad Real)
- Feria World Wine Reference (11-12 de abril de 2015 en Málaga)

Corto y medio plazo (hasta 5 años): Europa

Del mismo modo que comunicaremos en España, queremos expandirnos y dar a conocer nuestro negocio en Europa, en países tales como Francia, Italia, Portugal, Inglaterra y Alemania (*c.f. Anexo 5*).

- Feria Vinexpo (≈16-20 de junio en Bordeaux, Francia)
- Feria Vinitaly (≈7-10 de abril, Verona, Italia)
- Feria ProWein (≈24-26 de marzo, Dusseldorf, Alemania)
- London International WineFair (≈20-22 de mayo, Londres, Inglaterra)

Largo plazo (desde el año 2018): Internacional (c.f. Anexo 6)

- Vinexpo Asia-Pacífico-Hong-Kong (≈27-29 de mayo, Hong-Kong)

Ferias e-comercio

También queremos comunicar en ferias de e-comercio ya que con nuestro portal en línea hacemos parte de esa categoría de negocios. Como lo hemos visto en el análisis de mercado, el e-comercio para el vino tiene un gran potencial. También pensamos que es importante para nosotros ir a ferias y ver como otras compañías desarrollan su plataforma (que sea un competidor o no) para seguir ofreciendo, pase lo que pase, un servicio moderno y fácil de uso. Hacemos negocios con la herramienta emergente hoy en día: Internet. Los negocios a través de Internet “representan el futuro” y estas ferias de e-comercio nos permitirán contactar programadores informáticos, lo cual no será útil en el momento de reclutar a más personal para esta área.

- Feria Expo E-comercio de Madrid 2015 (24-25 de abril, Madrid, España)
- Feria E-show Barcelona 2015 (13-14 de marzo, Madrid, España)
- Feria E-comercio Paris 2015 (24-26 de septiembre, Paris, Francia)

3.3.2 Las redes sociales

Hoy en día, todas las empresas tienen sus páginas Web en las redes sociales y mantienen una actividad publicando ofertas, noticias, novedades etc. Podría ser una manera muy rentable de hacerle publicidad a *WINETECH*.

Hemos pensado en publicar noticias, ofertas pero también en informar los usuarios sobre el funcionamiento de la compañía, realizar un video corto que publicaremos en “Youtube” para explicar de manera clara como nuestra plataforma funciona. Vamos a centrarnos en **dos redes sociales** mundialmente conocidas: Twitter y Facebook pero también tendremos un perfil en LinkedIn para conectar con viticultores en España y en Europa. Según un estudio realizado por la consultora Burson-Marsteller y Proof digital Media Found, en 2012, un **87%**, utilizan al menos una de las principales plataformas de redes sociales para comunicar (Slideshare.net, 2012).

Redes sociales mundialmente conocidas

Twitter: El estudio demostró que Twitter es la red social más usada por las compañías. Además de eso, es la plataforma que más discusiones y comentarios tiene con respecto a las actividades y actualidades de las empresas. En efecto, el **82%** de las **100 empresas** de Fortuna Global tienen por lo menos una cuenta Twitter. El **79%** de las cuentas corporativas intentan participar en Twitter con “retuits” y menciones. Esta red se utiliza de manera intensiva por las compañías para dar noticias sobre la empresa, anunciar promociones, para reclutar personal y también para ofrecer un servicio al consumidor (Cultura digital, 2012).

Facebook: Las páginas de fans dirigen a los consumidores al ofrecer informaciones sobre promociones y productos o servicios. Además las tablas de discusiones o los muros son utilizados para que los usuarios y consumidores puedan compartir sus opiniones (Cultura digital, 2012).

Redes sociales relacionadas con el mundo del vino

La ventaja de estas redes es que los usuarios son generalmente amantes del vino. De hecho, entrar en contacto con ellos y atraerlos a nuestro portal es mucho más fácil y directo. La idea sería tener un perfil *WINETECH* en estas redes y publicar, como con Facebook y Twitter, promociones y noticias sobre la compañía. En el caso de Vinthink

sería interesante informarnos sobre los diferentes eventos que organizan y desplazarnos allá para organizar nuestros propios eventos y así comunicar sobre *WINETECH*. Gracias a esta red se puede entrar en contacto con bodegas que tienen perfiles profesionales. El objetivo es ampliar nuestro número de usuarios para incrementar al máximo nuestra notoriedad y nuestras ventas.

Vinos y Recetas: queremos también comunicarnos en esta red española cuyo objetivo es atraer a los usuarios a quienes les gustan combinar la comida con el vino para que puedan intercambiar ideas y recetas. (The gourmet journal, marzo 2012b)

Vinthink: Vinthink es una Red social para los amantes del vino dónde intercambian sus conocimientos y discuten sobre las novedades que han descubierto. A través de esta plataforma se pueden crear eventos como por ejemplo degustaciones públicas. Es una red esencial para los apasionados del vino. La red social del vino o “el Facebook” del vino Vinthink consiguió registrar a **2,500 usuarios** en tan sólo **tres meses** según su creadora Gemma Rojas. Además de su función social, la red cuenta también con una base de datos constantemente actualizada con **59,000 vinos y cavas** de **11,000 bodegas** de varias partes del mundo. (The gourmet journal, marzo 2012)

3.3.3 Comunicación en-línea

Banners

Creación y publicación de banners bastantes simples con link directo a nuestro portal. Funcionaremos con un sistema de intercambio de banners con otras páginas Web que estén relacionadas con el vino. Negociaremos un acuerdo con bodegas, concursos de vino, guías de vino que tengan sus propias páginas Web para que ellos publiquen nuestras banners en sus páginas Web y hacer, a cambio, lo mismo con las suyas. Se trataría de llegar a un acuerdo para que el intercambio sea equitativo y provechoso para ambos. Por ejemplo, si una de las compañías llega a tener una banner más grande, con mejor posicionamiento y visibilidad, tendría que pagar una compensación.

Otra opción sería publicar banners en páginas Web sin acuerdos de intercambio, aunque este sistema requiera una financiación notable y, la tarifa dependa de muchos factores que son la negociación con las páginas Web donde queremos que se vea el banner, la

creación de la banner etc.

El intercambio puede ser gratuito o no. Existen páginas Web especializadas en el intercambio de banners como las siguientes:

TRAFIC-EXPRESS

www.trafic-express.com

REGYPUB

www.regypub.com

ECHANGE-PUB

www.echange-pub.com

CLICBOOSTER

www.clicbooster.com (hay que pagar)

Newsletters

Queremos ponernos en contacto con unos colaboradores, otras páginas Web relacionadas con el mundo del vino para que envíen newsletters sobre nosotros a sus bases de compradores (e-mailing). Para conseguir esto, tenemos que encontrar colaboradores que tengan una clientela bastante similar a la nuestra. El acuerdo puede ser un intercambio de servicios (podríamos hacerles publicidad) o podríamos pagar para este servicio. Como aún no tenemos reputación, para ponernos en contacto, necesitaríamos contactar a los responsables directamente en ferias o por medio de redes sociales profesionales como las dos siguientes:

VIADAO

www.viadeo.com (rede social y profesional muy presente en Francia)

LINKEDIN

www.linkedin.com (la red profesional la más utilizada a día de hoy).

Páginas Web de nuestros mayores colaboradores

Unos de nuestros objetivos claves era obtener un permiso de guías de vino reconocidas para añadir nuestra oferta al comprador de vino ayudándole a elegir lo que va a comprar.

Gault&Millau

Es una empresa francesa creada en los años sesenta. Son guías críticas gastronómicas elaboradas inicialmente por dos críticos famosos Henri Gault et Christian Millau y publicadas anualmente. Las guías recogen evaluaciones sobre lugares como restaurantes, hoteles y también existe una guía de vinos (6,000 referencias seleccionadas) que recoge evaluaciones y descripción detallada sobre un oferta amplia de vinos. El sistema de calificación se hace con una nota sobre 20 para los vinos y un sistema de “toques” para la calificación de la guía gastronómica (Gault&Millau, 2014).

Parker

Se trata de otra guía creada por un famoso catador de vinos americano, crítico en enología de referencia: Robert Parker. Es conocido por sus guías sobre el vino dentro de las cuales comenta sus degustaciones y las evalúa sobre 100 (ErobertPaker, 2014).

Páginas Web de concursos nacionales y mundiales de vino (cf. Anexo 4):

- Concurso internacional de vino Bacchus 2015 (15-19 de marzo, Madrid, España)
- Concurso mundial de Bruselas en Bratislava (11-12 de mayo 2015, Bratislava, Eslovaquia)

Bodegas y vendedores de vino

Ahora mismo, no podemos definir cuáles serán las páginas Web de las bodegas o vendedores de vino en las cuales comunicaremos ya que esto dependerá de los que serán usuarios de *WINETECH*. Al cabo de un tiempo, intentaremos negociar acuerdos de comunicación con los mayores vendedores de *WINETECH*.

3.3.4 Campaña de e-mailing

Practicáremos campañas intensivas de e-mailing destinadas a nuestra base de usuarios. Cada comprador en *WINETECH* tendrá que registrarse y tendrá un perfil donde aparecerán datos personales: su nombre, apellido, edad, dirección de empresa o personal, nacionalidad, dirección de correo electrónico pero también información sobre lo que busca (tipo y gama de vino preferida, presupuesto etc.) lo que, nos permitirá dirigir las campañas de e-mailing en base a sus preferencias para maximizar su efecto sobre las ventas.

Estos datos nos permitirán enviar e-mails con Newsletters, y también hacer campañas de marketing dirigidas con ofertas, noticias para incentivar las ventas y fidelizar aún más a nuestros compradores. Además de estas informaciones, enviaremos cuestionarios cortos a compradores después de su compra sobre la calidad del servicio dado por el vendedor (recepción del producto a tiempo), del producto (calidad y estado del vino en función de las expectativas y de los anunciado en la página Web...) y también, sobre lo que piensa de la experiencia *WINETECH*. Otro objetivo del fundador es traer cada **3 meses** mejoras al servicio ofrecido por la plataforma en base a los resultados a estos cuestionarios.

Incluso, los resultados a estos cuestionarios nos permitirán establecer una clasificación de los mejores vendedores con un sistema de insignias tituladas “mejores vendedores *WINETECH*”, y para todos los vendedores un sistema de nota sobre 5 (índice de satisfacción del **1** al **5**, con la posibilidad de añadir comentarios). Mejor clasificación tiene el vendedor, más presencia tendrá en la plataforma, lo cual servirá como incentivo para ser un buen vendedor puesto que resultará en un aumento de sus ventas.

3.3.5 Anuncio en revista

Revista VINUM: Revista europea líder sobre el vino

Es una revista mensual suiza sobre el vino fundada en 1980 con ediciones en alemán, francés, y español (desde 1997). Tiene una tirada de más de **98,500 ejemplares**.

- **Vinum edición Suiza alemana:** 21,000 ejemplares (10 revistas por año)
- **Vinum edición Suiza francesa:** 5,000 ejemplares (5 revistas por año)
- **Vinum edición Alemania/Austria:** 41,500 ejemplares (10 revistas por año)
- **Vinum edición España:** 30,000 ejemplares (11 revistas por año)

Vinum es la revista sobre vinos más importante de Europa (Vinum, 2012). Se constituye de una red de autores implantados en las regiones vitícolas más importantes de Europa (en Francia, Italia, Alemania, Suiza, España, Austria...). Esta red permite obtener informaciones con fuerte valor añadido y reportajes vividos en el terreno en diversas regiones. Cada edición (Suiza, España y Alemania) contiene artículos sobre el consumo y la producción local articulados alrededor de una base internacional común a todas las ediciones. Vinum tiene una gran notoriedad ante el público aficionado de vino y ante los vendedores, los negociadores y la alta gastronomía. Se compone de artículos sobre degustaciones con recomendaciones, reportajes culturales y viajes en las regiones vitícolas, los accesorios novedosos y de calidad para el vino.

Es una oportunidad importante para comunicar de manera internacional sobre *WINETECH*. Además, los lectores de la revista son lectores a quienes les gustan los vinos de calidad o de medio-alta gama. Por ello, comunicar en Vinum es un medio muy adaptado para la comunicación de *WINETECH*.

La publicidad que está presente en la página Web de Vinum recibe aproximadamente **30,000 visitantes por mes**. En cuanto a los precios, varían en función del formato del anuncio. Todos los precios son destacados en el *Anexo 7* y son incluidos en nuestro presupuesto de marketing. (*cf. Anexo 7*).

3.3.6 Herramientas de Web marketing (SEO, SEM)

En cuanto al marketing en-línea, hay que diferenciar dos herramientas el SEM y la SEO. En efecto, la SEM (marketing de los buscadores) trata más de la forma en la cual se hace el marketing para una página Web para aumentar su visibilidad por ejemplo su exposición en los diferentes buscadores disponibles en Internet.

La SEO (optimización de los buscadores), en cambio define la técnica con la que los diseñadores de páginas Web desarrollan y optimizan el contenido, la calidad y la estructura del conjunto de sus páginas Web. Esta herramienta es la que permite aparecer entre las primeras posiciones de los resultados cuando un usuario escribe palabras claves.

Compra de palabras de búsqueda

Para aparecer en las primeras páginas de resultados de Google después de una búsqueda, tenemos que comprar palabras de búsqueda. Es decir que cada vez que un usuario utilice Google y entra en la barra de búsqueda la palabra que hemos comprado (por ejemplo: vino) podrá encontrar nuestra página Web dentro de las primeras páginas. Es una solución por la cual hay que pagar y que se basa en el mercado de las “palabras”. Cuanto más solicitada sea la palabra, más caro será comprarla para un día e inversamente. Por ejemplo la palabra “vino” cuesta **100 euros** (Adwords, 2013).

Comprar palabras claves en Google no solo permite garantizar un posicionamiento en primera página de los resultados de búsqueda sino que también permite ser visible por las personas que buscan nuestro servicio. “Adwords Google” es el sistema publicitario de Google. El buscador publica anuncios o banderas publicitarias que corresponden o tienen relación con las palabras claves inscritas por el usuario o su comportamiento de navegación. Los anunciantes pagan cuando el internauta le da clic al anuncio según un sistema de subasta y de calidad. El precio depende de la oferta y de la demanda así como de factores que determinan la calidad y relevancia del anuncio. En efecto, cuanto más pertinente es el anuncio para el usuario, más bajo es el precio al clic e inversamente. Esto permite incentivar los publicitarios a proveer informaciones relevantes para sus clientes. Se trata del concepto de pago por clic o PPC (Adwords y Wikipedia, 2014). Existen otros programas de publicidad similares operados por otros buscadores como “Yahoo! Search Marketing” pero que son más caros que otras empresas que ofrecen servicios similares.

Publicación de artículos

Para constituir su “manual de referencias”, Google funciona con un sistema simple. Una página Web que tiene varios hiperenlaces hacia su página Web en otras es considerada como mejor que una página Web con solamente un hiperenlace hacia otra página. Cuanto más artículos, recomendaciones, comentarios, anuarios, “bookmark” hacen referencia a nuestra página Web, mejor será para nuestro posicionamiento en Google y por eso contamos hacer alianzas con otras páginas Web. Hay que saber que solo, el **60%** de los usuarios de Google se paran en la primera página, un **30%** llegan a la segunda y, solo un **10%** van a mirar los resultados de la tercera (Checkpagerank.net, 2013). Sabemos que durante algunos meses (**2 a 3 meses**), la página Web quedará en las últimas páginas de Google al menos hasta que Google reconozca nuestra página como “buena” debido al número de hiperenlaces que tengamos. Por eso contamos mucho sobre el efecto que nuestra presencia en ferias tendrá sobre las ventas en *WINETECH*.

4. Plan de Operaciones

4.1 Procesos fundamentales

WINETECH se divide en diferentes departamentos, cada uno de los cuales ofrece aspectos fundamentales para el funcionamiento de la empresa.

La Plataforma

La plataforma Web es el factor clave de nuestro negocio, por lo tanto es muy importante que sea completamente funcional lo más rápidamente posible con un mínimo de fallos tecnológicos. El responsable del desarrollo y mantenimiento de nuestra plataforma (Chief Technoligcal Officer-CTO) será la primera persona que tendremos que contratar desde enero 2015 ya que en base a la plataforma que queremos crear, necesitará aproximadamente 3 meses para tener la versión Beta de *WINETECH* hecha. La versión Beta significa que la plataforma podrá ser promocionada a compradores y vendedores potenciales ya que incluirá las funcionalidades principales. Sin embargo, el desarrollo tecnológico de nuestra empresa continuará a lo largo de los años para constantemente mejorar nuestro servicio. Por eso hemos planificado reclutar a más desarrolladores tecnológicos más adelante. Esta misma persona se encargara de ofrecer ayuda a los usuarios para cualquier problema tecnológico que pueda surgir.

La página Web se lanzará a principales de abril 2015. Sabemos que al principio no habrá mucha actividad en la Web lo que nos dará tiempo para mejorar nuestra plataforma hasta las Navidades, momento en el cual, según nuestro análisis del sector, las ventas de vino aumentan considerablemente (hasta el doble), por lo tanto esperamos que en este periodo, la actividad de nuestra página Web no tenga ningún problema técnico y que nuestra empresa experimente un crecimiento acelerado del número de usuarios (compradores y vendedores). Para llegar a tener una plataforma que funcione bien, el CTO hará una vez al mes sesiones de “**bug-fixing**” que consiste en hacer pruebas de todas las nuevas funcionalidades como si fuera un usuario. Es importante mencionar que buscamos un programador que está especializado en “back-end development” lo que significa que tiene los conocimientos para la programación de la plataforma pero no necesariamente está especializado en “front-end development” (el diseño de la plataforma).

En el presupuesto que esta presentado en la **Tabla 3**, hemos incluido **5,000€** en el año 2015 y 2016 para cubrir los costes de subcontratación a otro programador para acelerar el proceso de creación de nuestra plataforma. El precio medio por hora para la subcontratación era de **50€** (total de **100 horas**) (Metafilter.com, 2011). Sin embargo, buscaremos una persona que está especializada en “front-end development” para trabajar sobre el diseño de la plataforma mejorando su estilo y el contenido visible al usuario. Desde el año 2018, esperamos reclutar un programador más que se encargará principalmente del “front-end development”.

El coste de hospedaje de la página Web se ha presupuestado en unos **99€** al mes. Los costes de mantenimiento se han presupuestados a **2,000€** al año hasta 2017 y **4,000€** después porque tendremos servidores más grandes para poder tener un aumento del número de cuentas.

Evolución de gastos Tecnológicos					
	2015	2016	2017	2018	2019
Hospedaje Web	1,188.00 €	1,188.00 €	1,188.00 €	1,188.00 €	1,188.00 €
Gastos de mantenimiento	2,000.00 €	2,000.00 €	2,000.00 €	4,000.00 €	4,000.00 €
Subcontratación de un programador	5,000 €	5000.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €
Total	8,188.00 €	8,188.00 €	3,188.00 €	5,188.00 €	5,188.00 €

Tabla 3: Evolución de gastos Tecnológicos-Fuente: Propia

Marketing y Comunicación (explicado con más detalle en el Plan de Comunicación)

La persona que se encargara del marketing y de la comunicación se encargará de promover nuestra plataforma en nuestros mercados objetivos y también mejorar la notoriedad de la página Web a través del Search Engine Optimization (SEO), trabajado junto con el **CTO**.

Consistirá en la comercialización y la sensibilización de **WINETECH** a través de los siguientes canales:

- SEO/SEM: Compra de palabras de búsqueda para hacer más fácil el acceso a la plataforma para usuarios.
- Publicación de artículos para mejorar el posicionamiento de nuestra página Web en Google.
- Creación de alianzas con otras páginas Web y desarrollo de Banners con un link directo hacia nuestro portal.
- Promoción diaria en redes sociales como Facebook o Twitter.

Mejorar la notoriedad de nuestra plataforma en Internet a través de la compra de palabras claves es de gran importancia, por lo que los fondos dedicados a su promoción serán considerables. Hemos presupuestado un gasto de **3,000 euros** en el primer año, **3,600 euros** en el segundo, **4,500 euros** en el tercer año, **9,000 euros** en el cuarto, y **18,000 euros** en el quinto año.

Ante de reclutar a personal en el departamento Marketing en el año 2016, este puesto de trabajo será manejado por el **CTO**.

Comercialización Externa / Comercial

Esta persona (el “Head of Sales” está encargada de atraer a usuarios (compradores y vendedores) a través de la comunicación directa y con su presencia en los salones y exposiciones de vino, que acredite la fiabilidad de nuestra página Web. Hemos estimado que el 60% de nuestros costes de comercialización serán dedicados a estos eventos ya que el coste de un stand es considerable dado nuestro modesto presupuesto (varía entre **2,000** y **9,000 euros** por un stand dependiendo de la feria) (*Cf. Anexo 5*).

Hasta el año 2016, la comercialización de *WINETECH* será el puesto de trabajo principal del fundador (aproximadamente 80% de su tiempo).

Producción

Como nuestra empresa ofrece un medio de intercambio entre vendedores y consumidores, no vamos a necesitar un departamento de producción. Nuestros costes de producción se refieren exclusivamente a la creación de nuestro material de marketing, como flyers, anuncios y folletos para cuando asistimos a exposiciones y salones de vinos. Para la creación de estos instrumentos de comunicación contrataremos a una agencia externa para lograr productos de mejor calidad con apariencia más profesional. Anticipamos que estos costes de “Merchandising” no superarán los **500 euros** el primer

año, **1,000 euros** el segundo año, **2,000 euros** el tercer año, **4,000 euros** el cuarto año y **6,000 euros** el quinto año.

Administración y Contabilidad

Responsable de todas las tareas administrativas como el pago de las facturas, la financiación, los salarios del personal y otras tareas que surgen en la gestión diaria del negocio. Durante los primeros años será el fundador de *WINETECH* que se encargara de este puesto de trabajo. Dependiendo de los ingresos de la empresa, la decisión de subcontratar a una empresa externa o de tener un empleado de la empresa que maneja estos cargos será tomada.

Control de calidad

Una de las ventajas de *WINETECH* que la calidad de los productos vendidos en nuestra plataforma no refleja la imagen de nuestra empresa ya que, solamente proponemos el servicio de conectar los compradores a los vendedores. Los vendedores seleccionan ellos mismos los productos que quieren poner a disposición en la plataforma. Sin embargo, si un comprador no está satisfecho con la calidad (por ejemplo el producto recibido no corresponde al producto comprado), tendremos que intervenir e investigar el asunto. Además, mantendremos informado al denunciante en cada etapa del proceso. Nuestra plataforma permite a los compradores calificar la calidad del servicio propuesto por el vendedor del vino y el tiempo de entrega de los vendedores, por lo que está en el interés de los vendedores, enviar sus vinos rápidamente para mejorar su calificación en la plataforma y atraer a más compradores en el futuro. En el caso que un vendedor tiene durante varias semanas una calificación de menos de 2 sobre 5, excluirémos este vendedor de nuestra plataforma.

Servicio al cliente

Como se ha dicho en el Plan de Marketing, vamos a ofrecer un centro de servicio al cliente que estará abierto las **24 horas del día, los 7 días de la semana** desde el año 2016. Todos nuestros empleados tomarán diferentes turnos durante toda la semana por teléfono y manejando nuestras funciones de Chat en-línea. Al principio anticipamos un número manejable de llamadas, por lo que esperamos poder seguir funcionando con sólo **4** de nosotros. Durante el año 2015, solamente tendremos una atención al cliente

por correo electrónico que será manejada por el CTO si es una pregunta Tech o por el fundador si está relacionado con cualquiera otra cosa.

Cada cliente dispondrá de un número de identificación para su perfil. Cuando un cliente entre en contacto con nosotros le pediremos que nos facilite este número. Mediante el uso de su número de cliente y utilizando un servicio de “**Customer Relationship Management**” (CRM) como www.highrisehq.com seremos capaces de mantener un registro de todas las conversaciones que tuvo con otros miembros del equipo. Además este número nos permitirá acceder a la información de cuándo y por qué razón el cliente había llamado previamente. De esta forma, no perderemos tiempo haciéndole las mismas preguntas y el cliente se sentirá importante. Este servicio viene al coste de **99\$** por mes que está incluido dentro de nuestros “Gastos Administrativos” (Highrisehq.com, 2014).

Gestión de inventario

Nuestro inventario sólo está compuesto por nuestro material de marketing que podemos almacenar en nuestro despacho por lo tanto no necesitamos alquilar instalaciones exteriores para almacenarlo lo representaría un gasto innecesario.

Desarrollo del servicio

Nuestro objetivo es proporcionar una plataforma para la compra-venta de vino, al principio en España, y luego en otros mercados importantes de Europa y después de **5 años** en Asia. Desde el año 2017, ampliaremos nuestra oferta a los vinos espumosos y en el muy largo plazo (más de **5 años**), existe la posibilidad de ampliar nuestra oferta con la venta de otras bebidas alcohólicas, tales como el whisky o el champán. Consideraremos seriamente esta ampliación cuando *WINETECH* ya tenga beneficios significativos y sea un líder en el mercado de la venta de vino *en-línea*.

4.2 Gastos e inversiones generales

Pretendemos mantener los gastos que no generan directamente beneficios a los niveles más bajos posibles. Aumentaremos los costes de alojamiento de la Web solo cuando el número de usuarios nos lo obligue: en 2017 desde **2,000€** hasta **4,000€** por año. También nos mudaremos a una oficina más grande desde 2017 (solamente cuando lo necesitamos). Sin embargo, dada la naturaleza de nuestra actividad y el hecho de que

somos nuevos en el mercado, hemos previsto una provisión de **1,500€** en 2015 y de **3,000€** en 2016, para cubrir gastos imprevistos, por ejemplo, relacionados con un problema con la programación de la plataforma. En el caso de que no tengamos un aumento de los costes de **3,000€**, nos reservamos la posibilidad de aumentar los costes de marketing y comunicación (como asistir a otra feria de vino). La provisión será en 2017 de **6,000€**, en 2018 de **12,000€** y en 2019 de **18,000€** para incrementar en paralelo con el aumento importante de las ganancias y por qué entrar en nuevos mercados y la contratación de más personal inducirá costes difíciles de predecir con antelación.

Los costes de marketing y comunicación

Para que el aumento de los ingresos sean más del doble del año anterior durante los **5 primeros años** se tiene que incrementar los costes de marketing y comunicación y de reclutamiento a niveles similar como lo podemos ver en el *gráfico 5*. Por esta razón hemos creado un presupuesto marketing de **15,000€** en 2015, de **35,000€** en 2016, de **70,000€** en 2017, de **120,000€** en 2018 y en ultima lugar de **200,000€** en 2019.

Para la proyección **optimista** hemos aumentado los costes de marketing de un 10% cada año con respecto a la proyección neutra para incrementar las ventas.

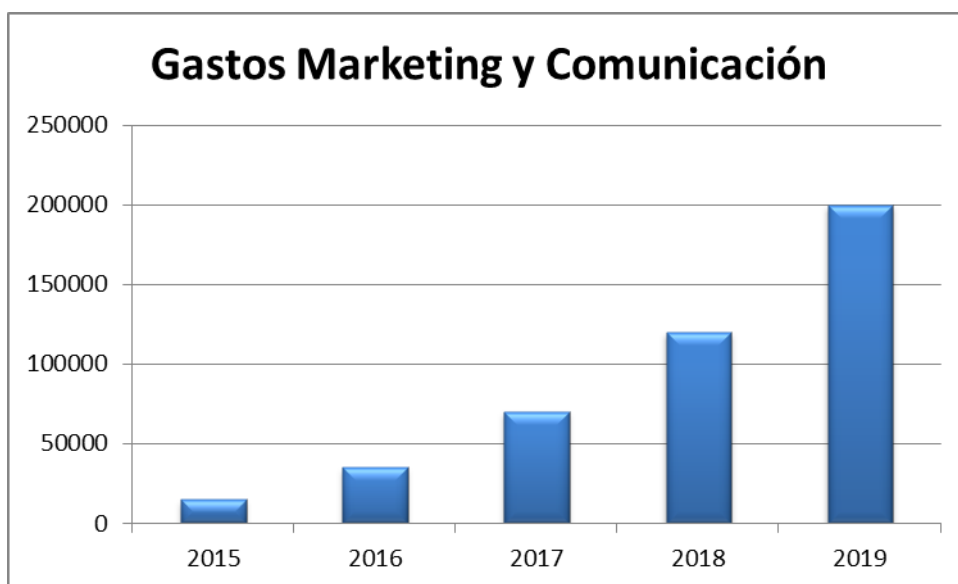


Gráfico 5: Gastos de Marketing y Comunicación-Fuente: Propia

Este presupuesto marketing se divide en varios tipos de esfuerzos que hemos descrito en el plan de marketing. En la *Tabla 4* podemos ver el reparto del presupuesto de marketing y comunicación a estas diferentes campañas.

Costes de Marketing y Comunicación					
	2015	2016	2017	2018	2019
Ferias, transporte y alojamiento	9,000	21,000	42,000	72,000	120,000
Banners y Revistas	1,500	9,400	21,500	35,000	56,000
Adwords, SEM, SEO	3,000	3,600	4,500	9,000	18,000
Video	1,000	0,00	0,00	0,00	0,00
Merchandising	500	1,000	2,000	4,000	6,000
TOTAL (€)	15,000	35,000	70,000	120,000	200,000

Tabla 4: Costes de Marketing y Comunicación-Fuente: Propia

Alquiler

En cada momento, anticipamos que necesitaremos una oficina de al menos **10m²** por persona, y en base a los precios actuales tenemos que contar un coste de **12€** al mes por **m²** (Idealista.com, 2014). La oficina estará ubicada en Madrid, porque al estar situada en el centro de España y ser la capital, cuenta con las mejores conexiones de transporte hacia otras partes del país y del extranjero.

Dado que al principio la empresa no generará dinero alquilaremos un piso pequeño que servirá de oficina hasta el año 2017 con un alquiler mensual de **600 euros**. Asumiendo que los objetivos de la empresa siguen nuestras proyecciones, en el año 2018, nos mudaremos a un despacho más grande para dar espacio a los **9 empleados WINETECH** por lo cual hemos presupuestado un alquiler de **2'000 euros** mensuales lo que nos permitirá quedarnos en el mismo despacho hasta por lo menos 2019, cuando esperemos tener **14 empleados**.

Gastos de telefonía:

Tendremos una cuenta de empresa con la empresa **Cellip** que nos permitirá tener varias números de teléfonos y poder hacer llamadas internacionales a precios muy competitivos para un precio de **60 euros** al mes (hasta **5,000 minutos** de llamadas) (Cellip.com, 2014).

Inversiones en informática:

Tendremos que invertir en un ordenador de alta gama para nuestro **CTO**, con un coste previsto de **2,000 euros**, así como la compra de una licencia Photoshop por **600 euros**. Los otros empleados operarán con sus portátiles, sin embargo, en el futuro (desde el año 2017) un fondo de **1,000 euros** por empleado se pondrá a disposición para la compra de nuevos portátiles y sistemas operativos.

En su globalidad la estructura de los costes en *WINETECH* se pueden ver en el **gráfico 6** que representa los gastos previstos para el año 2019 asumiendo que los resultados financieros son lo que fue previsto.

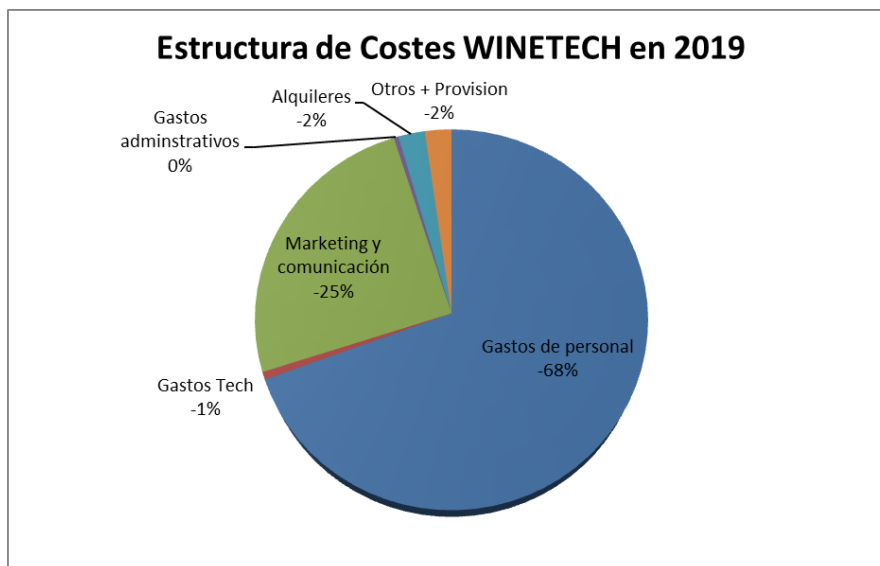


Gráfico 6: Estructura de costes *WINETECH* en 2019-Fuente: Propia

4.3 Aspectos Legales

Los aspectos legales de nuestra empresa son claves, ya que estamos entrando en un mercado muy regulado que incluye temas complicados, como la venta de alcohol en línea dentro de los países de la UE y sin restricciones a otros.

Por esta razón, tenemos la intención de explicar este asunto de manera sintetizada pero completa de cómo nuestros compradores, independientemente de dónde se encuentren en el mundo, sean capaces de utilizar nuestro servicio. Una parte de nuestra plataforma se dedicará a este tema y, una vez que nuestros compradores creen una cuenta y

especificen en qué país están, recibirán la información pertinente relativa a los impuestos y las restricciones.

Nos aseguraremos de presentar las mejores soluciones y actualizarlos en caso de cualquier cambio en las normas y reglamentos de su país.

Somos conscientes de las consecuencias jurídicas de nuestro negocio, por esta razón hemos decidido crear desde el principio una **Sociedad a Responsabilidad Limitada (SRL)** para proteger al máximo el fundador *WINETECH* de cualquier conflicto legal. El costo de la creación de la empresa desde un punto vista legal (costo de **1,500€** está incluido en el presupuesto “**Administración y Provisiones**” También, nos aseguraremos de que tengamos las licencias adecuadas para nuestra plataforma como por ejemplo la licencia Photoshop, esencial para desarrollar el diseño de aquella.

Estaremos cubiertos por una compañía de seguros en caso de que la seguridad de nuestra página Web se vea comprometida por piratas informáticos. En cuanto a los posibles problemas con los compradores, a propósito de la prestación de los vendedores, tendremos una advertencia en la página Web diciendo que *WINETECH* no es legalmente responsable si la mercancía no llega o se tergiversa, sin embargo, si tal evento ocurriera entonces podríamos investigar y potencialmente prohibir el acceso a nuestra plataforma al vendedor en cuestión.

Nuestros términos y condiciones se encuentran en el Anexo 5 (cf. Anexo 5) y serán manejados por un abogado (incluido en el presupuesto en el asunto “Provisiones”)

Salarios y futuros empleados

El fundador de *WINETECH* y el CTO serán los únicos trabajadores durante el primer año y cobrarán un salario de **1,000 euros** mensuales. Inicialmente hemos considerado no tener salarios durante el primer año, pero aparte de querer empleados jóvenes que son altamente motivados por el proyecto y por las expectativas del futuro, necesitamos una remuneración que sea suficiente para (sobre) vivir. Basándose en los salarios medios en España de recién licenciados, pensamos que **1,000 euros** serán suficientes para reclutar un CTO competente y que estará motivado de trabajar con *WINETECH* (ElCorreo.com, 2008).

A medida que aumenten los beneficios, los salarios también crecerán para poder a cada vez más, reclutar empleados con experiencia profesional previa y también para no olvidar los esfuerzos que los primeros empleados de la empresa han puesto durante años cobrando salarios bajos (*Tabla 5*). Sin embargo, los salarios no aumentarían de la misma manera para cada empleado pero en base al tiempo que han trabajado para *WINETECH* y su cargo de trabajo (responsabilidad).

Salario Anual Medio WINETECH	
2015	12,000 euros
2016	12,000 euros
2017	15,000 euros
2018	25,000 euros
2019	30,000 euros

Tabla 5: Salario Anual Medio WINETECH-Fuente: Propia

Durante los primeros años, pensamos emplear personas que se hayan graduado recientemente, ya que nuestra escala salarial no nos permitirá contratar a gerentes con mucha experiencia y siendo una empresa joven, confiamos mucho en la motivación de los que tienen entre 22 y 30 años.

En base a nuestros objetivos y nuestro plan de financiación, hemos calculado que contrataremos a 1 empleado en 2015 que será nuestro Chief Technoligcal Officer (CTO) y se encargará de la creación de la plataforma y de su mejora constante. En el primer año el CTO vendrá con el fundador a las ferias para presentar la plataforma puesto que pensamos que es mejor tener dos personas presentes en ese tipo de eventos para poder hablar con un máximo de usuarios potenciales.

En el año 2016, queremos reclutar a un Director de Ventas para ayudar al fundador *WINETECH* a presentar la plataforma en ferias y contactar a más compradores y vendedores potenciales. Este también ayudara con los temas de marketing.

En 2017, queremos contar con **tres** empleados adicionales. **Dos** de ellos trabajaran como “**Sales Associates**” en el departamento de ventas para poder entrar en los mercados europeos principales. Por esta razón buscaremos a candidatos que hablan

como mínimo **dos idiomas** perfectamente y que están relacionados con los países a los cuales queremos entrar (preferiblemente 3 idiomas): Francia, Italia, Portugal, Inglaterra y Alemania. El tercero reclutamiento será para el desarrollo tecnológico. Como lo hemos explicado antes, buscaremos a alguien para ayudar al desarrollo de la plataforma que tenga experiencia e interés en el “front-end development”.

En 2018, vamos a reclutar a **tres empleados** adicionales. **Dos** serán “**Sales Associates**” para reforzar nuestra nueva presencia en el mercado europeo y el último será un asistente de dirección para apoyar al fundador con los temas de gestión de la contabilidad y también para reducir el tiempo que los miembros del equipo del departamento de ventas pasan organizando sus viajes ya que serán 5 a viajar regularmente a ferias y para ir a ver tiendas y productores de vino en Europa.

En 2019, si las proyecciones financieras se confirman, queremos reclutar a más gente que en años anteriores (total de **cinco nuevos empleados**). **Tres** se incorporarán al departamento de ventas ya que será el año que entraremos en el mercado asiático. Por esta razón, queremos contar con gente que tenga conocimientos por lo menos básicos de Mandarín. También, queremos reclutar a un “Chief Marketing Officer” (CMO) para coordinar nuestros esfuerzos de marketing y comunicación a nivel mundial. En último lugar queremos contar con un tercer programador informático para acelerar aún más el proceso de producción de funcionalidades para asegurarse que los servicios que *WINETECH* ofrece sean mejores que los de cualquier otra empresa. Todas estas proyecciones de reclutamiento se pueden ver en la **Tabla 6**.

Por supuesto, estas previsiones de reclutamiento estarán adaptadas a los resultados financieros. Al principio de cada año el fundador se juntará con su junta de directivos para planificar los reclutamientos que tendrán lugar durante este año, teniendo en cuenta las necesidades más importantes (destacadas por el análisis DAFO que se hará anualmente).

Objetivos de Reclutamiento <i>WINETECH</i>			
<u>Año de contratación</u>	<u>Cargo</u>	<u>Perfil</u>	<u>Salario Anual (€)</u>
2015	Chief Technological	-Back-end development	12,000

	Officer (CTO)		
2016	Director Dpt. Ventas	-Idiomas: Español, Ingles	12,000
2017	Sales Associate	-Idiomas: Inglés, Francés, Alemán	12,000
2017	Sales Associate	-Idiomas: Inglés, Francés, Alemán	12,000
2017	Tech Associate	-Front-end development	18,000
2018	Sales Associate	-Experiencia previa en el Dpt. De ventas -Idiomas: Inglés, Francés, Alemán	22,000
2018	Sales Associate	-Experiencia previa en el Dpt. De ventas -Idiomas: Inglés, Francés, Alemán	22,000
2018	Asistente de Direccion	-Conocimientos en finanzas y contabilidad	15,000
2019	Sales Associate	-Experiencia previa en el Dpt. De ventas -Idiomas: Inglés, Chino Mandarín	28,000
2019	Sales Associate	-Experiencia previa en el Dpt. De ventas -Idiomas: Inglés, Chino Mandarín	28,000
2019	Sales Associate	-Experiencia previa en el Dpt. De ventas -Idiomas: Inglés, Chino Mandarín	28,000
2019	Chief Marketing Officer (CMO)	-Experiencia previa en el sector del marketing	35,000
2019	Tech Associate	-Experiencia previa como programador	35,000

Tabla 6: Objetivos de Reclutamiento WINETECH-Fuente: Mapa

Estructura Empresarial en 2019

El *gráfico 7* resume la estructura empresarial de *WINETECH* en el año 2019 asumiendo que los objetivos de reclutamiento son conseguidos.

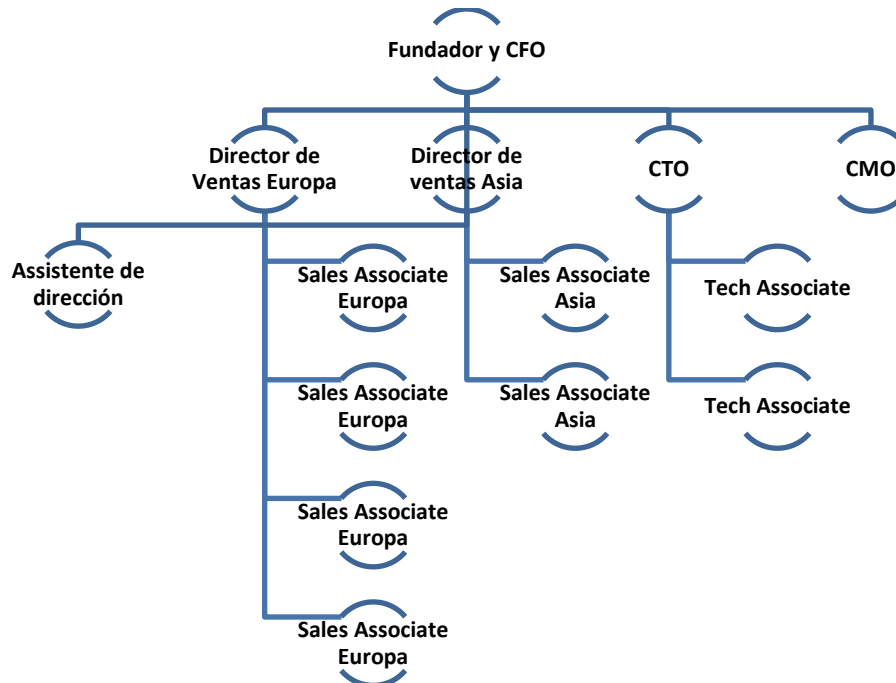


Gráfico 7: Estructura empresarial en 2019-Fuente: Propia

Proceso de Reclutamiento

Una vez que un empleado ha sido contratado, habrá participará en sesiones de “onboarding” (proceso de integración a la empresa) de la empresa. Este proceso tiene como objetivo llegar a que el empleado sea lo más productivo en su puesto de trabajo lo más rápidamente posible. Esta sesión también pretende motivar el nuevo miembro del equipo integrándolo al resto del equipo.

El “onboarding” puede variar entre **3 días** y **una semana** dependiendo de la importancia del cargo del nuevo empleado y, del número de empleados que integran la empresa al mismo tiempo. Estas sesiones consistirán en lo siguiente:

- Comunicar la cultura corporativa
- Explicar el funcionamiento de la empresa y de su puesto de trabajo
- Definir objetivos a conseguir
- Presentar el nuevo empleado al resto del equipo

Incentivos

El fundador que también es el único propietario de *WINETECH* planifica dar, en forma de opciones, un porcentaje de acciones a los mejores empleados y también utilizar este incentivo financiero para atraer gente con experiencia a puestos de trabajo estratégicos. Estas acciones también podrán ser dadas como “**bonus**” a final de año a los empleados que han trabajado lo mejor. El fundador está dispuesto a utilizar hasta un **20%** de sus acciones para estos fines. Hemos decidido no trabajar con un sistema de comisiones para los miembros del equipo de ventas por que sería muy difícil calcular exactamente cuántos clientes vienen de ello en comparación a los que hubieran de todas formas utilizado los servicios *WINETECH*. Sin embargo, los mejores empleados tendrán derecho a un bonus al final de año.

Además, un programa de entrenamiento para los empleados será puesto en marcha desde el año 2016 para mejorar sus conocimientos y motivarlos a trabajar con *WINETECH*. Este programa consistirá en mandar a miembros del equipo a participar en seminarios por ejemplo, para los que hacen parte del departamento de ventas a seminarios sobre cómo ser un mejor vendedor. El número de empleados que participarán a este programa dependerá en gran medida, de si la empresa tiene los recursos necesarios para estos costes adicionales. El presupuesto para este programa está incluido dentro de los costes “Otros + Provisiones”.

Sesiones de Feedback

Todos los empleados *WINETECH* tendrán que participar mensualmente en una “**Sesión de Feedback**” con su jefe directo. El objetivo de estas sesiones es facilitar feedback a todos los miembros de la empresa de cómo mejorar pero también, de darles la oportunidad de proponer mejoras sobre el funcionamiento de la empresa. La estructura de las sesiones de feedback serán los siguientes:

1. Preguntar al empleado cómo piensa que ha trabajado desde la última sesión de feedback. Qué ha salido bien y qué puede ser mejorado hasta la próxima sesión de feedback. Estos puntos de reflexión versarán ser sobre cosas prácticas (calidad del trabajo, tareas hechas o no hechas etc.) o a nivel comportamental (cómo se comportó en reuniones con otros directivos, con clientes, cómo se lleva con otros empleados, si llega a tiempo al despacho etc.)

2. Hablar de los puntos positivos: lo que ha mejorado desde la última sesión de feedback, lo que ha ido bien etc.
3. En base a la lista de cosas que el empleado piense que puede mejorar, expandir sobre estos puntos (si son relevantes) y añadir puntos si es necesario.
4. Hablar de si le parece que estos aspectos son verdaderos, si parecen justos. Preguntar al empleado como estos puntos se pueden mejorar.
5. En último lugar, preguntar al empleado cómo es trabajar para la empresa, si hay cualquiera cosa que le gusta particularmente o que no le va bien. Esto tiene el objetivo de mejorar procesos internos de gestión de empleados ya que sabemos que si algo no va, no es necesariamente y solamente la falta del empleado.
6. En base a la sesión de feedback, solicitar al empleado que escriba al directivo en el plazo de **1 día** un correo electrónico con una lista de mejoras que quiere hacer (cosas prácticas y de comportamiento) hasta la próxima sesión de feedback. Esto es una manera de llevar a que el empleado reflexione sobre lo que se discutió durante la sesión de feedback y que crea el mismo una lista de compromisos de mejoras. La teoría es que si el empleado decide sobre las mejoras, habrá más motivación llevarlas a cabo que si es algo que se impone sobre el (y que a lo mejor no entiende muy bien).

Consejeros

WINETECH contara con entre **3 y 5 consejeros** (elegidos por el fundador) que ayudarán a la toma de decisiones estratégicas de la empresa a través de una junta de consejeros que tomará lugar **4 veces al año**. Estos consejeros serán personas con experiencia en el mundo de los negocios y que podrán ayudar al fundador con varios temas como por ejemplo crear proyecciones financieras, reclutar a gente con experiencia previa y, más adelante, atraer a Venture Capitals para inyectar fondos en la empresa para acelerar su crecimiento. Estos consejeros podrán también ser remunerados con acciones *WINETECH*.

Conferencias Anuales

Cada año, un poco ante el fin del año fiscal, todo los miembros del equipo irán de viaje (en un lugar más o menos lejos dependiendo de la tesorería de la empresa) para evaluar cómo el año anterior, ha ido en términos de resultados (financieros o no), objetivos etc. pero también para planificar a nivel corporativo y para cada departamento los objetivos

para el año que viene. En último lugar, el objetivo de este viaje es para el equipo poder pasar tiempo juntos, fuera del despacho, reforzando relaciones logrando un buen clima a través del equipo *WINETECH*.

5. Plan Económico y Financiero

5.1 Financiación

Hemos creado una previsión en 5 años y hemos detallado los primeros 12 meses. Después, hemos calculado una previsión anual para los siguientes 4 años (2016-2019). Hemos seguido esta estructura para hacer **tres** proyecciones diferentes (**neutra, pesimista y optimista**).

Se tiene que tener en cuenta que nuestro proyecto tiene como objetivo ser financiado integralmente con fondos propios. En ninguna de las proyecciones tenemos la intención de recurrir a la financiación externa ya que nuestra empresa puede ser lanzada con costes iniciales bastante bajos. El fundador de *WINETECH* está de acuerdo en financiar con **75,000€** y **40,000€** en el segundo año (**50,000€** en el escenario pesimista). La razón de no recurrir a fondos externos es para evitar añadir costes de intereses que aumentaría el riesgo de insolvencia. En el caso de recurrir a una inversión de un Business Angel” o de un “Venture Capital” tan pronto nos haría perder una parte del control sobre las decisiones estratégicas de la empresa ya que tendríamos que tener gente del ventura capital haciendo parte de nuestra junta de directivos y que también tendrían un número de acciones *WINETECH*.

5.2 Precios y Ventas

Tenemos la intención de comenzar a desarrollar la plataforma en enero de 2015 y de empezar a vender nuestro servicio en abril del mismo año. En base a este “**Conversión Rate**” y a nuestro presupuesto marketing, hemos proyectado que **1,473** botellas serán vendidas en 2015 (10 en enero, con un incremento mensual de **30%** y un aumento del **50%** en diciembre porque nuestro estudio de mercado nos informó que en diciembre la venta de vino *en-línea* aumenta por este porcentaje). Hemos calculado basado en nuestro estudio del mercado Europeo que el precio promedio de las botellas de vino vendidas sería del **15.40€** en base a nuestro análisis de mercado en España y en Europa.

La **Tabla 7** representa las metas de volúmenes de ventas por mes durante los primeros **12 meses**. Además, hicimos un incremento de **2€** cada año (los primeros 4 años) en el precio medio de las botellas porque nuestra estrategia de mercado es de orientarnos cada

vez más en tener botellas más caras en venta sobre nuestra plataforma con marketing para compradores de alta gama.

Ventas de botellas en WINETECH -2015			
Mes	Volumen (botellas)	Precio medio (€)	Comisión media (%)
Jan-15			
Feb-15			
Mar-15			
Apr-15	45	15.40	6%
May-15	59	15.40	6%
Jun-15	76	15.40	6%
Jul-15	99	15.40	6%
Aug-15	129	15.40	6%
Sep-15	167	15.40	6%
Oct-15	217	15.40	6%
Nov-15	282	15.40	6%
Dec-15	520	15.40	6%

Tabla 7: Ventas de botellas en WINETECH-2015-Fuente: Propia

5.3 Proyecciones

Hemos calculado una variación de $\pm 20\%$ en las ventas de botellas y de suscripciones entre la proyección neutra y la dos otras (-20% para el escenario pesimista y $+20\%$ para el escenario optimista). Estas proyecciones diferentes se han hecho para tener en cuenta factores como por ejemplo una caída de la demanda en España (nuestro único mercado durante los 2 primeros años) o por otro lado un efecto más fuerte de nuestras campañas de marketing. Teniendo en cuenta estas proyecciones, reducimos el riesgo de ser insoluble por razón de acontecimientos imprevistos. Hay otros factores que varían dependiendo del escenario como por ejemplo el número de empleados que vamos a reclutar. Detallaremos los escenarios más adelante.

La proyección **neutra** se basa en la situación económica de España y de las otras economías que vamos a integrar en los siguientes **4 años** con esta hoy en día y las proyecciones de venta se han hecho con cifras del sector del año 2014. La proyección **pesimista** considera la degradación de la economía europea y también la del mercado del vino. En el escenario **optimista**, se considera una mejora general del poder adquisitivo de las personas, así como una mejora y un aumento constante en el negocio de la venta de vino *en-línea*.

Es importante tener en cuenta que se considera la proyección **neutra** para ser realistas, porque los problemas de la economía española puede ser equilibrado con el hecho de que nos dirigimos a una clientela con un mayor poder adquisitivo y que por lo tanto han sido menos afectados por la crisis económica actual y también porque ha habido un aumento constante en el sector de las ventas en-línea los años anteriores como se ha visto en la sección marketing.

5.4 Conversion Rate

Para calcular con exactitud el efecto que tendrá nuestros esfuerzos de marketing y comunicación sobre las ventas hemos analizado el entorno de las ventas *en-línea* para crear un modelo económico que pueda predecir cuantas visitas y cuantas ventas (volumen de vino y suscripciones) podremos esperar en *WINETECH*, dependiendo de nuestro gasto en marketing y comunicación (*Gráfico 8*). También hemos considerado una mejora de un **20%** anualmente por encima del resultado de lo que el modelo predice por razones de una mejora de la manera que asignamos los recursos: La experiencia que iremos logrando.

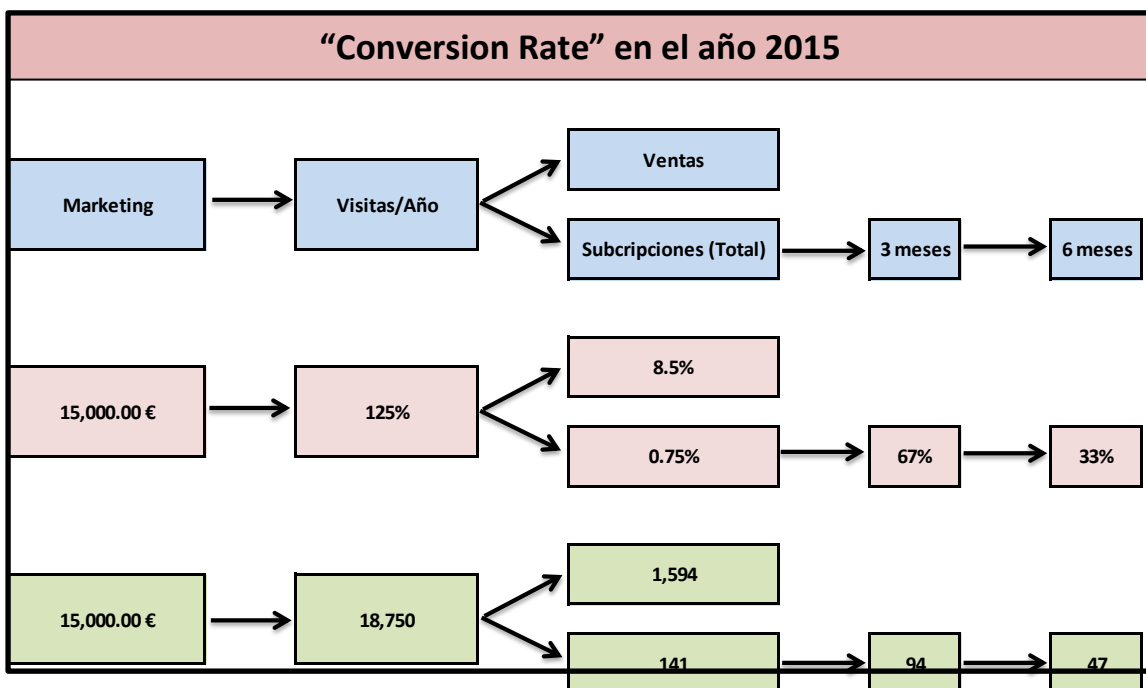


Gráfico 8: Conversion Rate-Fuente: Propia

En base a nuestro análisis del entorno, hemos considerado que por ejemplo un esfuerzo de **15,000€** en marketing y comunicación traerá **18,750 visitas** al año. De estas visitas, predcimos que **8.5%** comprarán vino (**1,594 botellas** vendidas) y que el **0.75%** (**141**

personas) crearán una cuenta para vender vino, y que elijarán en el **67%** de los casos la suscripción de **3 meses**, y en el **33%** de los casos la cuota de **6 meses**. El cálculo de las ventas de las suscripciones de **12 meses** es una suma de las ventas de cuotas de **3 y 6 meses** del año anterior ajustado a una retención del cliente de **80%** (mejorando del **20%** cada año los 5 primeros años). De momento pensamos que **20%** de los vendedores en *WINETECH* se darán de baja después de su suscripción por que la plataforma aun no incluirá todas las funcionalidades que queremos. Pero, con la contratación de más “Tech Associates” más adelante, con el trabajo diario de nuestro Chief Technoligcal Officer y con nuestro deseo de utilizar el feedback de usuarios *WINETECH* para planificar mejoras dentro del sistema, pensamos que cada año **20%** menos de vendedores se darán de baja en comparación al año anterior.

Ingresos

En base a nuestra proyección **neutra** esperamos obtener un ingreso de **1,520€** para el año 2015, uno de **73,681€** para 2016. Después, se aplicaría un incremento de **319%** en 2017 obteniendo ingresos de **235,042€**. En el año 2018, contamos con ingresos de **533,877€ (+227%)**. Finalmente, para el año 2019 nuestro objetivo es de conseguir ingresos de **1,078,668€ (+202%)**. El *gráfico 9* resume la proyección neutra de los ingresos *WINETECH*.

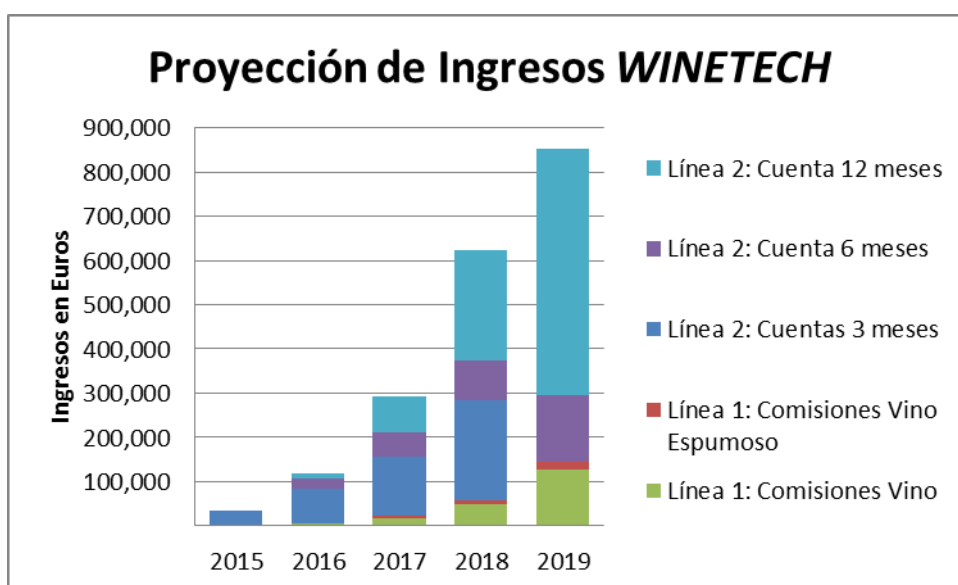


Gráfico 9: Proyección de Ingresos WINETECH-Fuente: Propia

5.5 Análisis del Esfuerzo (“Effort Analysis”)

Hemos previsto un aumento muy importante de las ventas durante los 5 primeros años porque es lo que se espera de una start-up en el e-commerce. Sin embargo, para justificar estos incrementos hemos hecho un “**análisis del esfuerzo**”: un estudio de la cantidad de recursos adicionales que tendremos que emplear durante cada año para alcanzar los nuevos objetivos. Es importante saber que este estudio sólo puede convertirse en un estudio matemático después de llevar al menos 2 trimestres funcionando. De esta forma, se puede evaluar la estrategia de marketing y comunicación adecuada para generar más ventas. Actualizaremos el “análisis del esfuerzo” al menos dos veces al año para garantizar que al inicio de cada año fiscal nuestros objetivos y previsiones sean lo más precisos posible.

El aumento de los ingresos se puede justificar con varios factores cuantitativos y cualitativos. En primer lugar, de las **6 estrategias** de marketing que se probarán en 2015/2016, tenemos la intención de concentrar el presupuesto del año siguiente en las más rentables. Por lo tanto, obtendremos una mejor asignación de los recursos y también una curva de aprendizaje. Por esta razón hemos proyectado un incremento en el “Conversion Rate” de **20%** cada año durante los 5 primeros años.

5.6 Resultado Neto

Se puede ver que en nuestra proyección neutra (*gráfico 10*), tendremos una pérdida neta (después de intereses e impuestos) de **-65,586€** en 2015 y de **-33,389€** en 2016. Esto estará debido en parte a los costos relacionados a la creación de la sociedad a responsabilidad limitada (**1,500€**) y la registración de nuestra marca en España y en el mundo. También tendremos costos especialmente elevados de subcontratación (**5,000€** por año en 2015 y 2016) para ayudar al desarrollo de la plataforma con mayor rapidez.

En 2017, esperamos obtener un beneficio neto después de intereses e impuestos de **4,185€**, de **41,447€** en 2018, y de **173,952€ (+420%)** en 2019. La razón para este gran incremento en el año 2019 es porque desde ese punto en adelante, *WINETECH* habrá entrado en el mercado Asiático y será su tercer año trabajando con vinos espumosos.

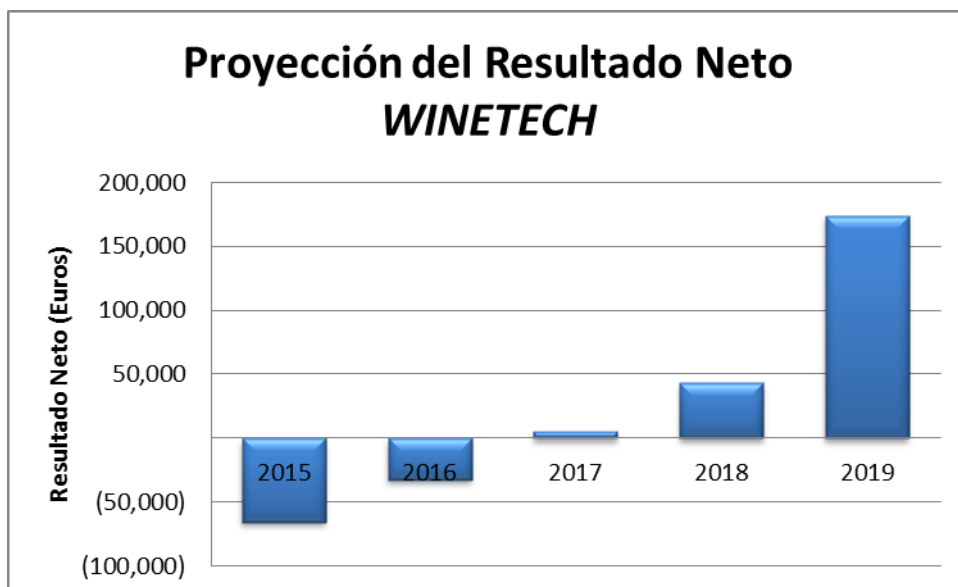


Gráfico 10: Resultado Neto WINETECH-Fuente: Propia

5.7 Pérdidas y Ganancias

En cuanto a nuestra cuenta de explotación, dividimos nuestros ingresos en **2 líneas**: Las comisiones sobre las ventas de vino y de vino espumosos (desde 2017) y las ventas de suscripciones a vendedores para otorgarles el derecho de vender vino en WINETECH después de que su cuenta de prueba de **3 meses** gratis se haya acabado.

En las **3** diferentes proyecciones podéis ver que no hemos considerado ninguna amortización, por el hecho de que consideramos que en crear una plataforma en-línea no hay costes que se puedan amortizar a un nivel tan importante que impactaría nuestra tesorería y nuestro balance.

En las tres proyecciones, pensamos obtener costes de las ventas de **2%** para las ventas de suscripciones y proviniendo de las comisiones. Este coste sería el resultado directo de tener un servicio al cliente por teléfono y correo electrónico, los cuales también incluyen unos costes adicionales en el caso de tener que resolver un problema específico con un cliente por teléfono, puesto que tomaría tiempo.

Proyección Pesimista

Como lo hemos mencionado anteriormente, en la proyección pesimista (*gráfico 11*) hemos previsto un nivel de venta de media (entre las líneas) de **-20%**. Este resultado puede ser explicado de varias maneras como por ejemplo el lanzamiento retrasado de la

plataforma, que hubiera debido ser en abril 2015, o un efecto menor de lo previsto en las campañas de marketing. Evaluamos que cada año, el riesgo de tener resultados similares a los expuestos en la proyección pesimista será menor ya que tendremos más experiencia que podremos utilizar al momento de entrar en un nuevo mercado (Asia en 2018) o a un nuevo sector como los vinos espumosos en el año 2017.

En la proyección pesimista no hemos considerado costes más altos que lo previsto por que en primer lugar, hemos creado un presupuesto que se llama **“Otros y Provisión”** de **1,500€** en el primer año y que crecerá hasta **18,000€** en 2019 para cubrir costes que habremos olvidado considerar. También, en el caso que haya variaciones importantes de los ingresos menores a la proyección neutra, aplicaremos una política de decrecimiento de los gastos previstos como por ejemplo una disminución de los reclutamientos de **-2** personas en 2017 y **-3** personas en 2018 y en 2019.

Cuenta de explotación	2015	2016	2017	2018	2019
Total ingresos	1,216	58,945	188,034	427,101	862,935
<i>Línea 1</i>	1,216	4,257	17,956	46,781	116,131
<i>Comisiones Vino</i>	1,216	4,257	13,420	38,789	102,451
<i>Comisiones Vino Espumoso</i>			4,536	7,992	13,680
<i>Línea 2: Cuentas Premium</i>		54,687	170,078	380,320	746,804
3 meses		26,250	63,000	108,000	180,000
6 meses		17,500	42,000	72,000	120,000
12 meses		10,937	65,078	200,320	446,804
Activación gastos de I+D+i	(2,000)	(2,000)	(3,000)	(4,500)	(4,500)
<i>Software, licencias etc.</i>	(2,000)	(2,000)	(3,000)	(4,500)	(4,500)
Coste de ventas	(30)	(1,474)	(4,701)	(10,678)	(21,573)
<i>Línea 1: Comisiones</i>	(30)	(106)	(449)	(1,170)	(2,903)
<i>Línea 2: Cuentas Premium</i>		(1,367)	(4,252)	(9,508)	(18,670)
3 meses		(656)	(1,575)	(2,700)	(4,500)
6 meses		(437)	(1,050)	(1,800)	(3,000)
12 meses		(273)	(1,627)	(5,008)	(11,170)
Magen bruto	(814)	55,471	180,333	411,924	836,861
<i>Margen bruto / ventas</i>		94%	96%	96%	97%
Gastos de personal	(31,680)	(47,520)	(63,360)	(198,000)	(435,600)
Gastos generales	(33,388)	(55,188)	(105,348)	(163,780)	(250,298)
Gastos Tech	(8,188)	(8,188)	(3,188)	(5,188)	(5,188)
<i>Hospedaje web</i>	(1,188)	(1,188)	(1,188)	(1,188)	(1,188)
<i>Gastos de mantenimiento</i>	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(4,000)	(4,000)
<i>Subcontratacion</i>	(5,000)	(5,000)			
Marketing y comunicación	(15,000)	(35,000)	(70,000)	(120,000)	(200,000)
Gastos administrativos	(1,500)	(1,800)	(2,160)	(2,592)	(3,110)
Alquileres	(7,200)	(7,200)	(24,000)	(24,000)	(24,000)
Otros + Provision	(1,500)	(3,000)	(6,000)	(12,000)	(18,000)
EBITDA	(65,882)	(47,237)	11,625	50,144	150,963
<i>EBITDA / Ventas</i>	n.a.	n.a.	6%	12%	17%
Amortización y depreciación					
EBIT	(65,882)	(47,237)	11,625	50,144	150,963
EBT	(65,882)	(47,237)	11,625	50,144	150,963
Impuestos			(3,487)	(15,043)	(45,289)
RESULTADO NETO	(65,882)	(47,237)	8,137	35,101	105,674

Tabla 8: Proyección Pesimista-PyG-Fuente: Propia

Proyección Neutra

La proyección **neutra** (*gráfico 12*) fue desarrollada utilizando datos oficiales del mercado como por ejemplo el precio medio por botella que hemos incluido en el desarrollo del “**Conversion Rate**”. Pretenderá definir el impacto que la inversión en Marketing y Comunicación tendrá sobre los ingresos con herramientas creadas con el fin de poder proyectar gastos e ingresos de la manera la más precisa como por ejemplo el “**Effort Analysis**” que crea una relación directa entre los esfuerzos de la empresa (reclutamiento e inversiones en marketing con los ingresos esperados.)

Cuenta de explotación	2015	2016	2017	2018	2019
Total ingresos	1,520	73,681	235,042	533,877	1,078,668
<i>Línea 1</i>	1,520	5,322	22,445	58,477	145,164
<i>Comisiones Vino</i>	1,520	5,322	16,775	48,487	128,064
<i>Comisiones Vino Espumoso</i>			5,670	9,990	17,100
<i>Línea 2: Cuentas Premium</i>		68,359	212,597	475,400	933,504
<i>3 meses</i>		32,812	78,750	135,000	225,000
<i>6 meses</i>		21,875	52,500	90,000	150,000
<i>12 meses</i>		13,672	81,348	250,400	558,505
Activación gastos de I+D+i	(2,000)	(2,000)	(3,000)	(4,500)	(4,500)
<i>Software, licencias etc.</i>	(2,000)	(2,000)	(3,000)	(4,500)	(4,500)
Coste de ventas	(38)	(1,842)	(5,876)	(13,347)	(26,967)
<i>Línea 1: Comisiones</i>	(38)	(133)	(561)	(1,462)	(3,629)
<i>Línea 2: Cuentas Premium</i>		(1,709)	(5,315)	(11,885)	(23,338)
<i>3 meses</i>		(820)	(1,969)	(3,375)	(5,625)
<i>6 meses</i>		(547)	(1,312)	(2,250)	(3,750)
<i>12 meses</i>		(342)	(2,034)	(6,260)	(13,963)
Magen bruto	(518)	69,839	226,166	516,030	1,047,201
<i>Margen bruto / ventas</i>		95%	96%	97%	97%
Gastos de personal	(31,680)	(47,520)	(118,800)	(297,000)	(554,400)
Gastos generales	(33,388)	(55,188)	(99,348)	(157,780)	(244,298)
Gastos Tech	(8,188)	(8,188)	(3,188)	(5,188)	(5,188)
<i>Hospedaje web</i>	(1,188)	(1,188)	(1,188)	(1,188)	(1,188)
<i>Gastos de mantenimiento</i>	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(4,000)	(4,000)
<i>Subcontratacion</i>	(5,000)	(5,000)			
Marketing y comunicación	(15,000)	(35,000)	(70,000)	(120,000)	(200,000)
Gastos administrativos	(1,500)	(1,800)	(2,160)	(2,592)	(3,110)
Alquileres	(7,200)	(7,200)	(18,000)	(18,000)	(18,000)
Otros + Provision	(1,500)	(3,000)	(6,000)	(12,000)	(18,000)
EBITDA	(65,586)	(32,869)	8,018	61,250	248,503
<i>EBITDA / Ventas</i>	n.a.	n.a.	3%	11%	23%
Amortización y depreciación					
EBIT	(65,586)	(32,869)	8,018	61,250	248,503
EBT	(65,586)	(32,869)	8,018	61,250	248,503
Impuestos			(2,405)	(18,375)	(74,551)
RESULTADO NETO	(65,586)	(32,869)	5,613	42,875	173,952

Tabla 9: Proyección Neutra-PyG-Fuente: Propia

Proyección Optimista

En el caso de la cuenta de explotación para la proyección optimista (*Tabla 10*), hemos considerado un incremento de los ingresos de **20%** anualmente en comparación con la proyección neutra. Esto se podría justificar por nuestras campañas de marketing teniendo un efecto más grande que previsto, una capacidad más rápida de adaptarse al mercado o simplemente una demanda más alta que prevista para nuestro servicio.

La proyección optimista incluye un aumento del presupuesto de marketing desde el año 2016 de **10%** anual en comparación a la proyección neutra. En cuanto al año 2015, no planificamos de aumentar el presupuesto de marketing si obtenemos un aumento de **20%** de las ventas ya que el ingreso quedaría siendo simbólico (**1,825€**). En cuanto a los otros costes, de momento no proyectamos de incrementarlos porque en el caso que la proyección optimista se confirma, el resultado neto en 2019 de **281,038€** en comparación con un resultado neto de **173,952€** en la proyección neutra, nos permitiría planificar para otros proyectos como por ejemplo la adquisición de otra plataforma informática o la entrada a un nuevo sector (por ejemplo el de los licores como el whisky). Por esta razón, queremos tener la tesorería la más grande posible.

Cuenta de explotación	2015	2016	2017	2018	2019
Total ingresos	1,825	84,042	271,550	622,652	1,264,402
<i>Línea 1</i>	1,825	6,386	26,933	70,172	174,197
<i>Comisiones Vino</i>	1,825	6,386	20,129	58,184	153,677
<i>Comisiones Vino Espumoso</i>			6,804	11,988	20,520
<i>Línea 2: Cuentas Premium</i>		77,656	244,617	552,480	1,090,205
<i>3 meses</i>		39,375	94,500	162,000	270,000
<i>6 meses</i>		21,875	52,500	90,000	150,000
<i>12 meses</i>		16,406	97,617	300,480	670,206
Activación gastos de I+D+i	(2,000)	(2,000)	(3,000)	(4,500)	(4,500)
<i>Software, licencias etc.</i>	(2,000)	(2,000)	(3,000)	(4,500)	(4,500)
Coste de ventas	(46)	(2,101)	(6,789)	(15,566)	(31,610)
<i>Línea 1: Comisiones</i>	(46)	(160)	(673)	(1,754)	(4,355)
<i>Línea 2: Cuentas Premium</i>		(1,941)	(6,115)	(13,812)	(27,255)
<i>3 meses</i>		(984)	(2,362)	(4,050)	(6,750)
<i>6 meses</i>		(547)	(1,312)	(2,250)	(3,750)
<i>12 meses</i>		(410)	(2,440)	(7,512)	(16,755)
Magen bruto	(221)	79,941	261,762	602,586	1,228,292
<i>Magen bruto / ventas</i>		95%	96%	97%	97%
Gastos de personal	(31,680)	(47,520)	(118,800)	(297,000)	(554,400)
Gastos generales	(33,388)	(59,168)	(113,164)	(177,239)	(272,409)
Gastos Tech	(8,188)	(8,188)	(3,188)	(5,188)	(5,188)
<i>Hospedaje web</i>	(1,188)	(1,188)	(1,188)	(1,188)	(1,188)
<i>Gastos de mantenimiento</i>	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(4,000)	(4,000)
<i>Subcontratacion</i>	(5,000)	(5,000)			
Marketing y comunicación	(15,000)	(38,500)	(77,000)	(132,000)	(220,000)
Gastos administrativos	(1,500)	(1,980)	(2,376)	(2,851)	(3,421)
Alquileres	(7,200)	(7,200)	(24,000)	(24,000)	(24,000)
Otros + Provision	(1,500)	(3,300)	(6,600)	(13,200)	(19,800)
EBITDA	(65,289)	(26,747)	29,798	128,347	401,482
<i>EBITDA / Ventas</i>	n.a.	n.a.	11%	21%	32%
Amortización y depreciación					
EBIT	(65,289)	(26,747)	29,798	128,347	401,482
EBT	(65,289)	(26,747)	29,798	128,347	401,482
Impuestos			(8,939)	(38,504)	(120,445)
RESULTADO NETO	(65,289)	(26,747)	20,858	89,843	281,038

Tabla 10: Proyección Optimista-PyG-Fuente: Propia

5.8 Cuenta de Tesorería

Para mantener la cuenta de tesorería en positivo, las aportaciones de capital entrarán en **dos** pagos, uno al principio del año 2015 y otros a principios de 2016 y el capital saldrá de la empresa (para volver al fundador *WINETECH*) en el año 2018 y el año 2019. La razón para esta salida regresiva del capital inicial es para no arriesgar el flujo efectivo de caja en el caso que inversiones imprevistas tengan que ocurrir.

Es importante mencionar que no contamos con el pago de dividendos durante los **5** primeros años de ejercicio. Primero, es una práctica que se hace muy poco en las start-ups ya que este dinero puede servir durante los primeros años a limitar los riesgos de quiebra y durante los últimos años de la proyección (2018 y 2019) si los resultados de la proyección neutra u optimista están confirmados, este dinero que ha sido retenido dentro de la empresa puede servir a inversiones importantes como la apertura de un mercado adicional o la adquisición de otra empresa. Sin embargo, después de los **5** primeros años el pago de dividendos es una estrategia que podría ser adoptada en el caso en que acciones *WINETECH* sean dadas a empleados y directivos de la junta para atraer y mantener talento dentro de la empresa sin deber aumentar aún más los salarios.

Proyección Pesimista

En el caso de la proyección pesimista (*Tabla 11*), hemos planificado de invertir **75,000€** en 2015 y **50,000€** en 2016 (**10,000€** más que en las 2 otras proyecciones) para asegurarnos que la caja al final del ejercicio se quede en positivo en todo momento. En 2015 el excedente será de **9,118€** y en el año 2016, de **11,881€**. Luego, la proyección pesimista estima que al final, contaremos con una caja de ejercicio de **20,018€** en 2017, **30,119** en 2018 y de **85,793€** a finales de 2019.

Para esta proyección la recompra de las aportaciones se harán a nivel de **25,000€** en 2018 y de **50,000€** en 2019. El resto del capital probablemente saldrá en el año 2020. Esta estrategia permite limitar los riesgos de quiebra guardando una caja a un nivel que consideramos aceptable en comparación con nuestros gastos totales.

Estado de flujos de efectivo	2015	2016	2017	2018	2019
Caja al inicio del ejercicio		9,118	11,881	20,018	30,119
Resultado neto	(65,882)	(47,237)	8,137	35,101	105,674
Amortizaciones					
Flujos de caja de las operaciones	(65,882)	(47,237)	8,137	35,101	105,674
Amortización acumulada					
Flujos de caja de las inversiones					
Capital social					
Aportaciones	75,000	50,000			
Recompra				(25,000)	(50,000)
Pago de dividendos					
Flujos de caja de la financiación	75,000	50,000		(25,000)	(50,000)
Caja al final del ejercicio	9,118	11,881	20,018	30,119	85,793

Tabla 11: Proyección Pesimista-CF-Fuente: Propia

Proyección Neutra

En el caso de la proyección neutra (*Tabla 12*), las aportaciones financieras serán de **75,000€** en 2015 y de **40,000€** en 2016. Esto nos permitirá contar con un flujo de caja a final de ejercicio de **9,414€** en 2015, **16,545€** en 2016, **22,158€** en 2017, de **40,033€** en 2018 y de **123,985€** en el año 2019.

En este caso, la recompra de las aportaciones serán de **25,000€** en el año 2018 y de **90,000€** en el año 2019 para tener un flujo de caja a final de ejercicio que continúe de aumentar del **200%** de media incluyendo la pérdida de capital relacionada con la recompra.

Estado de flujos de efectivo	2015	2016	2017	2018	2019
Caja al inicio del ejercicio		9,414	16,545	22,158	40,033
Resultado neto	(65,586)	(32,869)	5,613	42,875	173,952
Amortizaciones					
Flujos de caja de las operaciones	(65,586)	(32,869)	5,613	42,875	173,952
Amortización acumulada					
Flujos de caja de las inversiones					
Capital social					
Aportaciones	75,000	40,000			
Recompra				(25,000)	(90,000)
Pago de dividendos					
Flujos de caja de la financiación	75,000	40,000		(25,000)	(90,000)
Caja al final del ejercicio	9,414	16,545	22,158	40,033	123,985

Tabla 12: Proyección Neutra-CF-Fuente: Propia

Proyección Optimista

Para la proyección **optimista** (*Tabla 13*) contamos con la misma aportación financiera que en el caso de la proyección neutral (**75,000€** en 2015 y **40,000€** en 2016). Con las previsiones de ingresos destacadas en la sección de pérdidas y ganancias del escenario optimista, proyectamos un flujo de caja a final de ejercicio de **9,711€** en 2015, **22,964€** en 2016, **43,822€** en 2017, **93,665€** en 2018 y de **299,703€** en el año 2019.

Estado de flujos de efectivo	2015	2016	2017	2018	2019
Caja al inicio del ejercicio		9,711	22,964	43,822	93,665
Resultado neto	(65,289)	(26,747)	20,858	89,843	281,038
Amortizaciones					
Flujos de caja de las operaciones	(65,289)	(26,747)	20,858	89,843	281,038
Amortización acumulada					
Flujos de caja de las inversiones					
Capital social					
Aportaciones	75,000	40,000			
Recompra				(40,000)	(75,000)
Pago de dividendos					
Flujos de caja de la financiación	75,000	40,000		(40,000)	(75,000)
Caja al final del ejercicio	9,711	22,964	43,822	93,665	299,703

Tabla 13: Proyección Optimista-CF-Fuente: Propia

5.9 Balance

En esta sección se puede ver el balance final para las tres proyecciones de balance. Como se puede ver, en ninguna de ellas contamos con cualquier otro activo que la tesorería. Como lo mencione previamente, la creación de una plataforma en línea no justifica tener cualquier otro activo fijo de amortización de materiales.

Proyección Pesimista

En la proyección pesimista (Tabla 14) pensamos llegar a tener un resultado balance a final de ejercicio, en 2015, de **9,118€** gracias al aporte de capital de **75,000€** por parte del fundador WINETECH. Al final de año 2016, con el aporte adicional en capital de **50,000€**, la empresa tendrá un capital total de **125,000€** y podrá contar con un balance de **11,881€** a final de año. En 2017, no contamos recomprar parte del capital y por eso se quedara a **125,000€**. Sin embargo, en el año 2018, pensamos recomprar **25,000€** del capital y por eso reduciendo el capital presente dentro de la empresa a **100,000€** para llegar a un balance a final de año de **20,018€**. En último lugar, en el año 2019, pensamos recomprar otros **50'000€** del capital, dejando así **50,000€** dentro de la empresa. Con esta transacción financiera el balance a final de ejercicio será de **85,793€**.

Balance de situación	2015	2016	2017	2018	2019
ACTIVO					
Tesorería	9,118	11,881	20,018	30,119	85,793
Total circulante	9,118	11,881	20,018	30,119	85,793
TOTAL ACTIVO	9,118	11,881	20,018	30,119	85,793
PASIVO					
Capital	75,000	125,000	125,000	100,000	50,000
Reservas					
Resultados ejercicios anteriores		(65,882)	(113,119)	(104,982)	(69,881)
Pérdidas y ganancias	(65,882)	(47,237)	8,137	35,101	105,674
Total Fondos propios	9,118	11,881	20,018	30,119	85,793
TOTAL PASIVO	9,118	11,881	20,018	30,119	85,793

Tabla 14: Proyección Pesimista-Balance-Fuente: Propia

Proyección Neutra

Para la proyección que consideramos la más realista (*Tabla 15*), contaremos como lo hemos dicho previamente, *WINETECH* contara con una aportación en capital en el año 2015 a valor de **75,000€** seguido por otra aportación de **40,000€** en el año 2016 (asumiendo que los retos de la proyección neutral estén alcanzados). En cuanto a la recompra de la aportación, pensamos hacer la primera extracción de dinero en el año 2018 con una recompra de **25,000€**. Otra tendrá lugar en el siguiente año a valor de **90,000€**.

Con esto, proyectamos tener un balance de **9,414€** en 2015, **16,545€** en 2016, **22,158€** en 2017, **40,333€** en 2018 y de **123,985€** en 2019.

Balance de situación	2015	2016	2017	2018	2019
ACTIVO FIJO					
ACTIVO					
Tesorería	9,414	16,545	22,158	40,033	123,985
Total circulante	9,414	16,545	22,158	40,033	123,985
TOTAL ACTIVO	9,414	16,545	22,158	40,033	123,985
PASIVO					
Capital	75,000	115,000	115,000	90,000	0
Reservas					
Resultados ejercicios anteriores		(65,586)	(98,455)	(92,842)	(49,967)
Pérdidas y ganancias	(65,586)	(32,869)	5,613	42,875	173,952
Total Fondos propios	9,414	16,545	22,158	40,033	123,985
TOTAL PASIVO	9,414	16,545	22,158	40,033	123,985

Tabla 15: Proyección Neutra-Balance-Fuente: Propia

Proyección Optimista

La aportación en capital pasara en las mismas condiciones que para la proyección neutral pero la recompra se hará a valor de **40,000€** en el año 2018 y de **75,000€** en el año 2019.

Con esto proyectamos (*Tabla 16*) tener un balance de **9,711€** en 2015, **22,964€** en 2016, **43,822€** en 2017, **93,665€** en 2018 y finalmente **299,703€** en 2019.

Balance de situación	2015	2016	2017	2018	2019
ACTIVO					
Tesorería	9,711	22,964	43,822	93,665	299,703
Total circulante	9,711	22,964	43,822	93,665	299,703
TOTAL ACTIVO	9,711	22,964	43,822	93,665	299,703
PASIVO					
Capital	75,000	115,000	115,000	75,000	0
Reservas					
Resultados ejercicios anteriores		(65,289)	(92,036)	(71,178)	18,665
Pérdidas y ganancias	(65,289)	(26,747)	20,858	89,843	281,038
Total Fondos propios	9,711	22,964	43,822	93,665	299,703
TOTAL PASIVO	9,711	22,964	43,822	93,665	299,703

Tabla 16: Proyección Optimista-Balance-Fuente: Propia

Futuro de la empresa

Sin embargo es demasiado pronto para hacer planes de lo que pasara en *WINETECH* después del quinto año de actividad (2019) pero, vamos a exponer brevemente **dos** alternativas que consideramos como objetivos que pudieran ser interesantes (financieramente) para la empresa y para su fundador.

En primer lugar, dependiendo del crecimiento de la empresa podría resultar interesante más adelante contactar a “Venture Capitals” para intercambiar acciones de la empresa en contra de aportes en capital. Sin embargo, esto puede resultar peligroso dependiendo del importe que se entrara, del número de acciones que se tendrá que dar al “Venture Capital” y de las condiciones del contrato Venture Capital-Empresa. El fundador está dispuesto a hacer esto con un máximo de **25%** de las acciones (además de dar hasta **20%** a empleados y junta de directivos). Dependiendo del nivel de ingresos de *WINETECH* y el aumento porcentual de estos en comparación a los años anteriores al momento de buscar para aportaciones en capital sería posible tener una valuación de la empresa bastante alta. Con una aportación de **500,000€-1,000,000€** de un Venture Capital, *WINETECH* podría llevar su idea de negocio a nuevos sectores o nuevas regiones del mundo con mucha rapidez, incluso en mercados donde ya hay competencia como por ejemplo en los Estados Unidos.

La segunda idea (compatible con la primera) sería de hacer después de unos años una **Oferta Pública de Venta (OPV)** de *WINETECH* lo que sin embargo representa el objetivo final del fundador.

6. Plan de Riesgo y Plan de escape

6.1. Riesgos

Hemos identificado numerosos riesgos a los cuales nos tendremos que enfrentar. Hemos esbozado **3 tipos** de riesgos principales.

1. Riesgo de Mercado

- ¿Cómo vamos a llegar a nuestros compradores objetivo y entrar en nuevos mercados?
- ¿Cómo vamos a competir contra nuestros competidores directos e indirectos?
- ¿Cómo podemos hacer frente a los desafíos que provienen de la economía (por ejemplo la caída del poder adquisitivo en España)?

2. Riesgo Legal

- ¿Cómo podemos protegernos de cualquier litigio que pudiera suceder con los compradores insatisfechos (en relación con un problema en la entrega de su producto)?
- ¿Cómo podemos protegernos contra los hackers que entran en nuestro sistema?

3. Riesgo Financiero

- ¿Cómo podemos asegurarnos de no tener flujos de caja negativos en los primeros meses de actividad?
- ¿Cómo podemos hacer pronósticos precisos con tan pocos datos disponibles con respecto a nuestro sector?

6.2. Soluciones

Marketing:

Después de haber identificado estos riesgos, hemos creado una lista de soluciones. Además, el hecho de haber identificado los puntos más débiles de nuestro proyecto, nos permitirá ser más flexibles en estas áreas y reaccionar con rapidez en los cambios de planes.

Somos conscientes de que lo más difícil al principio, será conseguir atraer a compradores a nuestra plataforma siendo totalmente desconocidos de los usuarios. Vamos a usar 6 estrategias de marketing que están detalladas en el plan de marketing y

de comunicación. Estas estrategias ofrecen diversas maneras de atraer a compradores (compradores y vendedores). El primer año será una "prueba" para identificar qué estrategia de marketing funciona mejor para que podamos reorientar el presupuesto para el año 2015 en las estrategias más útiles.

Con respecto a nuestra competencia directa e indirecta, vamos a trabajar en la comunicación de nuestra oferta y valor tan claramente como sea posible y hacer hincapié en nuestra diferenciación: Las funcionalidades que estarán disponibles en la plataforma de *WINETECH*, como por ejemplo el ranking de los más vendidos.

Al entrar en nuevos mercados después del tercer año, queremos diversificar los riesgos relacionados a los mercados y las economías. Si el consumo cae en uno de los mercados en los que estamos presentes, vamos a tener la posibilidad de volver a centrarnos en los demás.

Legal:

Hemos dedicado mucho tiempo y seguiremos investigando las barreras de entrada de algunos países, debido a sus normas internas. Por ejemplo, no vamos a entrar en ningún país escandinavo debido a los altos impuestos sobre el alcohol.

Además, hemos creado un documento "**Terms and Conditions**" para asegurarnos de que nuestros compradores entienden que sólo estamos ofreciendo el servicio de conexión entre un vendedor y un comprador y que no nos hacemos responsables en caso de problemas de entrega. Sin embargo, ofrecemos asistencia en la resolución del problema.

Por último, vamos a contratar los servicios de PayPal, y también de seguros adicionales para protegernos de los posibles hackers que intentarán entrar en nuestro sistema causando daños financieros para nosotros y nuestros compradores.

Financiación:

Hemos creado un "análisis de esfuerzo" que se actualizará con regularidad y que nos permitirá estimar los costes e ingresos lo mejor posible. Tenemos la intención de mantener los flujos de caja altos en los primeros tres años y no reinvertir hasta que hayamos estabilizado nuestra posición financiera.

Además, vamos a seguir haciendo un análisis de mercado continuamente para que podamos anticipar cambios drásticos y adaptar nuestros costes en consecuencia.

7. Conclusiones

Llegando al final de este proyecto, debo subrayar a qué punto se ha fortalecido mi pasión por el emprendimiento. La creación de este plan de negocios me ha mostrado la multitud de tareas del fundador de una empresa (independientemente del sector). Esta idea de negocio tiene para mí un interés especial ya que combina mi pasión por las ventas y marketing con mi deseo de aprender más acerca de la tecnología y la programación.

El diseño de este plan de negocio ha sido un placer de hacer, ya que era la realización de un sueño que he cultivado desde mis 14 años, desde que visité castillos en Burdeos, Francia, donde se hace el vino. Pienso que hay una verdadera oportunidad de mercado y que una plataforma de compra-venta de vino sería surfear sobre la ola del constante crecimiento previsto tanto en el sector del vino que en el del comercio electrónico. Este proyecto también fue particularmente interesante, puesto que me ha llevado a entender en profundidad el papel de liderazgo que la China posee en términos de comercio internacional y el hecho que en Europa, nuestra única oportunidad de sobrevivir, es de trabajar junto a Asia y no en su contra.

8. Anexos

8.1. Anexo 1: Encuestas empresas

Encuesta Empresa (español):

<https://lanterna.wufoo.com/forms/icade-encuestaempresas/>

Encuesta Empresa (inglés):

<https://lanterna.wufoo.com/forms/icade-surveycompanies/>

Encuesta Empresa (francés):

<https://lanterna.wufoo.com/forms/icade-questionnaireentreprises/>

8.2. Anexo 2: Encuestas particulares

Encuesta Particular (español):

<https://lanterna.wufoo.com/forms/icade-encuestaparticulares/>

Encuesta Particular (inglés):

<https://lanterna.wufoo.com/forms/icade-surveyindividuals/>

Encuesta Particular (francés):

<https://lanterna.wufoo.com/forms/icade-questionnaireparticuliers/>

8.3. Anexo 3: Otros competidores

Algunas otras páginas Web que hemos encontrado y que se dedican a la venta de vinos *en-línea*:

TUVINOENCASA

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

VINOSEN-LÍNEAMASGUSO

<http://vinosen-líneamasguso.com/>

VINOOFERTA

<http://vinooferta.com/>

VINOSELECCIÓN

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

TIENDA.VINOSEN-LÍNEA

<http://tienda.vinosen-línea.es/>

DECANTALO

<http://www.decantalo.com/es/>

GRAUEN-LÍNEA

<http://www.grauen-línea.com/>

VINOSENSIS

<http://vinosensis.com/es/>

UVINUM

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

VINERIA

<http://www.vineria.com.mx/>

8.4. Anexo 4: Términos y condiciones *WINETECH*

A. Condiciones de uso

1. *WINETECH* es una plataforma para comprar o vender vino
2. Al utilizar la página Web como vendedor de vino, usted acepta las siguientes condiciones:
 - i. Representar con precisión sus artículos en la publicación
 - ii. No quiero ser falso o engañoso
 - iii. No infringir los derechos de terceros
 - iv. No violar ninguna de las leyes que se aplican
3. Las estimaciones de los vinos se basan en los precios de acuerdo con el mercado. Los precios pueden cambiar en cualquier momento sin previo aviso, hasta que la subasta no se haya completado.
4. Haciendo una oferta para un vino, está de acuerdo en pagar ese precio para el vino en el caso de que gane la subasta.
5. El mejor apostador será, después del pago, el nuevo propietario del vino. Cada oferta es incondicional y definitiva.
6. *WINETECH* investigará las denuncias de las descripciones falsas e inexactas si se notifican por el comprador dentro de los treinta días que siguen el final de la subasta. *WINETECH* tomará la decisión final de si se cancela la transacción o no. Si una compra es cancelada, el vendedor estará obligado a reembolsar totalmente el valor pagado por el comprador.
7. Todos los miembros, incluyendo tanto los vendedores como los compradores se comprometen a indemnizar plenamente *WINETECH* de cualquier pérdida, los costes de los honorarios legales o de cualquier gasto, como resultado de su uso de la página Web de *WINETECH*.
8. Sólo puedes crear una cuenta. Si un usuario tiene más de una cuenta *WINETECH* se verá obligado a cerrar sus cuentas y el acceso a nuestra página Web le resultará prohibido.

9. Si usted es un vendedor, se le pedirá que presente una verificación de sus artículos a *WINETECH* antes de que nos anuncie sus artículos públicamente. *WINETECH* toma la decisión final en cuanto a si anuncie sus artículos públicamente. Si el vino no está en la lista de *WINETECH*, *WINETECH* entonces se compromete en reembolsar completamente todas las cuotas que haya pagado a *WINETECH*, sujeto a la cláusula 11.
10. Si *WINETECH* enumera sus artículos en su página Web, usted no será elegible para recibir un reembolso de cualquier cantidad por concepto de cuotas pagadas hasta ese momento.
11. Si los desacuerdos se producen entre compradores y vendedores respecto a la venta de un lote específico, *WINETECH* tiene discreción sobre la forma de resolverlos. *WINETECH* se reserva el derecho de suprimir la subasta de la lista.
12. Usted no puede utilizar cualquier bot, script, programa automatizado, o cualquier software de terceros en *WINETECH* sin la aprobación por escrito de *WINETECH* antes de su uso. El uso de cualquier software o script que *WINETECH* considere como una violación de esta política puede resultar en una suspensión permanente acceso a *WINETECH*.

B. Otros condiciones

1. Responsabilidades y derechos de los usuarios

Al unirse al servicio de *WINETECH* usted está de acuerdo en que toda la información que usted proporciona a *WINETECH* y a otros miembros de la red es totalmente exacta y válida. Usted se compromete a cumplir con los términos de servicio de *WINETECH*. *WINETECH* podrá suspender temporalmente, de forma permanente o prohibir o eliminar la cuenta de cualquier usuario, en cualquier momento o por cualquier motivo que considere oportuno, sin ofrecer una explicación o razón a cualquiera de sus miembros.

2. Estos Términos y Condiciones

Estos términos y condiciones contienen el acuerdo completo entre el *WINETECH* y sus usuarios, y sustituyen cualquier acuerdo, arreglos, proyectos o propuestas previas, orales o escritas. Estos términos y condiciones se registrarán e interpretarán de conformidad

con la legislación de España y cada parte se compromete a someterse a la jurisdicción exclusiva de los tribunales de España.

Estos términos se refieren a la relación entre la *WINETECH* y sus usuarios y no crean ningún derecho de terceros beneficiarios. Estos términos y condiciones pueden ser modificados en cualquier momento para reflejar cambios en la ley o en nuestro sistema sin previo aviso. Si se cambian los usuarios no serán avisados por lo que se aconseja verificar los términos con regularidad.

8.5. Anexo 5: Detalle de las ferias

1. ESPAÑA

Feria FENAVIN (7-9 de mayo 2014 en Ciudad Real)

Fenavin es la feria de referencia del vino español. Se define como la feria nacional del vino. Esta feria se caracteriza por el amplio encuentro entre la oferta y la demanda, su objetivo es impulsar el negocio del sector vinícola a nivel nacional e internacional. Esta edición va a ser la sexta. Distribuidas en 8 pabellones, 1197 bodegas procedentes de todo el territorio nacional estuvieron presentes en la edición *Fenavin* 2011. (Fenavin, 2014a)

Tarifa: Stand 12m² suelo modular: 52,73 euros/m² + 10% de IVA. Lo que da: 696,096 euros para la duración del salón.

El precio incluye:

- Panelería melaminada en blanco con perfilaría lacada a una altura de 3 metros.
- Pilares maineles octogonales de 3 metros de altura con doble cierre.
- Frontis realizado con estructuras de acerchas especiales, para rotulación e identificación de cada stand.
- Iluminación a base de luz incandescente con un portalámparas orientable, con una repercusión mínima de 50w/m² finalmente incluye cuadro eléctrico con magneto termo y con un enchufe de 500w.

=> Stand 12m² suelo libre: 21,71 euros/m² + 10% de IVA. Lo que da : 286,572 euros

El precio incluye: El suelo libre debe ser decorado por nuestra cuenta._Se debería contratar la acometida eléctrica que deberá realizarse con la empresa adjudicataria.

Anticipo: 300 euros

Internet: posibilidad de acceso al wifi gratuitamente con un usuario y contraseña facilitados por la organización. (Fenavin, 2014b)

Feria World Wine Reference (11-12 de abril de 2014 en Málaga), organizada por el grupo “La Reserva Visinet Group 2010 S.L”

Acudirán los más importantes agentes del sector vinícola como bodegas, distribuidores, empresas de viticultura y profesionales del sector. (World Wine Reference, 2014)

2. EUROPA

Feria Vinexpo 2014 (16-20 de junio en Bordeaux, Francia)

Vinexpo es una referencia a nivel internacional y un punto de encuentro esencial en el sector del vino y de los licores. Es la exposición de vinos y licores la más importante del mercado con más de 48 000 visitantes originarios de 148 países en 2011.

Acudirán importadores, mayoristas, compradores de la gran distribución, sumilleres etc.

Es un evento muy mediatizado. En efecto en 2011, 1245 periodistas estuvieron presentes y más de 2000 noticias en la prensa fueron contabilizadas en 54 países.

Gracias a una participación a este evento, podríamos construir relaciones de confianza y ampliar nuestra base de compradores con nuevos contactos y potenciales vendedores en nuestro portal.

Tarifa: Derechos de apertura de un expediente (gestión administrativa y comercial del expediente cliente y varios servicios) : 640 € + TVA (19,60%) = 765,44€

Coste de alquiler de un stand: entre 16m² (mínimo) y 160 m²: 280€/m² + TVA (19,60%)
= para un stand de 16m² = 5358,08€

Lo que da aproximadamente : 8898,24€ para un stand de 16m².

Anticipo de 145€/m² + TVA (19,60%) = 2774,72€

Posibilidad de habilitación del espacio : 5440€ + TVA (19,60%) = 6506,24€ (Vinexpo, 2014)

Comprende: Moqueta, tabiques medianeras, un frontón con el logo de la empresa, un bar mostrador, una vitrina, un deposito con estantes de alacena y un fregadero con acceso a agua, una mesa, cuatro sillas, un frigorífico, una basura, luz, electricidad (2 enchufes), servicio de limpieza diario y el seguro.

Feria Vinitaly 2014 (7-10 de abril, Verona, Italia)

Feria de referencia en el mercado del vino. Son cuatro días durante los cuales hay diferentes eventos, reuniones, debates, degustaciones de vino y seminarios.

Vinitaly 2011: más de 140 000 visitantes, de los cuales 48000 visitantes internacionales originarios de más de 110 países.

Mediatización importante : más de 2400 periodistas durante el evento. (Vinitaly, 2014)

Feria ProWein 2014 (24-26 de marzo, Dusseldorf, Alemania)

ProWein es una feria para los profesionales del vino. Sólo pueden visitar la feria profesionales. Esta feria es el lugar perfecto para hacer negocios. Hubo 3900 expositores en la edición *ProWein* 2012 y acudieron más de 40 000 visitantes originarios de 50 países distintos. (ProWein, 2014)

London International WineFair 2014 (20-22 de mayo, Londres, Inglaterra)

El *London International Wine Fair* es la única feria que permite encontrar compradores y vendedores de vino, saborear sus productos y al mismo tiempo hacer negocios con los importadores, negociadores, vendedores, agentes, restauradores, mayoristas, sumilleres y todas las personas que hacen parte del mercado del vino y licores. Se pueden saborear aproximadamente 20 000 vinos. (London International WineFair,2014)

3. INTERNACIONAL

Miami internacional WineFair 2014 (19-20 de octubre, Miami, Estados Unidos)

Boston Wine Expo 2014 (16-17 de febrero, Boston, Estados Unidos)

New York Wine Expo 2014 (1-3 de marzo, Nueva York, Estados Unidos)

El Miami internacional Winefair es la feria más importante de vino de Florida. También es la única feria de Estados Unidos que se dedica a fomentar los negocios entre los vendedores del mundo entero y los profesionales del vino de Florida y de America Latina (dentro de los cuales se encuentra Argentina un gran consumidor de vino, como se puede ver abajo en los dos mapas). En efecto, aparece de manera clara que Argentina es un gran consumidor de vino con más de 30 litros por habitantes y por eso constituye un nuevo mercado importante tal y como los Estados Unidos y Australia.

Además, podríamos proponer nuestra oferta y exponer en otras ferias como las de Boston o de Nueva York que son exposiciones internacionales de vinos y licores.

Vinexpo Asia-Pacífico 2014 Hong-Kong (27-29 de mayo, Hong-Kong)

Vinexpo existe en París desde hace años, y en Hong Kong desde hace 5 años para el mercado Asiático. La edición de 2012 ha atraído a más de 15 000 visitantes de más de 24 países. Si queremos implantarnos en Asia, tenemos la obligación de comunicar durante esta feria. Además sabemos que vendedores de Australia y Nueva Zelanda acuden generalmente en masa a la feria lo que representa nuevas oportunidades de negocio. (Vinexpo Asia-Pacífico, 2014)

8.6. Anexo 6: Concursos internacionales

Concurso internacional de vino Bacchus 2014 (15-19 de marzo, Madrid, España)

Este concurso internacional español reúne profesionales del vino como sumilleres, periodistas especializados, enólogos...que evalúan la calidad de los vinos presentados en el concurso (más de 1500 vinos notados). Bacchus es el único concurso internacional de vino español que pertenece hoy en día a VINO FED la federación que agrupa los concursos de vinos más reputados al nivel mundial. Además, es reconocido por la organización internacional de la viña y del vino (OIV) y del ministerio de la agricultura, del agroalimentario y del bosque de España. Gracias a estos tres organismos prestigiosos, Bacchus es una referencia mundial. (Bacchus, 2014). <http://www.uec.es/bacchus/index.php/fr/>.

Concurso mundial de Bruselas en Bratislava (11-12 de mayo 2014, Bratislava, Eslovaquia)

El concurso Mundial de Bruselas del vino fue creado en 1994 y se considera como el “campeonato del mundo” de la degustación. Se evalúan más de 8300 vinos y licores del mundo entero. Solo acuden profesionales del vino, expertos nacionales que componen el jurado del concurso. 40 nacionalidades están representadas dentro del panel de degustación. La vigésima edición del Concurso mundial de Bruselas se desarrollará en Eslovaquia. Se tratará de la primera incursión de la competición en Europa Central (concurso mundial de Bruselas, 2014). <http://www.concoursmondial.com/es>

8.7. Anexo 7: Formato anuncios Vinum



Rectangle

Taille: 300 × 250 Pixel
 Formats: .jpg / .gif / .flv
 € 1500.- / mois

Skyscraper

Taille: 160 × 600 Pixel
 Formats: .jpg / .gif / .flv
 € 1590.- / mois

Maxiskyscraper

Taille: 326 × 600 Pixel
 Formats: .jpg / .gif / .flv
 € 1900.- / mois

Taille: 120 × 600 Pixel
 Formats: .jpg / .gif / .flv
 € 1400.- / mois



Maxiboard

Taille: 994 × 116 Pixel
 Formats: .jpg / .gif / .flv
 € 1900.- / mois

Leaderboard

Taille: 720 × 90 Pixel
 Formats: .jpg / .gif / .flv
 € 1500.- / mois

Fullbanner

Taille: 468 × 60 Pixel
 Formats: .jpg / .gif / .flv
 € 1400.- / mois

Wallpaper = Maxiboard Skyscraper

Taille: 994 × 116 Pixel
 Taille: 160 × 600 Pixel
 Formats: .jpg / .gif / .flv
 € 2600.- / mois

Format des annonces



1/1 page
 190 × 260
 (FB: 220 × 297)



1/2 page
 92 × 260
 (FB: 104 × 297)



1/2 page
 190 × 127
 (FB: 220 × 145)



1/3 page
 59 × 260
 (FB: 71 × 297)



1/3 page
 190 × 82
 (FB: 220 × 100)



1/4 page
 92 × 127



1/4 page
 190 × 60
 (FB: 220 × 78)



1/4 page
 43 × 260
 (FB: 55 × 297)



1/8 page
 43 × 127
 92 × 60



1/16 page
 92 × 28
 43 × 60

9. Fuentes

XI concurso internacional de vinos (2014) **Bacchus.**

Descargado: <http://www.uec.es/bacchus/index.php/fr/le-concours>

(Citado por última vez 15.02.2014)

Amazon Wine (2014) **Find the Perfect Wine**

Descargado: <http://www.amazon.com/Wine-Red-White-Sparkling-Dessert-Rose/b?ie=UTF8&node=2983386011>

(Citado por última vez 15.12.2013)

Bidforwine.com (2014)

Descargado: <https://www.bidforwine.co.uk/>

(Citado por última vez 15.12.2013)

CalvinWineExport (2012) **Wine annual report and statistics.**

Descargado: http://www.calwinexport.com/files/Wine%20Annual_Rome_EU-27_3-1-2012.pdf

(Citado por última vez 01.03.2014)

Cellip (2014)

Descargado: <http://www.cellip.com/fast-telefoni-b/>

(Citado por última vez 01.03.2014)

Checkpagerank.net (2013)

Descargado: <http://checkpagerank.net/>

(Citado por última vez 06.03.2014)

Concours Mondial (2012) **Concours Mondial de Bruxelles.**

Descargado: <http://www.concoursmondial.com/es/historique/historico.html>

(Citado por última vez 15.02.2014)

Cultura Digital (2011) **Redes sociales impactan el mundo empresarial.** Descargado:
<http://www.cultura-digital.com/tecnologia/redes-sociales-impactan-el-mundo-empresarial/>

(Citado por última vez 12.02.2014)

Dareios (2012) **Le marché de la vente de vin en-línea.** Descargado:
http://www.dareios.fr/ftp/AnnalesVin2012/AnnalesVin2012_28-29.pdf

(Citado por última vez 12.02.2014)

Deloitte (2010) **El sector del vino en España.**

Descargado: http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Spain/Local%20Assets/Documents/Industrias/PS/ConsumoValor_n1/es_PS_07_CVn1_Sector_vino.pdf

(Citado por última vez 17.02.2014)

Delgado, Carlos; El País (2012) **10 Webs para comprar vino.**

Descargado:http://elviajero.elpais.com/elviajero/2012/06/06/actualidad/1338975244_850215.html

(Citado por última vez 29.02.2014)

El Correo (2008) **El salario medio de los graduados españoles es de los más bajos de Europa**

Descargado: <http://www.elcorreo.com/alava/20080213/pvasco-espana/salario-medio-graduados-espanoles-20080213.html>

(Citado por última vez 22.12.2013)

Elmundo VINO (2011) **Vino por internet: €600 millones.**

Descargado:http://elmundovino.elmundo.es/elmundovino/noticia.html?vi_seccion=7&vs_fecha=201111&vs_noticia=1321609772

(Citado por última vez 17.02.2014)

El País-Blog (2014)

Descargado: <http://blogs.elpais.com/de-vinos/2014/01/la-aventura-de-compar-vino-por-internet.html>

(Citado por última vez 17.01.2014)

Enoteca Rey de copas (2011) **E-commerce de vinos: las compras de vino en Internet ganan espacio.**

Descargado: <http://www.enotecareydecopas.com/contenido/425/E-commerce-de-vinos.html>

(Citado por última vez 29.02.2014)

Europa Press (2013) **Las ventas de vino por Internet alcanzan un valor de 600 millones de euros al año**

Descargado: <http://www.europapress.es/economia/noticia-economia-consumo-ventas-vino-internet-alcanzan-valor-600-millones-euros-ano-20111117192845.html>

(Citado por última vez 02.02.2014)

Fenavin (2014) **FENAVIN, feria nacional del vino.**

Descargado: <http://www.fenavin.com/presentacion.php>

(Citado por última vez 10.02.2014)

Fenavin (2014) **Tarifa Fenavin.**

Descargado: <http://www.fenavin.com/normativaParticipacion.php>

(Citado por última vez 10.02.2014)

Gault& Millau (2012) **Gault&Millau sección vino.**

Descargado: <http://www.gaultmillau.fr/vin/>

(Citado por última vez 15.02.2014)

Google (2014) **Adwords.**

Descargado:

https://accounts.google.com/ServiceLogin?service=adwords&hl=fr_FR<mpl=jfk&continue=https://adwords.google.com/um/gaiaauth?apt%3DNone%26ltmpl%3Djfk&passive=86400&sacu=1&sarp=1

(Citado por última vez 15.02.2014)

The gourmet Journal (2012) **7 redes sociales para los amantes de la gastronomía y el vino.**

Descargado: <http://thegourmetjournal.com/noticias/7-redes-sociales-para-los-amantes-de-la-gastronomia-y-el-vino/>

(Citado por última vez 15.02.2014)

Highrisehq (2014)

Descargado: <https://highrisehq.com/signup>

(Citado por última vez 28.03.2014)

HNGN (2014) **China Drinks More Red Wine Than the Rest of the World; New Report Shows Huge Spike in Chinese Vino Consumption**

Descargado: <http://www.hngn.com/articles/23251/20140129/china-drinks-more-red-wine-than-the-rest-of-the-world-new-report-shows-huge-spike-in-chinese-vino-consumption.htm>

(Citado por última vez 13.03.2014)

Idealista (2014)

Descargado: <http://www.idealista.com/inmueble/27066123/>

(Citado por última vez 25.03.2014)

iDealwine (2000) **En ce moment sur iDealwine.**

Descargado: http://www.idealwine.com/fr/home/index_home.jsp

(Citado por última vez 23.02.2014)

InfoVi Tarragona (2011) **Aumentan las ventas de vino por internet.**

Descargado: <http://www.infovi.cat/?seccion=not&id=465&idioma=es>

(Citado por última vez 15.02.2014)

London Winefair (2012) **Feria London international Winefair 2014.** Descargado:

<http://2014.londonwinefair.com/content>

(Citado por última vez 12.02.2014)

Metafilter (2011) **How much does an inexperienced programmer get paid?**

Descargado: <http://ask.metafilter.com/186124/How-much-does-an-inexperienced-programmer-get-paid>

(Citado por última vez 01.12.2013)

New York Daily News (2014) **China drinks the most red wine in the world: report**

Descargado: <http://www.nydailynews.com/life-style/eats/china-drinks-red-wine-report-article-1.1595339>

(Citado por última vez 09.01.2014)

Nomacorc (2011) **Trends and opportunities shaping the global wine industry.**

Descargado: <http://www.nomacorc.com/assets/Euromonitor.pdf>

(Citado por última vez 23.02.2014)

Parker (2012) **About Robert Parker.**

Descargado: <https://www.erobertparker.com/info/rparker.asp>

(Citado por última vez 15.02.2014)

PayPal (2014) **PayPal Merchant Fees**

Descargado: <https://www.paypal.com/webapps/mpp/merchant-fees>

(Citado por última vez 01.12.2013)

Periodistadigital (2014) **¿Cómo anda el consumo de vino en España?**

Descargado: <http://blogs.periodistadigital.com/elbuenvivir.php/2012/05/15/p313676>

(Citado por última vez 15.02.2014)

Planetoscope (2012) **Consommation mondiale de vin et d'alcool.**

Descargado: <http://www.planetoscope.com/Le-Vin/872-consommation-mondiale-de-vin.html>

(Citado por última vez 23.02.2014)

Presse Vinexpo (2012) **Feria Vinexpo Asia-Pacífico 2014.**

Descargado: <http://www.vinexpo.com/fr/presse/communiqués/vinexpo-asia-pacific-2012-une-reussite-ebouissante-sur-un-marche-asiatique-qui-se-structure/>

(Citado por última vez 12.02.2014)

ProWein (2012) **Feria ProWein 2014.**

Descargado: <http://www.prowein.com>

(Citado por última vez 10.02.2014)

Slideshare.net (2012) **BursonMarstellerLATAM/global-social-media-study-2012-by-bursonmarsteller-versin-espaol**

Descargado: <http://www.slideshare.net/BursonMarstellerLATAM/global-social-media-study-2012-by-bursonmarsteller-versin-espaol>

(Citado por última vez 04.01.2014)

SOWINE/SSI Barometer (2012) **The Internet, Social Networks and Wine.**

Descargado: <http://sowine.typepad.fr/sowine/2012/02/2012-sowine-barometer-survey-study-influence-new-technologies-behaviour-wine-consumers.html>

(Citado por última vez 01.03.2014)

Verama (2013) **Comprar vino online en España: ¿cuál es el perfil del comprador?**

Descargado: <http://www.verema.com/foros/foro-vino/temas/1145115-comprar-vino-online-espana-cual-perfil-comprador>

(Citado por última vez 26.03.2014)

Vinexpo (2014) **Tarifa Vinexpo 2014.**

Descargado: <http://www.vinexpo.com/fr/exposer/tarifs-2014/>

(Citado por última vez 10.02.2014)

Vinetur (2012) **Baja un 1% el precio medio del litro de vino en España.** Descargado:

<http://www.vinetur.com/201206228113/baja-un-1-el-precio-medio-del-litro-de-vino-en-espana.html>

(Citado por última vez 17.02.2014)

Vinitaly (2012) **Feria Vinitaly 2014.**

Descargado: <http://www.vinitaly.com>

(Citado por última vez 10.02.2014)

Vinum (2012) **Vinum Europas WeinMagazin.**

Descargado: http://www.vinum.info/_data/pdf/Vinum_Mediadoku_2012_France.pdf

(Citado por última vez 15.02.2014)

Wikipedia (2014) **Adwords.**

Descargado: <http://es.wikipedia.org/wiki/AdWords>

(Citado por última vez 15.02.2014)

Wine from Spain (2013) **El vino en cifras.**

Descargado: http://www.winesfromspain.com/icex/cda/controller/pageGen/0,3346,1559872_6763355_6778152_0,00.html

(Citado por última vez 27.02.2014)

World Wine Reference (2012) **Presentación Feria World Wine Reference.**

Descargado: <http://www.worldwinerreference.com/nosotros/>

(Citado por última vez 10.02.2014)