



**universidad
de león**
Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de León

Grado en Administración y Dirección de Empresas
Curso 2012/2013

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA “BODEGAS RIOJANAS S.A.”

(STRATEGYC ANALYSIS OF THE
COMPANY “BODEGAS
RIOJANAS S.A.”)

Realizado por el alumno D. Víctor Antón Calahorra

Tutelado por el Profesor D. Rodrigo Martín Rojas

(León, 10 de Septiembre de 2013)



universidad
de león
Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales

VISTO BUENO DEL TUTOR DEL TRABAJO FIN DE GRADO

El Profesor D. Rodrigo Martín Rojas, en su calidad de Tutor del Trabajo Fin de Grado titulado “*Análisis estratégico de la empresa “Bodegas Riojanas S.A.”* realizado por D. *Víctor Antón Calahorra* en el Grado Universitario en Administración y Dirección de Empresas, informa favorablemente el mismo, dado que reúne las condiciones necesarias para su defensa.

Lo que firmo, para dar cumplimiento al art. 12.3 del R.D. 1393/2007, de 29 de octubre.

En León, a 10 de Septiembre de 2013

VºBº

Fdo.: D. RODRIGO MARTÍN ROJAS.

ÍNDICE

1. RESUMEN.....	6
2. INTRODUCCIÓN.....	6
3. OBJETIVOS.....	7
4. METODOLOGÍA.....	8
5. ANÁLISIS EXTERNO:EL ENTORNO.....	10
5.1. EL ENTORNO GENERAL.....	10
5.1.1. <i>Análisis PEST</i>	10
5.1.1.1. <i>Factores Político-Legales</i>	11
5.1.1.2. <i>Factores Económicos</i>	13
5.1.1.3. <i>Factores Socio-Culturales</i>	16
5.1.1.4. <i>Factores Tecnológicos</i>	18
5.2. EL ENTORNO ESPECÍFICO.....	21
5.1.2. Análisis de las 5 fuerzas de PORTER	21
5.1.2.1. <i>Poder de negociación de los clientes</i>	22
5.1.2.2. <i>Amen. de los Ptos. Sustitutivos</i>	24
5.1.2.3. <i>Amenaza de entrada de nuevos competidores</i>	25
5.1.2.4. <i>Poder de negociación de los proveedores</i>	27
5.1.2.5. <i>Rivalidad entre los competidores del sector</i>	28
5.1.3. Análisis DAFO	31
5.1.3.1. <i>Oportunidades</i>	31
5.1.3.2. <i>Amenazas</i>	33
6. ANALISIS INTERNO.....	36
6.1.FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	37
6.1.1. Fortalezas	38
6.1.2. Debilidades	41
6.2.MODELO VRIO.....	43

6.2.1. Valioso.....	44
6.2.2. Escaso.....	48
6.2.3. Inimitable.....	52
6.2.4. Organización.....	55
6.3.LA CADENA DE VALOR.....	58
6.3.1. Las actividades primarias.....	58
6.3.1.1. Logística Interna.....	58
6.3.1.2.Operaciones	58
6.3.1.3.Logística exterior.....	61
6.3.1.4.Marketing y ventas.....	62
6.3.1.5.Servicio post-venta.....	62
6.3.2. Las actividades de soporte o apoyo.....	62
6.3.2.1.Infraestructuras de la empresa.....	63
6.3.2.2.Gestión de Recursos Humanos.....	63
6.3.2.3.Desarrollo de la tecnología.....	63
6.3.2.4.Aprovisionamiento.....	63
6.3.3. El Margen.....	63
6.4.ANÁLISIS FUNCIONAL.....	64
6.4.1. Área Financiera.....	64
6.4.2. Área de producción.....	66
6.4.3. Área de Recursos Humanos.....	69
6.4.4. Área de Dirección y Organización.....	70
6.4.5. Área Tecnológica.....	71
6.4.6. Área Comercial.....	73
7. DIVERSIFICACIÓN RELACIONADA.....	75
7.1.OBJETIVOS DE LA DIVERSIFICACIÓN.....	78
7.2.LA RESTAURACIÓN.....	79
7.3.TIPO DE RESTAURANTE.....	83
7.4.DISEÑO OPERATIVO DEL ESTABLECIMIENTO.....	84
7.5.DESINVERSIÓN.....	87
7.6.TRÁMITES Y LICENCIAS.....	91

8. CONCLUSIONES.....	94
9. BIBLIOGRAFÍA.....	95

ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 5.1.: Variación Porcentual del PIB.....</i>	<i>14</i>
<i>Gráfico 5.2.: Variación Porcentual del IPC.....</i>	<i>14</i>
<i>Gráfico 5.3.: Percepción del nivel de calidad de vida.....</i>	<i>16</i>
<i>Gráfico 5.4.: Evolución futura de la población en España.....</i>	<i>18</i>
<i>Gráfico 5.5.: Superficie de viñedo en el mundo.....</i>	<i>29</i>
<i>Gráfico 5.6.: Litros de vino per cápita.....</i>	<i>34</i>
<i>Gráfico 6.1.: Predominio en el mercado español por tipo de vino.....</i>	<i>38</i>
<i>Gráfico 6.2.: Distribución de los vinos por punto de venta.....</i>	<i>61</i>
<i>Gráfico 6.3.: Cuota de mercado de España en vinos con D.O.....</i>	<i>73</i>

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 5.1.: Indicador de confianza.....</i>	<i>15</i>
<i>Tabla 6.1.: Calificación de cosechas.....</i>	<i>38</i>
<i>Tabla 6.2.: Países cultivadores de vid.....</i>	<i>48</i>
<i>Tabla 6.3.: Tipos de suelo en La Rioja.....</i>	<i>53</i>
<i>Tabla 6.4.: Tiempo de estancia en botella según tipo de vino.....</i>	<i>61</i>
<i>Tabla 6.5.: Distribuidores de vinos.....</i>	<i>62</i>
<i>Tabla 6.6.: Ratios.....</i>	<i>65</i>
<i>Tabla 6.7.: La calidad de la uva.....</i>	<i>69</i>

<i>Tabla 6.8.: Hombres y Mujeres en Bodegas Riojanas S.A.....</i>	<i>69</i>
<i>Tabla 7.1.: Número de restaurantes censados.....</i>	<i>81</i>
<i>Tabla 7.2.: Medidas del comedor</i>	<i>87</i>
<i>Tabla 7.3.: Precio del m²</i>	<i>89</i>
<i>Tabla 7.4.: Gastos Fijos.....</i>	<i>90</i>

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 6.1.: Proceso de decisión estratégica.....</i>	<i>37</i>
<i>Figura 6.2.: Recursos, Capacidades y ventajas competitivas.....</i>	<i>37</i>
<i>Figura 6.3.: Tipos de recursos en la empresa.....</i>	<i>44</i>
<i>Figura 6.4.: Ejemplo de organigrama jerárquico de una bodega.....</i>	<i>57</i>
<i>Figura 6.5.: La cadena de valor.....</i>	<i>58</i>

1. RESUMEN

En este proyecto se presenta un análisis empresarial de la empresa bodeguera Bodegas Riojana S.A., empresa con años de tradición y que está afincada en el pueblo de Cenicero (La Rioja). El objeto de este análisis empresarial es intentar llevar a cabo posteriormente una estrategia de diversificación relacionada que va a consistir en la creación de un negocio de restauración con el nombre de la bodega y el firme propósito de distribuir y mejorar la imagen de marca de los caldos de la bodega en cuestión. Es necesario realizar un primer análisis exhaustivo de la empresa para posteriormente poder establecer la estrategia de forma efectiva.

ABSTRACT

This project is an analysis of the business enterprise winery Bodegas Riojanas SA, a company with years of tradition and is based in the village of Cenicero (La Rioja). The business purpose of this analysis is to try to carry out further related diversification strategy is going to be the creation of a catering business with the name of the winery and the firm intention to distribute and improve the brand image of the wines the winery in question. It is necessary to conduct a first comprehensive analysis of the company to subsequently establish the strategy effectively.

2. INTRODUCCIÓN

En los tiempos de crisis económica-financiera que por desgracia nos está tocando vivir, es preciso buscar nuevas salidas o líneas de negocio diferentes a las existentes para intentar que nuestros ingresos no provengan de la misma fuente.

Por todo esto, con este proyecto, he querido realizar una pequeña muestra de cómo una empresa puede diversificarse con el objetivo de obtener beneficios y por otra parte distribuir los riesgos de pérdidas entre varios negocios. Una frase que resume bastante bien este concepto es “No se deben poner todos los huevos en la misma cesta” refiriéndose de esta forma, y traducido al concepto económico, que si ponemos todos

nuestros esfuerzos, toda nuestra inversión y nuestra fuente de ingresos depende de un único negocio, el día de mañana si dicho negocio sufre una caída en picado, nuestra fuente de subsistencia se verá dañada por completo.

Para realizar una estrategia de diversificación de forma correcta, en primer lugar se debe conocer la empresa y todo aquello que le rodea. Para hacer efectivo este conocimiento total del entorno de la empresa es preciso realizar un análisis interno y externo exhaustivo, para conocer así que elementos la empresa puede controlar y que factores no son controlables por la empresa pero a su vez son de vital importancia para el buen rendimiento de la misma.

Una vez realizado este análisis, se procederá a la presentación de la estrategia de diversificación. En el caso de este proyecto se va a presentar una diversificación relacionada, en concreto enfocado en la creación de un restaurante que estará bajo la imagen y marca de Bodegas Riojanas.

La empresa sobre la que se asienta este proyecto y la que va a servir de guía para su creación es Bodegas Riojanas. Bodegas Riojanas es una empresa fundada por las familias Artacho y Carreras en 1890 y se localiza en la población de Cenicero en la provincia de La Rioja. Se dedica a la elaboración y comercialización de vinos de alta calidad, especialmente vinos con Denominación de Origen La Rioja. Cuenta con instalaciones preparadas para la elaboración de hasta 3.000.000 de litros al año, contando con una gran cantidad de innovaciones y ampliaciones que conviven a su vez con la más profunda tradición y los métodos de elaboración de vino heredados de la tradición familiar.

El motivo de elegir esta empresa bodeguera ha sido el hecho de que es un claro ejemplo de tradición, competitividad y fiabilidad en el tiempo, además su gran desarrollo y evolución sufrida en el tiempo hace que sea el prototipo de empresa a la que puede resultar atractiva la estrategia de diversificación que se va a presentar en este proyecto.

3. OBJETIVOS

Este proyecto se lleva a cabo con el firme propósito de ofrecer a una empresa como Bodegas Riojanas S.A., una forma de diversificar su negocio, conociendo mejor el suyo

propio. Con este documento se ofrece a una empresa bodeguera la oportunidad de poder explotar sus conocimientos, su buen producto y su forma de trabajar, y con ello transmitirlo hacia un negocio de un sector diferente al del negocio principal (Negocio principal: sector vinícola; Negocio secundario: sector hostelería)

Uno de los objetivos de este proyecto en primer lugar es que la empresa conozca con mayor profundidad cuales son los factores que la van a condicionar en su negocio principal y cuáles van a suponer ventajas o desventajas a la hora de crear un nuevo negocio. Pienso que es de vital importancia que una determinada empresa conozca bien cuáles son los factores que puede controlar y cuáles no, no solo para conseguir que el negocio principal siga por el buen camino sino también para que la empresa tenga oportunidades de crecer y evolucionar de forma positiva mediante estrategias como la de diversificación. Con este análisis, tanto interno como externo, se pretende sacar a la luz cuales son las fuentes de amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades para poder explotar los puntos fuertes que posee la empresa e intentar protegerse de sus puntos débiles.

Este proyecto quiere dar muestra de cómo una empresa bodeguera puede diversificar su cartera de negocios asumiendo diferentes niveles de riesgo, pero siempre sustentada en una idea firme y coherente. Para ofrecer a los inversores una cierta seguridad e incentivar su iniciativa para capitalizar el proyecto es necesario acumular información, analizarla y procesarla para poder llevar a cabo de forma exitosa una estrategia de riesgo como es la diversificación.

4. METODOLOGÍA

En cuanto a la metodología usada, para la elaboración y desarrollo de este proyecto se ha recurrido a varias fuentes especializadas en el sector vinícola. Para ello se ha recurrido a un tipo de metodología que se denomina descriptiva, ya que este trabajo está elaborado desde un punto de vista objetivo y se intenta en la medida de lo posible describir los factores, fenómenos y acciones que ocurren alrededor de nuestra empresa bodeguera

Para la primera parte del proyecto, centrada más en el análisis del entorno (parte más teórica), se ha recurrido al uso de diferentes fuentes como son los libros especializados

en la elaboración del vino y en el negocio bodeguero como tal, noticias o publicaciones en periódicos de tirada local y nacional, documentos Pdf facilitados por organismos públicos o empresas privadas del mismo sector. También las cuentas de la empresa han servido de apoyo para entender mejor los diferentes factores, así como para elaborar un análisis más detallado.

La segunda parte del proyecto, centrada más en la estrategia de diversificación y por tanto suponiendo la parte más práctica del proyecto, se ha elaborado gran parte con información ofrecida por la memoria 2012 de Bodegas Riojanas. Bodegas Riojanas, al ser una empresa que cotiza en el mercado de valores, está obligada a colgar sus cuentas en su página web (www.bodegasriojanas.com) para que sus accionistas puedan acceder en cualquier momento a dicha información. Esto me ha facilitado en gran medida la obtención de información ya que sin ser accionista he podido acceder al igual que cualquier persona ha dichos documentos de forma fácil y gratuita. De las cuentas anuales he obtenido información del Balance de Situación, Cuenta de Pérdidas y Ganancias y la Memoria (de esta última en mayor medida ya que ofrece valiosísima información sobre diferentes áreas de la empresa). Además para la información referente a la creación de un negocio y más en concreto la apertura de un restaurante se ha utilizado documentos y guías de apoyo que asesoran sobre los diferentes pasos que hay que seguir así como diferentes consejos para conseguir el éxito del negocio.

Viviendo en el siglo de la tecnología y sobre todo de internet no se puede obviar que también se ha utilizado información procedente de páginas webs especializadas y sobre todo siempre intentando que los contenidos de las mismas estén respaldados por libros o autores contrastados.

Además, se ha consultado el temario de asignaturas impartidas durante el presente Curso de adaptación al grado en A.D.E. como: Dirección de Empresas y Análisis de estados financieros.

En definitiva, he tratado de hacer un proyecto centrado en la investigación y análisis empresarial de Bodegas Riojanas, posteriormente acompañado de la creación de una estrategia de diversificación no relacionada, siempre apoyado por datos contrastados.

5. ANÁLISIS EXTERNO:EL ENTORNO

Para poder analizar el entorno se pueden observar unas cuantas clasificaciones. De todas ellas nosotros vamos a utilizar la clasificación de Navas y Guerras (2004), basada en Mintzberg (1993) y Porter (1980), en la que se estudia el entorno como un "conjunto de factores que rodea la empresa". Este conjunto de factores afectan al funcionamiento y desarrollo de la empresa de forma notoria por lo que pueden suponer tanto ventajas como desventajas para la correcta y exitosa marcha de la empresa

Esta clasificación estudia dos tipos de entorno: Entorno general y entorno específico.

5.1. EL ENTORNO GENERAL

En este apartado del trabajo vamos a centrarnos en hablar de todos aquellos factores externos que influyen en la empresa y más en concreto sobre sus resultados. Lo que determina la importancia de estos factores es la incapacidad que manifiesta la empresa para controlar los mismos, es por ello por lo que deben de estar presentes siempre a la hora de elaborar la estrategia de la empresa.

Una herramienta muy utilizada para analizar todos y cada uno de los factores externos que influyen en la empresa es el análisis PEST, que a continuación se procederá a detallar.

5.1.1. Análisis PEST

El análisis PEST es una herramienta muy utilizada en el análisis de los factores externos de un determinado negocio debido a que es una herramienta simple, que no requiere un gran nivel de formación para su empleo, además ofrece una información de enorme valor para la empresa. Es muy útil en situaciones en las que se carece de información anterior ya que es un excelente punto de partida (Johnson., 2010).

Así mismo, el análisis PEST es una herramienta muy útil para las empresas ya que les facilita información acerca de su posición, potencial y dirección de negocio según

Luis Eduardo Ayala Ruiz (2011), profesor de la universidad de Granada. En este sentido, según Luis Eduardo Ayala para analizar la situación de una empresa a partir de un análisis PEST es necesario tener en cuenta los siguientes factores: Factores político-legales, Factores Económicos, Factores Socio-Culturales, Factores Tecnológicos.

En ocasiones el análisis PEST es algunas veces extendido a 7 factores, incluyendo Ecológicos, Legislativos e Industria, convirtiéndose entonces en PESTELI (Whittington& Scholes, 2010)

Para el análisis de Bodegas Riojanas S.A. emplearemos el análisis PEST convencional ya que con el análisis exhaustivo de los cuatro factores anteriores es más que suficiente para evaluar el mercado en el que se encuentra el negocio.

5.1.1.1. Factores Político-Legales

Como es de suponer bodegas riojanas tiene su sede empresarial en la provincia de La Rioja, situada dentro del territorio español y por lo tanto se ve afectada por la estabilidad política del país en la que se encuentra.

Dentro de la estabilidad política de un país podemos incluir factores como el riesgo de golpe militar, rebeliones, terrorismo político, guerra civil, conflictos armados, etc. (*fuelle: Best Business Service*).

El sistema político español se caracteriza por ser un sistema de partidos. Es muy importante para un país como España, no sólo ser políticamente estable sino también transmitir esta imagen al resto del mundo. Actualmente España está gobernada por el partido popular, un partido político de centro derecha cuya cabeza visible o líder es mariano Rajoy.

La situación de crisis que está pasando el país hace necesarias una serie de medidas que han sido tomadas para recuperar el equilibrio del país y cuyos principios son los siguientes: La reducción del gasto público y la austeridad y el rigor en la gestión económica, la transparencia, como principio que inspira la acción del Gobierno y que debe inspirar también la de todos los poderes públicos, la aplicación de medidas de austeridad en todas las Administraciones Públicas, especialmente en las Comunidades Autónomas, la sostenibilidad, mediante medidas de racionalización y ahorro, del sistema del Bienestar, la flexibilidad y competitividad de la economía, para estimular el

crecimiento y la creación de empleo y el apoyo a las pequeñas y medianas empresas y a los emprendedores como motores de la recuperación económica.

Por tanto, dentro de este apartado podemos observar que se da una gran importancia a los aspectos ideológicos así como a los distintos partidos políticos más relevantes dentro del territorio español, esto es así porque podemos encontrar diferentes tratamientos hacia el sector empresarial dependiendo de si gobierna un partido de una ideología o de otra, así pues normalmente los partidos de derecha o centro-derecha tienden a favorecer a las empresas rebajando los impuestos directos, y acentuando los indirectos, de forma que esto beneficia a los empresarios y por tanto a nuestra empresa (aunque no es una norma general ya que la situación económica y financiera del país va a condicionar en gran medida las políticas de un determinado gobierno)

En cuanto a la legislación referente al sector vitivinícola podemos decir en primer lugar que el derecho tardó mucho en abordar el sector vitivinícola, solo cuando se empezó a ver que el exceso en el consumo de vino podía provocar daños en la salud del ser humano. En ese momento es cuando las leyes hicieron acto de presencia, primero prohibiendo, después fomentando y luego regulando la producción, la comercialización y el consumo.

La legislación referente al sector vitivinícola viene recogida en la LEY 24/2003, de 10 de julio, de la Viña y del Vino. Dicha ley consta de cuatro títulos en cada uno de los cuales se trata los siguientes aspectos:

- **Título I:** en este primer título podemos encontrar las definiciones referentes a los productos y prácticas del sector vitivinícola. También encontramos normas que hacen alusión a las plantaciones y replantaciones, al riego de la vid y al aumento artificial de la graduación alcohólica natural, así como a la drástica medida del arranque de las viñas.

Además dentro de este título se tratan otros temas como la promoción en la que nos habla de la posibilidad de financiación por parte del estado de las campañas de información, difusión y promoción del viñedo, del vino y de los mostos de uva; el artículo 7 hace referencia a las variedades y el 8 a todo lo

referente al arranque de viñedos. En los restantes destacan legislaciones referentes al riego de la vid, mezcla de vinos, etc.

- **Título II:** en este título se establece un sistema de protección de la calidad de los caldos establecidos en diferentes niveles. Por ello se van a establecer diferentes categorías de vinos: los de mesa con derecho al uso de menciones geográficas, los vinos de calidad producidos en regiones determinadas, los de calidad con indicación geográfica, los vinos con denominación de origen calificada o no y los vinos de pagos

Consta de dos capítulos, el primero hace referencia a los aspectos generales del sistema de protección del origen y la calidad de los vinos. En el segundo capítulo se presenta el procedimiento para reconocer un nivel de protección.

- **Título III:** en él se habla del régimen sancionador. Consta de dos capítulos, dentro del primero se alude a las obligaciones de los interesados y a las facultades de los inspectores. En el segundo capítulo se van a detallar las diferentes infracciones con sus correspondientes sanciones.
- **Título IV:** este título tiene como objeto principal el consejo español de vitivinicultura integrado por representantes de la Administración General del Estado, de las comunidades autónomas y de las organizaciones económicas y sociales que operan en el sector vitivinícola.

5.1.1.2. *Factores Económicos*

El análisis de los factores económicos es necesario para tener conocimiento sobre el sistema económico en el que se desenvuelve la empresa y como puede influir en ella. Para ello habrá que estudiar los factores económicos más determinantes a nivel nacional (España) y más detalladamente a nivel regional (La Rioja).

La situación que está sufriendo el territorio español en los últimos 5 años, es de decrecimiento económico. Esta brutal caída del crecimiento económico viene dada por diferentes factores: fuerte disminución del gasto de las administraciones

públicas, decrecimiento del consumo privado, reducción del empleo, reducción de las rentas salariales, reducción de la inversión, etc.

Otro claro indicativo del agravamiento del crecimiento económico son los datos referentes al PIB (mide el valor monetario de la producción de bienes y servicios finales de España a lo largo de un periodo determinado). Se prevé una caída del PIB del 2% debido sobre todo al elevado desempleo que a su vez reducirá el consumo doméstico, esto tiene consecuencias o daños colaterales en los que afectan a los objetivos de reducción de déficit establecidos, haciendo su cumplimiento casi imposible (Los Presupuestos de 2013 preveían que el déficit descendiera al 4,5% del PIB este año, pero ha llegado al 6,98%).

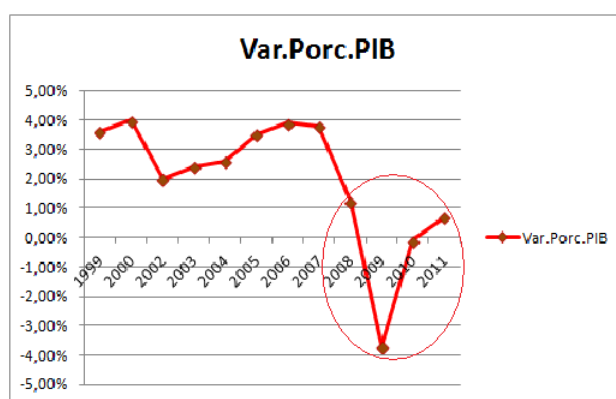


Gráfico 5.1.; Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE).

En cuanto a la inflación en España alcanzó a finales de 2012 más del 3%, su nivel más alto desde octubre de 2011, como consecuencia de la entrada en vigor en septiembre de un aumento generalizado del IVA. Se prevé una reducción de las tasas de inflación a niveles semejantes a los que se presentaban antes de la subida del IVA.

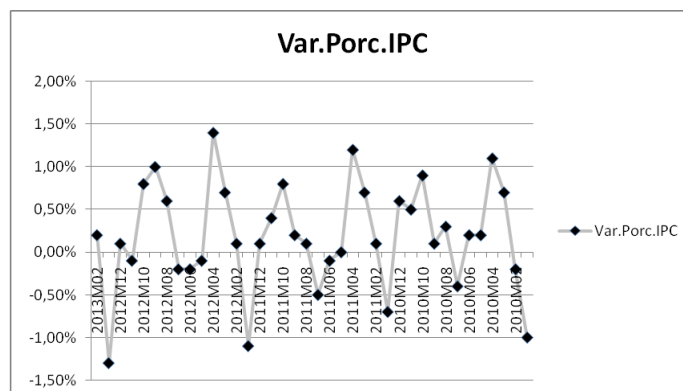


Gráfico 5.2.; Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE).

Otro elemento importante dentro de los factores económicos es la política monetaria. Como ya sabemos España forma parte de la unión europea tanto en ámbitos políticos como en ámbitos monetarios por ello las decisiones de política monetaria versan sobre dos cuestiones fundamentales tanto la cantidad de dinero en circulación como el precio del dinero. En general podemos hablar de dos tipos de políticas monetarias a llevar a cabo: La primera es la política expansiva que se consigue aumentando la oferta monetaria (dinero en poder de los bancos) lo que reducirá el volumen de los intereses, lo que a su vez desemboca en un mayor volumen de dinero disponible en manos de los consumidores así como el dinero de que dispondrán las empresas para invertir. La segunda sería la política restrictiva que viene a ser todo lo contrario a lo anteriormente dicho.

Algunos de los objetivos de la política monetaria europea son los siguientes (según el catedrático de política Económica por la universidad complutense de Madrid Fernández Díez Andrés, 2003): Maximizar el PIB, estabilidad de precios, equilibrio de las tasas de desempleo (reducción), mayor estabilidad de la balanza de pagos y mejorar en la distribución de la renta

Uno de los factores determinantes para la economía de un país es el consumo. El consumo tanto de empresas como de las familias es determinante para la reactivación del crecimiento económico de un país, pero la desconfianza y el miedo al futuro por parte de los potenciales consumidores reduce los niveles de consumo. Uno de los mejores medidores de esta confianza es el ICC (indicador mensual de confianza del consumidor) puede tomar valores que oscilan entre 0 y 200. Por encima de 100, indica una percepción positiva de los consumidores y por debajo de 100 una percepción negativa.

	Mar 2012	Abr 2012	May 2012	Jun 2012	Jul 2012	Ago 2012	Sep 2012	Oct 2012	Nov 2012	Dic 2012	Ene 2013	Feb 2013	Mar 2013
INDICADOR CONFIANZA CONSUMIDOR	63,7	50,3	50,5	50,6	37,6	41,6	43,2	44,8	45,0	44,3	55,7	50,7	52,1
INDICADOR DE SITUACIÓN ACTUAL	40,2	31,9	31	30,6	24,3	27,3	28,3	30,1	28,8	26,7	36,2	32,1	35,0
INDICADOR DE EXPECTATIVAS	87,1	68,6	70	70,7	50,8	55,9	58,1	59,6	61,3	61,9	75,2	69,2	69,2

Tabla 5.1.; Fuente: Centro de Investigación Social CIS

5.1.1.3. Factores Socio-Culturales

La importancia de este factor reside en que es el encargado del estudio de las características culturales y el comportamiento de los diversos grupos sociales dentro del territorio español (Best Business Service, 2001). Este factor va a tener un papel relevante para la empresa ya que en nuestro caso elaboramos nuestro vino y diseñamos su envase para satisfacer las expectativas y necesidades de un grupo de clientes o consumidores, así que nos es necesario conocer los cambios en el estilo de vida, la moda, calidad y modos de vida, educación de la población, etc.

Son muchos los factores que se engloban dentro del ámbito socio cultural pero algunos de los más importantes pueden ser la calidad de vida, distribución de ingresos, demografía, educación, modas, seguridad social y salud, etc. (Organización Mundial de la Salud).

A la hora de hablar de calidad de vida, podríamos definir esta como una forma de concebir el bienestar social en una determinada sociedad (OMS). Un informe de la organización de consumidores y usuarios (OCU) habla de una disminución de la calidad de vida de los españoles hasta niveles de hace 5 años. La valoración de la calidad de vida en un país o en una determinada región se realiza mediante la valoración de los factores que los ciudadanos consideran más importantes para mejorar su nivel vida.

La percepción de la calidad de vida no es igual en toda España como observamos en el siguiente gráfico:

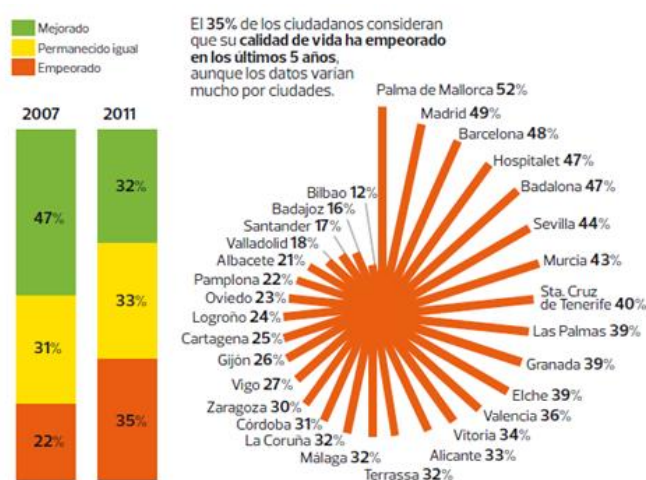


Gráfico 5.3.; Fuente: Organización de Consumidores y Usuario

Es muy curioso que las ciudades más densamente pobladas son las que manifiestan peores registros de calidad de vida (a excepción de Bilbao que presenta el mejor registro de todas las ciudades estudiadas).

Como ya sabemos bodegas riojanas está situada dentro de la provincia de La Rioja cuya capital es Logroño, la cual presenta una percepción positiva por parte de los ciudadanos sobre la calidad de vida que ofrece a los mismos (tan solo un 24% de los encuestados consideran que el nivel de vida ha disminuido en la capital riojana, 11 puntos por debajo de la media nacional, lo que implica un dato más que positivo). La calificación global sitúa a Logroño en los primeros puestos de la clasificación.

En cuanto al sistema sanitario español, aunque como hemos dicho antes éste se ha visto afectado por los recortes ocasionados a causa de la crisis, dicho sistema sigue situándose en una posición ventajosa en el ranking internacional con resultados positivos en temas como el estado de salud de la población, calidad y seguridad del servicio, cobertura y acceso del mismo, la satisfacción de los usuarios, etc.

En cuanto a los problemas del sistema sanitario español, podemos referirnos a dos principalmente: La problemática coyuntural o a corto plazo es la insuficiencia de recursos públicos para mantener en funcionamiento las estructuras actuales de prestación de servicios, y a largo plazo el principal problema es la tendencia al crecimiento en el volumen de gasto público sanitario.

El conocimiento de la población es una pieza clave para la comprensión de la sociedad actual (Nadal, J, 1984). El estudio de los cambios sufridos por la población española, nos va a permitir observar cómo han variado sustancialmente las dinámicas de población, que ha provocado que España haya pasado de ser un país emigrante a ser un país receptor de emigración.

El crecimiento natural de la población española puede llegar a ser negativo, como ha ocurrido en los países de Europa del Este. En los países más desarrollados de Europa Occidental esta situación se ha compensado con la inmigración, produciendo un estancamiento de la población. En la actualidad, el número de hijos por mujer ya no garantiza el reemplazo generacional.

En los años siguientes la edad media española aumentará muy rápido y el mercado de trabajo demandará que se incorpore más población activa inmigrante para compensar esta situación.

Las tasas de natalidad española registran datos muy bajas en comparación con otros países desarrollados. En la actualidad el número de hijos por mujer ha descendido estrepitosamente a 1,16 hijos por mujer. En cuanto a las tasa de mortalidad podemos decir que presentan a día de hoy tasas muy bajas con una media de 8,85 muertos por cada 1000 habitantes por año, siendo la principal causa de muerte en España las enfermedades cardiovasculares.

En cuanto a la evolución futura de la población española, a continuación presentamos un gráfico que nos muestra a la perfección el camino que seguirá en los próximos años:

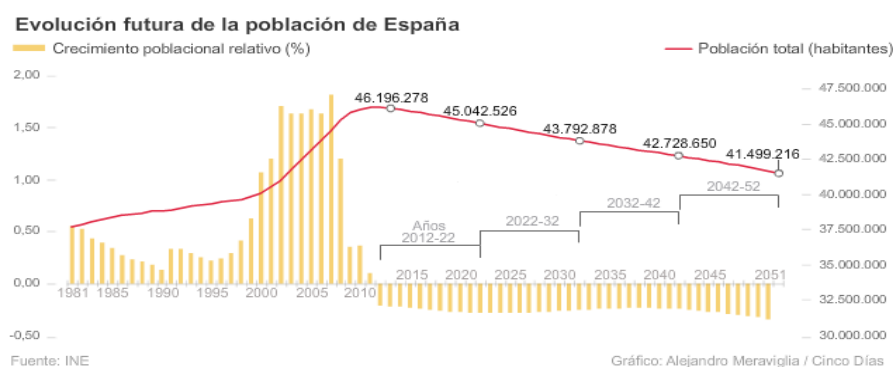


Gráfico 5.4.; Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

5.1.1.4. Factores Tecnológicos

En este apartado nos referimos a uno de los factores que tiene mayor efecto sobre la actividad empresarial, la tecnología, la cual está formada por todos los conocimientos que posee una empresa sobre la forma de hacer productos, funciones u otros procesos (Laube, 2003).

Los factores tecnológicos dentro de una empresa son todos aquellos que se consideran para el crecimiento, funcionamiento y progreso de una empresa (Laube,2003).

Mediante la tecnología una empresa puede diferenciarse de la competencia (sobre la forma de hacer las cosas, cómo se diseñan, producen, distribuyen y venden los bienes y

los servicios, etc.) y por lo tanto obtener mayores beneficios y hacerse con el liderazgo del sector (Zammuto, 2003)

Siguiendo las palabras de Pablo Peñalver Alonso (documento “el entorno tecnológico”) se puede afirmar que algunos beneficios de la tecnología son: Mayor productividad, estándares más altos de vida, más tiempo de descanso y una mayor variedad de productos.

La crisis económica ha causado que España reduzca su gasto considerablemente. Dentro de este gasto público se encuentra el gasto en investigación y desarrollo o más conocido como I+D+I, que es un elemento vital para el aumento de la competitividad empresarial.

Es necesario incentivar a las empresas para que inviertan en investigación, ya que si miramos al pasado podemos observar que el impresionante crecimiento económico en el mundo desarrollado en los últimos 60 años ha sido el resultado de los esfuerzos combinados de la investigación básica financiada por los gobiernos en universidades y otros centros públicos y privados de investigación y la investigación aplicada en las empresas. Por desgracia los datos nos aportan una visión más pesimista de la investigación en el territorio español, desde el año 2010 hasta el presente la inversión en I+D+I se ha visto reducida año a año y presenta una evolución muy pesimista para los años venideros.

Dentro de La Rioja tiene gran relevancia la creación del IV Plan Riojano de Investigación, Desarrollo e Innovación 2013-2016 será una herramienta clave en la política económica del Gobierno de La Rioja, que jugará un papel importante en el desarrollo social y económico de La Rioja en los próximos años. Este plan hará especial hincapié en la contribución, por parte del sector empresarial, en el gasto en I+D+I. El objetivo es llegar al 2020 con un reparto del gasto en I+D+i semejante al siguiente: el 66% del gasto en I+D+i deberá correr a cargo de las empresas; el 20% de la Administración y el 14% restante del ámbito universitario. En cuanto al gasto total en I+D+i, el objetivo es lograr que en 2016 se sitúe en el 1,31% del PIB riojano, con el horizonte de llegar al 2% en el año 2020, cuando en estos momentos es del 1,01%.

La colaboración entre las empresas bodegueras, laboratorios, centros tecnológicos, universidades, asociaciones y organismos para mejorar la automatización y

sistematización del control del vino y la uva y la calidad de los mismos es mucho más común y cercana que antaño.

La mejora tecnológica está adquiriendo gran importancia en este sector, esto es debido a que está enfocado a la obtención y mejora de la calidad de los caldos debido. Este interés por la mejora tecnológica es incentivado por el aumento de la competitividad empresarial del sector, y la existencia de un consumidor cada día más exigente con este tipo de productos. Estos avances tecnológicos no son aplicados solamente al proceso de elaboración del vino, sino que se extienden a otras partes o fases del negocio como el embotellado, los procesos de cata (como por ejemplo bocas, narices y ojos electrónicos, para obtener una valoración de sabores, olores, y aspecto del vino más objetivos), instalación de Software para el control de las bodegas, tractores con ordenadores a bordo, sistemas de información geográfica para la viticultura de precisión, imágenes por infrarrojos para gestionar el riego, redes de sensores inalámbricos para conocer los niveles de humedad de un terreno, etc.

La provincia de La Rioja es, sin duda alguna, una de las mayores potencias del sector vitivinícola. Es así por lo que se ha convertido en una de las pioneras tecnológicas del sector. Por ello la cámara de comercio riojana, con la colaboración y participación de todas las Cámaras de Comercio Españolas y gracias a las continuas subvenciones otorgadas por el fondo social europeo, ofrece una variada cartera de programas destinados a la promoción, financiación y ejecución de proyectos tecnológicos destinados al ámbito empresarial.

Entre los proyectos vigentes podemos encontrar los siguientes:

- **Programa Feria del Conocimiento:** coordinado por el Consejo Superior de Cámaras, que promueve la transferencia de tecnología entre centros tecnológicos y universidades con las empresas. Se trata de casar la Oferta con la Demanda tecnológicas.
- **Programa Diversific@:** que a partir de la gestión de la tecnología, asesora a las empresas sobre nuevos sectores clientes que pueden ser atendidos con las tecnologías existentes.

- **Proyecto Europeo WineTech (Espacio SUDOE)**: que promueve la creación de sistemas integrados y coordinados de innovación vitivinícola en varias regiones europeas simultáneamente.
- **Proyecto Rural Inclusión**: un proyecto de Innovación financiado por la Comisión Europea dentro del Programa Marco para la Innovación y Competitividad (ICT-PSP), que cuenta con la participación de 14 organizaciones de 5 países (España, Grecia, Francia, Letonia e Irlanda). Su objetivo es la reducción de cargas administrativas para las empresas de zonas rurales.

5.2. EL ENTORNO ESPECÍFICO

Como entorno específico podemos hacer referencia a todos aquellos factores que afectan a las empresas o negocios de un determinado sector. En resumen podemos decir que el entorno específico es un conjunto de variables que afectan a las empresas de un sector que compiten entre sí por conseguir una mayor cuota de mercado. (Área económica del periódico El País, 2009).

Para adentrarnos de forma específica en el análisis de este entorno vamos a utilizar dos herramientas de gran calado en la economía empresarial: El análisis de las 5 fuerzas de Porter y el análisis DAFO.

5.2.1. Análisis de las 5 fuerzas de PORTER

Este método de estudio fue creado por un profesor de la Harvard Business School llamado Michael Porter en 1980. Hoy día es aplicado en prácticamente todas las Universidades mundiales para explicar el análisis del entorno competitivo o específico de la empresa.

El principal objetivo de este método es realizar un análisis detallado de la industria y el desarrollo de la estrategia de negocio (Porter, 1980). En resumidas cuentas intenta determinar la rentabilidad de las industrias para determinar la validez del negocio.

Cada industria tiene unos análisis fundamentales diferentes pero las 5 fuerzas ayudan a determinar, además de qué produce la rentabilidad en cada industria, cuales

son las tendencias y las reglas del juego en la industria, así como cuales son las restricciones (Porter, 1980).

Las cinco fuerzas son: el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos entrantes, y la amenaza de productos sustitutivos, en combinación con otras variables que influyen en una quinta fuerza: el nivel de competencia en una industria.

La idea de este apartado es evaluar los objetivos y recursos que la empresa tiene bajo su control en torno a estos 5 factores que rigen la competencia dentro del sector vitivinícola.

5.2.1.1. Poder de negociación de los clientes

Este apartado del análisis de fuerzas competitivas, tiene como objetivo estudiar el grado de influencia que tienen los clientes o compradores sobre los oferentes.

Los establecimientos son el principal canal de distribución del mercado español del vino, ya que distribuyen el 54,8% del volumen total del mercado. Los minoristas especializados distribuyen un 15,2% del mercado. En el caso concreto de Bodegas Riojanas los principales clientes son los siguientes: los distribuidores, los establecimientos de la zona a los que la bodega vende directamente (negocios de restauración, vinotecas, grandes superficies, etc.) y los particulares que realizan sus compras en la bodega o bien a través de la tienda online disponible en la página web www.bodegasriojanas.com

El problema está en el producto y la numerosa competencia del mercado, es decir, el vino elaborado por Bodegas Riojanas no se encuentra muy diferenciado de sus principales competidores (excepto en el gran reserva cuya elaboración es tan cuidadosa y de tal calidad que ofrece una gran calidad al vino), todos ofrecen una calidad/precio muy pareja en cada uno de los tipos de vinos que ofrecen, por ejemplo en el caso de los crianzas he realizado una comparación y entre el crianza Monte Real (D.O. Rioja) y el del crianza CVNE (D.O. Rioja), ambos con notas de cata realmente excelentes y perteneciente a una misma categoría de vino (crianza) poseen precios muy similares, pudiendo oscilar entre uno y otro en torno a un euro. Lo más importante de la comparación es que la bodega CVNE, con la que hemos comparado nuestro vino, es considerada como una de las mejores bodegas de la rioja, esto nos viene a decir que el distribuidor tiene un gran abanico de bodegas entre las que optar por realizar su compra, ya que si bodegas riojanas, bodega que no está situada entre las mejores de La Rioja posee una calidad

precio bastante pareja con una de las mejores bodegas de la provincia, esto quiere decir que existe un amplio espectro de bodegas con calidades y precios semejantes, por supuesto aceptando excepciones tanto positivas como bodegas con caldos extraordinariamente buenos, pero que influirían inflando poderosamente el precio final del producto o excepciones negativas con caldos de calidad inferior a los de la competencia pero con precios más asequibles.

Un cliente importante para la empresa son los establecimientos de la zona. El objetivo de la empresa es intentar distribuir los distintos tipos de vinos (según su calidad), por los establecimientos más adecuados para su venta. Un ejemplo claro de esto sería la colocación de los vinos de mayor calidad en grandes restaurantes que destaquen por su calidad y al que acuda gente pudiente (el precio del gran reserva de bodegas riojanas es de alrededor de 75 euros la botella), así como la colocación de vinos jóvenes y crianzas en bares. En el caso de estos clientes, la labor del camarero y del sumiller (en el caso de restaurantes de alta calidad) es fundamental, ya que es la persona que condiciona la elección del vino, presentándolo adecuadamente y actuando como un prescriptor del producto. Esto pone en manos de los clientes un gran poder de negociación, ya que van a ser los encargados de ofrecer el producto al cliente y por tanto llevar a cabo la función de distribución y venta. Además estos clientes pueden llegar a adquirir grandes volúmenes de producto por lo que pueden ser fuertes negociadores.

Otro cliente potencial de nuestro producto son las vinotecas y establecimientos de alimentación, su poder de negociación no son muy elevados porque en el caso de las vinotecas les interesa tener una gran gama de vinos y caldos que ofrecer a sus clientes, sin embargo hay que añadir que nos interesa que nuestros vinos se encuentren en estos establecimientos para así poder acceder a un sector de clientes muy interesantes para el negocio, lo que puede añadir poder de negociación a estos distribuidores. El bajo volumen de compras de estos clientes les reduce su poder de negociación.

También hay que tener en cuenta los clientes que se acercan hasta las dependencias de la empresa para adquirir sus caldos, o bien, realizan sus compras a través de la página web de bodegas riojanas. Estos poseen poco poder de negociación debido a que el hecho de que realicen un esfuerzo (como por ejemplo el desplazamiento hasta la bodega) para adquirir el producto, demuestra a la empresa que dichos clientes están muy fidelizados y el precio, mientras no sea desmesurado, no va a suponer un problema para ellos.

Como conclusión podemos decir que el Poder del comprador es moderado ya que el mercado minorista de alimentación y bebidas está fragmentado, lo que reduce el poder del comprador. Además los principales compradores (restaurantes, grandes superficies, etc.)

Necesitan ofrecer una amplia variedad de vinos a sus propios clientes para así destacar en su propio sector, lo que debilita ampliamente su poder de negociación.

5.2.1.2. *Amenaza de los productos sustitutivos*

El objeto social de bodegas riojanas es la elaboración de vinos de denominación de origen Rioja y la comercialización de otros vinos de diferentes denominaciones de origen como la de Toro, Rías Baixas,, Ribera del Duero y de Rueda, así como vinos espumosos (champagne y cava) y destilados como el vermouth.

Dichos productos están dedicados al consumo doméstico y de ocio. El vino es fundamental dentro de la cultura y los hábitos alimenticios, y sobre todo en una cultura gastronómica como la española fundamentada en la dieta mediterránea, en la que el vino supone un pilar fundamental en el que se sustenta.

Pero el vino satisface una serie de necesidades que pueden ser cubiertas por otros productos, es decir, el objetivo de satisfacer la sed y el gusto con bebidas que aporten aromas y sabores en el día a día. El conjunto de productos sustitutivos del vino podemos clasificarlos en bebidas alcohólicas y bebidas asociadas con la ingesta de alimentos (como bebidas carbonatadas, jugos, etc.)

Sobre todo en el nicho formado por personas mayores de edad entre 18 y 30 años, ha disminuido bastante el consumo de caldos a favor de otras bebidas como licores (whisky, ron, ginebra) o la cerveza para sus ratos de ocio y esparcimiento, así como las bebidas carbonatadas para acompañar las comidas del día. El vino puede ser sensible a la amenaza de estos productos por un motivo principal, ese es el bajo coste de cambio existente y eso lo podemos comprobar en los distintos establecimientos en los cuales un vino de categoría intermedia está muy parejo en precios con una consumición de cerveza o de refresco carbonatado.

Sin embargo, el vino está dirigido a cierto segmento formado generalmente por consumidores varones de más de 30 años que consumen el producto de forma habitual, centrándose la demanda en edades entre 40 y 60 años, de hecho es considerado como una de las bebidas más finas, siendo este el que se prefiere a la hora de acompañar una buena cena, o una comida de calidad.

La mayor parte del vino comercializado en el territorio español va destinado a una población adulta normalmente situada por encima de la barrera de los 40 años, los cuales cultural e históricamente están más identificados con esta bebida.

Aunque también hay creencias en las que se habla de una continua caída del consumo de vino en los últimos años, esto puede ser debido también a un cambio en los hábitos de consumo así como una desvinculación del vino de nuestra dieta, la cual se está alejando progresivamente de la extraordinaria dieta mediterránea. El vino como bebida tradicional en las comidas está sufriendo una competencia feroz por parte de refrescos, colas, cervezas y agua, sobre todo en el sector de los jóvenes como hemos señalado anteriormente.

Para evitar esta posible amenaza, la empresa puede incentivar el consumo de vino concienciando a la gente de los numerosos beneficios que aporta el vino a la salud de las personas, utilizando para ello prescripciones de facultativos y expertos en medicina que garanticen y certifiquen la evidente acción beneficiosa de dichos caldos en las personas.

Entre los jóvenes se podría intentar aumentar el consumo ofreciendo vinos de calidad a precios asequibles e introduciendo a los jóvenes en la cultura del vino enseñándoles a apreciar los matices del buen vino y concienciándoles de que el vino es una opción más saludable que otras bebidas consumidas por ellos en la actualidad. Prueba de esto es un estudio que pretendía comparar el vino, con otra bebida presente en la vida ociosa de los jóvenes: la ginebra. En dicho estudio se demostraba que el vino aportó a los consumidores un mayor porcentaje de elasticidad y menor inflamación de las arterias que la aportada por la ginebra. Además se verificó la presencia en el vino de propiedades medicinales muy beneficiosas para el ser humano.

5.2.1.3. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Para analizar el nivel de amenaza de los competidores potenciales del sector vitivinícola es fundamental analizar las barreras de entradas del sector, que las podemos definir como los diferentes obstáculos y costes que deben soportar las empresas que quieran adentrarse en el sector. Algunas de las barreras de entrada más influyentes para dificultar la entrada de potenciales competidores en un sector son: Economías de escala y alcance, ventajas absolutas en costes, diferenciación del producto, barreras

administrativas y legales, inversión necesaria, acceso a canales de distribución, costes de cambio de proveedor, estrategias de disuasión y represalias, etc.

Una de las barreras más fuertes del sector vitivinícola riojano son las economías de escala, que son ventajas que obtienen las empresas ya instaladas del sector en forma de disminución del coste por unidad producida a medida que aumenta el volumen producido. En este aspecto hay que destacar que las empresas instaladas en el sector poseen grandes volúmenes de producción, entre ellas bodegas riojanas, la empresa que nos atañe, tiene una producción en litros de en torno a los 4 y 4,5 millones de litros de vino por cosecha, esto supone un alto volumen de producción para empresas nuevas en el sector, suponiendo otros factores que le condicionan la producción como el número de clientes de su cartera, proveedores, etc.

Otro factor importante es la dificultad de acceso a los canales de distribución, la importancia de este factor reside en que si el consumidor final no tiene tan si quiera la posibilidad de ver el producto le va a ser muy difícil adquirir el producto, por no decir imposible. En el sector del vino, las empresas de nueva incorporación se encuentran que las empresas ya instaladas son negocios ya maduros y usan canales de distribución formados por establecimientos con superficies de venta muy limitada, por ello es difícil la entrada de nuevas marcas sin una imagen que las sustente.

Las barreras administrativas, que son las trabas en forma de normativas, leyes y reglamentos que se dan en un determinado territorio, también son elementos muy a tener en cuenta por aquellas empresas que pretendan acceder al sector vitivinícola. Un ejemplo de ello se daría al ingreso de la nueva bodega, cuando esta quiera entrar con una estrategia de integración vertical hacia atrás, dado que no existe libertad de plantación de nuevo viñedo exigiéndose para ello la correspondiente concesión administrativa, esto quiere decir que las empresas ya instaladas cuentan con la ventaja de que las empresas de nueva inserción que quieran adquirir una posición de acceso a las materias primas igual a las de las empresas ya instaladas, se van a encontrar con reducidas posibilidades.

Además la posibilidad de que un nuevo competidor entrante sea autosuficiente en el suministro de uvas exige tiempo, una fuerte inversión y la dificultad de poseer plantaciones dispersas. Otro ejemplo sería la exigencia de contratos de suministros a

medio plazo con los compradores, lo que supone una ventaja de las empresas ya instaladas respecto a las nuevas.

Pero como conclusión y siendo fieles a la realidad hay que decir que el sector vitivinícola históricamente ha sido un sector que no ha dificultado la entrada de nuevos competidores debido entre otras cosas a la diversidad de las características del sector y las actitudes estratégicas de las empresas del sector.

5.2.1.4. Poder de negociación de los proveedores

Los principales proveedores del sector vitivinícolas son los agricultores, recolectores y transformadores primarios, los cuales van a abastecer a las bodegas de su materia prima principal: La uva.

El poder de negociación de los proveedores va a depender del número de integrantes del sector del cultivo de la viña, como es lógico cuantos menos proveedores más poder ya que deben abastecer a todo el mercado ellos solos. Normalmente se tratan de productores agrarios que carecen de grandes extensiones de tierra de cultivo, y además no tienen iniciativas de agrupación entre ellos para reforzar su poder de negociación.

El poder de negociación de los proveedores se refuerza con la aparición de las cooperativas de la uva, que son las encargadas de recopilar las cosechas pertenecientes a pequeños proveedores pertenecientes a la cooperativa, para hacerse con un mayor volumen de materia prima que les permitirá negociar con las bodegas del sector. También existe un caso muy parecido que es el de bodegas cooperativas, en el que se establecen relaciones con los asociados como suministradores de uva. La ventaja de este tipo de relación es que se asegura el suministro, sin embargo como desventaja podemos señalar la falta de calidad del producto al aceptar la cooperativa toda la productividad sin tener en cuenta aspectos clave del producto como el aspecto, sabor, etc.

Otra forma de aprovisionamiento muy usada por las grandes bodegas, es el autoabastecimiento proveniente de viñedos bajo propiedad. Las grandes bodegas riojanas poseen grandes territorios en los que predominan una gran cantidad de viñedos, por ejemplo la bodega que nos atañe en este trabajo, bodegas riojanas, posee más de 300 hectáreas de los mejores viñedos de la zona, situados en las regiones de Cenicero, San Vicente de la Sonsierra y localidades próximas a éstas, una de las mayores ventajas de

autoabastecerse a través de cosechas propias es la garantía de la calidad del producto ya que las distintas parcelas de viñedos se asientan sobre suelos arcillo-calcáreos, de origen micénico, idóneos para producir las más altas calidades. Como desventaja podemos señalar el coste que supone integrarse hacia atrás en el proceso, en inversión en maquinaria, compra de terrenos, inversión en maquinaria, pero estos procesos si en el futuro se gestionan bien a largo plazo estos costes se amortizarán y se transformarán en beneficios.

Como conclusión podemos decir que el poder de negociación puede variar según el estilo de abastecimiento que predomine, en el caso de que predomine el abastecimiento a través de proveedores pequeños no organizados, el poder de negociación será muy pequeño; en el caso de que el abastecimiento de las bodegas corra a cargo de cooperativas de la uva, los cuales al manejar un mayor volumen de materia prima al juntar las producciones de los pequeños agricultores cooperativistas, adquieren un mayor poder de negociación respecto a las bodegas que no posean viñedos propios. Por último en el caso del autoabastecimiento de las bodegas con viñedos propios el poder de negociación de proveedores es nulo, ya que son sus propios proveedores de materia prima (integración hacia atrás), solo manejará proveedores por motivos de maquinaria, productos químicos, etc.

5.2.1.5. Rivalidad entre los competidores del sector

Esta fuerza de Porter surge del objetivo que tienen todas las empresas de alcanzar una posición de privilegio respecto a las demás empresas competidoras. En cualquier sector podemos observar que la situación del mismo viene marcada por la competencia establecida entre las diferentes empresas. Estas empresas, dependiendo el sector, pueden competir tanto en precios, estrategia poca beneficiosa para las empresas competidoras ya que va a afectar muy negativamente a los beneficios de estas, como en publicidad, innovación, calidad del producto / servicio.

Esta rivalidad entre los competidores de un sector puede intensificarse por varios actos o motivos como: un elevado número de competidores, un crecimiento lento de la industria, elevados costes fijos y de almacenamiento, falta de diferenciación o costes

cambiantes, la diversidad de competidores, la existencia de fuertes barreras de entrada, etc.

Uno de los motivos de la intensa rivalidad en el sector del vino es el elevado número de bodegas, dedicadas a la producción y embotellamiento de caldos, y más en la zona riojana. En el año 2010 la superficie de viñedos en la provincia de la rioja era de alrededor de unas 60.000 hectáreas, experimentando así un crecimiento del 43% en el número de viñedos respecto a 1990. Este crecimiento en el número de viñedos está relacionado directamente con un potente crecimiento en el número de bodegas comercializadoras y embotelladoras, siendo el número de bodegas muy cercano a las seiscientas y con ello experimentando un crecimiento de un 85% respecto a los años 90. A nivel nacional, la competencia se hace mayor situándose el número de bodegas en 4600 encontrándose entre ellas empresas tan potentes como , J. García Carrión, , Arco Wine Invest Group, Grupo Domecq Bodegas, Grupo Miguel Torres, Félix Solís Avantis, Grupo Faustino, etc. Además como muestra de esta gran competencia se encuentra el siguiente dato, y es que España se sitúa en la cabeza de Europa y en el mundo con unos 1032 millones de hectáreas dedicadas al viñedo, como podemos ver en el siguiente gráfico:



Grafico 5.5.; Fuente: La Asamblea General de la Organización Internacional de la Viña y el Vino OIV.

Otra variable a tener en cuenta es el crecimiento de la demanda, ya que cuando la demanda de los vinos o caldos crece, todas las bodegas del sector pueden crecer de forma simultánea y obtener resultados óptimos. En un sector tan maduro como el

vitivinícola, en el momento que una bodega embotelladora o comercializadora incrementa sus ventas, implica a su vez un descenso de las ventas de otras bodegas, lo que nos indica un fuerte endurecimiento de la competencia dentro del sector. Además en los últimos años el sector vitivinícola ha experimentado un aumento de las ventas de vinos de calidad, lo que ofrece grandes expectativas de crecimiento, sobre todo en zonas como la de la rioja en la que su denominación de origen destaca por ser la más demandada de todas las denominaciones existentes en territorio español (la rioja produce el 38% del total, ribera del Duero un 9% y valdepeñas con un 7% son los principales productores de vinos y caldos nacionales).

La escasez de posibilidades de diferenciación del producto en el sector vitivinícola también fomenta la creación de una mayor competencia. Uno de los principales escollos a la diferenciación viene de la creación de denominaciones de origen, las cuales exigen una importante normalización de los procesos y de los productos limitando así a las bodegas la diferenciación de sus caldos respecto a la competencia. Además normalmente el consumidor de vino no tiene los conocimientos de enología necesarios para evaluar la calidad y diferencias cualitativas de los diferentes vinos, por lo que es posible que el consumidor no detecte las posibles diferencias existentes entre los caldos. Ante estas barreras a la diferenciación hay bodegas que intentan traspasarlas con diferentes estrategias como añadir características como el vino ecológico, vinos de viñedos viejos, vinos de alta expresión (vinos elaborados al gusto de la bodega, sin restricciones ni normativas externas), etc.

En el sector vitivinícola también tiene mucha influencia en la competencia la decisión por parte de las bodegas de incrementar su capacidad, como por ejemplo la capacidad de almacenamiento de la bodega, en el caso de Bodegas Riojanas de las 500 barricas, 22 tinos y 50.000 botellas de capacidad inicial se ha pasado a casi 26.000 barricas y 4.500.000 botellas, siendo la capacidad actual de elaboración es de más de 3.000.000 de Kg de uva cada cosecha. Tanto como a nivel regional como a nivel nacional, las bodegas han experimentado una evolución positiva de su capacidad, experimentando porcentajes de crecimiento excelentes en el número de barricas y litros capaces de albergar en almacenamiento. En consecuencia esto va a derivar en un aumento en la de la cantidad de vino ofertada, lo que provoca a su vez un incremento

del nivel de competencia en el sector vitivinícola, siempre y cuando no se vea acompañada por un crecimiento de la demanda.

Las barreras de salidas presentes en el sector también son importantes en el ámbito competitivo, ya que crean o provocan una gran presión a las bodegas ya instaladas en el sector. Algunas de estas barreras pueden ser el gran volumen de inversión desembolsado que incentiva a la empresa a competir para no perder el capital invertido y poder rentabilizarlo y no obtener pérdidas.

5.2.2. Análisis DAFO

En primer lugar la palabra DAFO son las siglas referentes a Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. El DAFO es una herramienta de mucha utilidad para una empresa ya que es imprescindible para poder realizar un buen diagnóstico de nuestra organización. El principal objetivo de este análisis es ayudar a la empresa a encontrar aquellos factores estratégicos que supongan ventajas competitivas para la empresa, o por el contrario sean perjudiciales para el éxito y el buen funcionamiento de la organización. Como dentro de esta parte del proyecto no estamos dedicando al análisis de de los factores externos a la empresa, solo nos vamos a centrar en detallar tanto las oportunidades como amenazas, dejando así las fortalezas y las debilidades para el apartado de análisis interno de la empresa (Marion Doshier, Dr Otis Benepe, Albert Humphrey, Robert Stewart y Birger Lie., 1960 y 1970):

5.2.2.1. Oportunidades:

- Las autoridades consideran el sector como un eje básico para el eficiente desarrollo de las políticas agrarias, medioambientales, turísticas, etc.
- Cambios en la Política Agraria Común, gracias a los cuales se permite la creación de una plataforma interprofesional con más funciones, así como facilitar la organización de campañas y gestionar los intereses comunes a todas las bodegas.
- Dentro del sector vitivinícola existen segmentos que parecen tener una gran perspectiva de crecimiento en el futuro como son los zumos de uva, vinos espumosos, licores, mostos, vinos de baja graduación, etc. Bodegas Riojanas es

sabedora de esta situación y por ello ofrece a sus clientes una gran variedad de caldos, no solo tintos, blancos y rosados, sino también vinos espumosos o vermouths.

- Hay un gran interés por la cultura vitivinícola española, y en especial la riojana. Turistas tanto extranjeros como nacionales tienen un creciente interés en la cultura, los paisajes y en general todo lo relacionado con el turismo del vino. Muchas bodegas ofrecen, dentro de sus propias instalaciones, servicios de hotel, servicios de spa y masajes, visitas motorizadas a los viñedos, etc. Bodegas Riojanas, hasta el momento no se ha diversificado en tal manera y solo opta por mostrar su bodega al público en visitas guiadas.
- Se ha producido un aumento del consumo de vino en zonas o países de consumo no tradicional y se tienen muchas expectativas de crecimiento en el mercado nacional. La realidad sitúa tanto a Gran Bretaña y Alemania como los grandes receptores o importadores de nuestros caldos, sin embargo Estados Unidos, con un gran volumen de consumo en litros de vino, se sitúa como la verdadera oportunidad a explotar.
- Hay algunas oportunidades existentes con respecto a los viñedos, de las cuales podemos decir que existen fondos públicos para la mejora y reestructuración del viñedo, existen recursos para transferir la tecnología y la oferta de formación, disponibilidad de fórmulas societarias que permitan aumentar la dimensión de las explotaciones, etc.
- En cuanto a las oportunidades estructurales que ofrece la empresa podemos encontrar posibilidades de aumento de la dimensión empresarial y comercial, posibilidad de desarrollo de redes comerciales en el extranjero, aprovechar el apoyo ofrecido por el I+D+I, posibilidad de aumentar la capacidad de embotellado de la bodega, etc.
- Posibilidad de desarrollar estrategias de marca como por ejemplo marcas colectivas, marcas individuales, segundas marcas, referencias regionales, etc.
- Creación de alianzas estratégicas entre bodegas para conseguir llegar a objetivos comunes. Entre estas alianzas las más utilizadas o efectivas suelen ser las

Alianzas de Investigación y Desarrollo, Alianzas de Promoción, Alianzas de Distribución, Alianzas de Marca y Alianzas de Producción.

- Una estrategia conjunta en el sector y la administración regional para aumentar la presencia de los caldos en el canal HORECA. El canal HORECA(HOstelería, REstauración, CAtering) se utiliza para hacer referencia al público objetivo de ciertas acciones comerciales en este caso en el sector vitivinícola.
- Definir un gap con una estrategia de valor e intentar que los clientes aumenten su consumo de caldos nacionales, o en el caso de la rioja los vinos con D.O. La Rioja. El gap lo definimos como la brecha o la distancia entre la estrategia y los resultados obtenidos por la ejecución de la misma, el deber de la empresa es intentar reducir este distanciamiento lo máximo posible.
- El enoturismo es un fuerte filón para las bodegas de toda España y más en La Rioja por su historia y tradición. Bodegas Riojanas puede encontrar en este nuevo nicho turístico una potente fuente de ingresos para el futuro. El enoturismo se puede enfocar hacia el factor gastronómico, factor cultural (arquitectura, arte) y de la salud-belleza (vino terapia). Son múltiples las rutas del vino en España: Jumilla, Rías Baixas, Ribera del Duero, Navarra, Rioja Alta, Rioja Alavesa, Penedes, La Mancha, Jerez, Somontano, Alicante, Yecla, Montilla Moriles, Ribera del Guadiana, Tenerife. Dentro de este aspecto Bodegas Riojanas solo se dedica a la organización de visitas guiadas con posteriores catas dentro de las instalaciones, este es un sistema que fideliza a los clientes que visitan la fábrica pero a su vez tiene un gran inconveniente: el poco volumen de potenciales clientes que visita la empresa a lo largo de un periodo.

5.2.2.2. Amenazas:

- Según datos ofrecidos por vinetur el sector ha asistido atónito al desplome del consumo de vino en España que ha pasado de los 47 litros per cápita en la campaña 1987/88 a los 22 litros de las últimas campañas. Esto es más alarmante sabiendo que España es el primer viñedo del mundo y tercer país productor vitivinícola, con unos 40 millones de hectolitros de vino y mosto. El consumo de vino en España sumó 10,2 millones de hectolitros en la campaña 2010-2011, un

45 % menos frente a los 18,5 millones de hectolitros consumidos en la campaña de 1987-1988. a partir del verano de 2006, se dieron las primeras señales de alarma, que propiciaron un fuerte descenso del consumo de vino de casi un millón de hectolitros en un año, al pasar de 13,4 millones en la campaña 2006-2007 a 12,6 millones de hectolitros en la 2007-2008. Como dato de curiosidad en la etapa álgida del sector vitivinícola el 60 % de los ingresos del mismo se debían al canal HORECA y un 40 % al de alimentación, hoy en día se han invertido las tornas y hay un peso predominante del canal de alimentación con un 60 %.

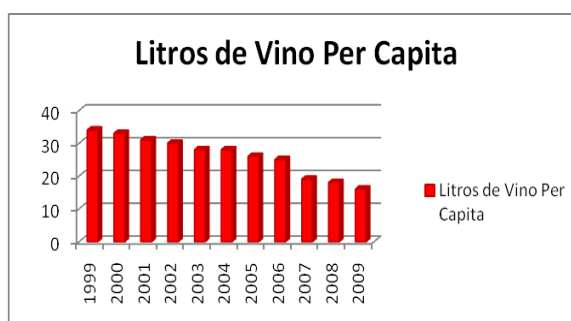


Gráfico 5.6.; Fuente: Vinetur

- Excedente de vino y uva lo que a su vez provoca enormes caídas de los precios de los caldos. En 1980, cuando empieza a producirse la explosión del vino de calidad en España, arrancan las denominaciones de Ribera de Duero, Rías Baixas y sus albariños, y la gran revolución de calidad de Rioja. Por todas partes empiezan a surgir bodegas nuevas, bien equipadas, con enólogos preparados, mimando la viticultura. El consumo estaba entonces en unos 50 litros por cabeza, igualando el de la cerveza. Pero con el paso de los años a día de hoy por cada litro de vino que se consume, se beben tres de cerveza, lo que nos lleva a darnos cuenta de que mientras mejor hacemos los vinos, menos los bebemos. Este desfase se achaca a que no hay un público nuevo de recambio. Los jóvenes beben más cerveza y licores en detrimento del vino el cual les parece un producto elitista al que acceden cuando van a un restaurante o cuando organizan una cena en su propia casa. Una de las formas de incentivar este consumo sería a través del tapeo.

- Gran competencia proveniente de las grandes firmas bodegueras del mundo, algunas de las mejores bodegas del mundo son las siguientes: la joya enoturística alemana es la Bodega de Peter j. Kuhn en Rheingau, en Sudáfrica encontramos la bodega **kenforresterwines**, en el Valle de Colchagua, en Chile, una de las principales instalaciones del sector vitivinícola es la Bodega **Monteswines** y en Mendoza, en Argentina, la gran Bodega es **Fournier**, Portugal y el Hotel da Quinta Do Portal en el Duero o el Castello Banfi, en la Toscana italiana son claros ejemplos de las enormes potencias que compiten con los caldos españoles en el mercado internacional.
- Otra importante amenaza es la caída en el suministro de uva. Un ejemplo de esto podemos encontrarlo en la D.O. Ribera del Duero la cual predijo una fuerte caída en 2012 de la producción de uva entre un 15 y un 20% respecto al 2011. La excesiva dependencia de las condiciones climáticas suponen una enorme amenaza a la hora de asegurar un suministro constante de uva en cada campaña. Otra D.O. que muestra una situación muy parecida es Tierra del Vino esta D.O. arrojó una volumen de uva de 860.832 kilogramos, lo que supone un descenso del 18% en relación a la pasada campaña, cuando se superó el millón de kilos. El análisis realizado por la DO Tierra del Vino, al igual que en el caso de la Ribera del Duero, habla de una vendimia marcada por un año con escasez de precipitaciones que han propiciado una disminución del rendimiento por hectárea en los viñedos inscritos.
- La existencia de grandes distribuidores (marcas de distribución, hipermercados, supermercados, vinotecas, cadenas de restaurantes, etc.) y su aumento en la cuota de mercado provocan una notable reducción en el precio final del vino, además la crisis económica produce un efecto dominó sobre el precio del vino, ya que los clientes exigen el mismo producto pero a un precio inferior, por lo que a su vez los distribuidores tendrán que ajustar sus precios de compra para así poder ofrecer al cliente final un precio asequible y a su vez poder obtener un margen de beneficios que merezca la pena.
- Incremento en el coste de la energía que aumenta los costes totales. Según el portal www.energíadiario.com en el 2009 se indicaba ya un aumentó en

España un 11,7% en noviembre, en comparación con el mismo mes de 2009, mientras que en el resto de países de la OCDE lo hizo en un 5,4% de media, según datos publicados por la OCDE. En la actualidad el precio de la energía sigue subiendo, lo que anima a las empresas a optar por nuevas energías como las renovables.

6. ANALISIS INTERNO

Para que entendamos la importancia del análisis interno vamos a usar una cita que considero que puede ayudarnos a comprender a la perfección el uso de este tipo de estrategia:

“Solo las empresas que pueden desarrollar continuamente nuevos activos estratégicos, con mayor rapidez y de forma más económica que sus competidores, serán capaces de lograr utilidades superiores a largo plazo” (Markides y Williamson, 1994).

Ante estos continuos cambios, para los que la empresa tiene que estar preparada, el análisis interno nos va ayudar a establecer una estrategia para que nuestros propios recursos (tanto nuestros recursos como nuestras capacidades). Para la realización de un buen análisis interno vamos a utilizar tres herramientas de gran renombre como son la definición de fortalezas y debilidades de la empresa, el modelo VRIO (Barney y Griffin, 1992), la cadena de valor (Michael E. Porter, 1985) y el análisis funcional.

Vamos a realizar el análisis interno porque creo que es una herramienta que nos puede aportar mucha información para la realización de la posterior estrategia de diversificación relacionada que se quiere plantear. En las siguientes transparencias podemos observar más detalladamente cual va a ser nuestro proceso de trabajo en este proyecto:

Proceso de dirección estratégica

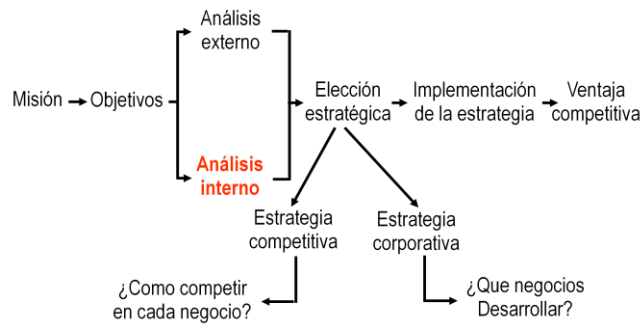


Figura 6.1.; Fuente: Apuntes de Dirección de Empresas, Facultad de Económicas de León)

Recursos, capacidades y ventaja competitiva



Figura 6.2.; Fuente: Adaptado de Grant (2002) y Navas y Guerras (2002)

6.1. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Dentro de este apartado vamos a intentar analizar con más profundidad cuales son las debilidades de la empresa o aquellas actividades que realiza de forma poco eficiente, y cuáles son las fortalezas o actividades en las que la empresa se desenvuelve de una forma muy efectiva o eficiente (Marion Doshier, Dr Otis Benepe, Albert Humphrey, Robert Stewart y Birger Lie., 1960 y 1970):

6.1.1. Fortalezas

- Un importantísimo factor de fortaleza para la empresa es la calidad de su materia prima (la uva), ya que los viñedos de Bodegas Riojanas están situados sobre suelos arcillo-calcáreos, de origen micénico, idóneos para producir las más altas calidades. Además Bodegas Riojanas se sale de los estándares impuestos en su zona de acción donde la uva que por excelencia se cosecha es el Tempranillo, pero Bodegas Riojanas posee además una de las mayores extensiones dedicadas al Mazuelo y Graciano dentro de la Denominación, variedades que aportan una mayor personalidad a los vinos que elabora.
- Formar parte de una denominación de origen tan importante, tanto a nivel nacional como internacional, proporciona a la empresa beneficios muy positivos para su negocio. Los vinos de Rioja son frescos, aromáticos, de composición equilibrada y excelente buqué (aromas del vino). Las calificaciones de las cosechas de la D.O. La Rioja otorgadas por su Consejo Regulador en los últimos cinco años han sido los siguientes:

AÑO	CALIFICACIÓN
2008	Muy Buena
2009	Muy Buena
2010	Excelente
2011	Excelente
2012	Muy Buena

Tabla 6.1.; Fuente: Consejo Regulador de la D.O. La Rioja

- El vino tinto riojano ha asumido el liderazgo del mercado nacional vitivinícola, entre otros motivos destaca su enorme experiencia en la crianza del vino.

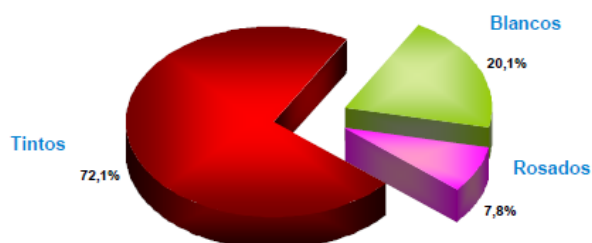


Gráfico 6.1.; Fuente: AC Nielsen

- Gran capacidad de innovación como mejora de la competitividad del sector y de la propia empresa. En La Rioja, provincia en la que trabaja Bodegas Riojanas, existe la mayor concentración española de investigadores y técnicos en vitivinicultura, en buena parte adscritos al SIDT y a la Universidad de La Rioja, lo que contribuye notablemente al avance de la I+D en esta temática. La Universidad de La Rioja imparte además una reconocida licenciatura de Enología. También existe una gran experiencia investigadora en sectores transferibles al vino.

- En general, en España se elaboran unos vinos de excelente calidad y que a lo largo de los años han ido adquiriendo una merecida fama entre los competidores internacionales. En el caso concreto de Bodegas Riojanas produce un vino de alta



- calidad, totalmente comprometido con el cumplimiento de los requisitos mínimos establecidos por el reglamento de la Denominación de Origen Calificada Rioja y siguiendo los estrictos parámetros marcados por la dirección técnica de la bodega para conseguir un vino de excelente calidad. Existe una gran dificultad que es la de conseguir un alto nivel de calidad año tras año, con unos volúmenes tan grandes y sin embargo Bodegas Riojanas lo consigue, trabajo y experiencia de decenas de años son la clave de este éxito. Para ello cuentan con la inestimable ayuda y conocimientos de su enólogo el cual cumple una función de asesor técnico responsable de dirigir el proceso de elaboración del vino. *(Fuente de la imagen: Bodegas Riojanas).*

- Las bodegas españolas, son bodegas que centran tanto su desarrollo como la elaboración de sus caldos en la tradición, ya que España posee una enorme historia vitivinícola a sus espaldas, forjada durante miles de años y asentada hasta la actualidad. En el caso de Bodegas Riojanas podemos decir que es una bodega con una gran historia detrás y una amplia tradición traspasada de generación en generación, lo que hace que sus caldos conserven la misma esencia y sentimiento forjado a lo largo de los años.

- Una gran fortaleza que poseen las bodegas potentes a nivel regional como Bodegas Riojanas es que la bodega está instalada con gran firmeza en la provincia riojana, provincia de indudable cultura vitivinícola y donde la empresa lleva instalada desde su fundación en 1890, es decir más de un siglo de tradición vitivinícola y centrada en la D.O. La Rioja.
- En el caso de Bodegas Riojanas, es la encargada de embotellar sus propios caldos lo que la proporciona una gran flexibilidad en el mercado, así como una intensa reducción en costes de transporte de producto hacia plantas embotelladoras y costes de subcontratación del proceso de embotellado. Además, puede controlar este proceso que es importante dentro del sistema de producción y puede variar la producción en función del mercado de forma ágil y rápida. Como curiosidad, decir que el botellero de la bodega dispone de unos 10 millones de botellas guardadas en espera de alcanzar el momento idóneo de salida al mercado.
- Bodegas riojanas es una empresa muy verticalizada ya que con la compra de viñas a lo largo de los años ha conseguido autoabastecerse de su materia principal (la uva), lo que conlleva enormes beneficios para la empresa la cual depende de sí misma y olvida de una vez por todas los quebraderos de cabeza que conllevan las negociaciones con proveedores.
- Respecto a las demás bodegas podemos decir que es un sector con bodegas muy fuertes, especializadas por clases de vinos y ubicadas en todas las áreas productoras. Además existen firmas muy potentes con marcas con gran poder de distribución y un destacado poder de negociación, además estas bodegas poseen recursos suficientes para ofrecer un vino que se ajuste a las necesidades demandadas por el consumidor.
- Los gobiernos regionales y las instituciones públicas han asumido la responsabilidad sobre el valor estratégico del sector, por ello acuden a las empresas con ayudas para la reconversión varietal, subvenciones para la reestructuración del viñedo, etc.
- La gran dimensión del sector ha provocado un sistema productivo muy eficaz que ha desembocado en una buena oferta de suministros y servicios de cara al

cliente. Además ofrece un alto volumen de vinos con una alta gama de variedades y ofreciendo precios competitivos.

6.1.2. Debilidades:

- Uno de los puntos débiles del sector vitivinícola es que no hay coordinación entre las bodegas existentes ya que todas ofrecen la misma experiencia: difunden o publicitan el proceso de producción del vino con prácticamente las mismas explicaciones cerrando la visita guiada a la bodega con una introducción básica a la cata de vinos. En este sentido, la percepción del turista es negativa porque tiene la sensación que visitadas dos bodegas ya están visitadas todas porque en todas partes le ofrecen lo mismo. Se deben ofrecer visitas para iniciarse en el mundo del vino pero con la posibilidad de poder ir más allá y poder profundizar en el amplio mundo del vino.
- La gestión tradicional y familiar llevada a cabo por las bodegas de este sector provoca enormes dificultades para la adaptación a las nuevas tendencias del mercado. Aunque empresas como bodegas riojanas intentan adaptarse a las nuevas tendencias, están todavía muy centradas en la producción de caldos de tradición y demandados por el cliente.
- Bajo nivel de I+D+I como factor de competitividad, al ser un sector tan anclado en procesos y culturas vitivinícolas tradicionales las bodegas no consideran de vital importancia invertir capital en el desarrollo y aplicación de nuevos procesos o innovaciones, prefieren centrarse en otros temas más implicados en la situación de la empresa a corto plazo como son la producción, productividad, calidad, etc.
- El sector vitivinícola está compuesto por una gran cantidad de pequeñas y medianas bodegas con un sistema de producción basado en la tradición y en los conocimientos de elaboración transmitidos de generación en generación, lo que implica que su mano de obra en gran parte de los casos carece de formación, ya que son empleados relacionados con el campo y la tierra que comenzaron su vida laboral a temprana edad.

- Creciente deslocalización de las bodegas desde Rioja hasta otras zonas de España como son Toro, castilla la mancha, etc.
- Falta de aprovechamiento de sinergias, como por ejemplo podemos citar la falta de reuniones de brainstorming para discutir formas alternativas de colaborar más efectivamente, equipos de trabajo multinegocio para desarrollar planes de cuentas de clientes principales, coordinar el desarrollo de productos, la integración de servicios compartidos para el logro de economías de escala o de conocimiento, etc. Normalmente los directivos de bodegos evitan introducirse en este tipo de estrategias para no distraer su atención del negocio principal (la producción y comercialización de sus vinos). Un ejemplo efectivo de sinergia sería la fusión de dos bodegas con un objetivo comercial, centrado en conseguir vender una gama de productos más amplia que la actual, contar con una red de distribución más extensa, o lograr una mejor cobertura geográfica.
- Otra debilidad que deben tener muy en cuenta las empresas del sector es el alto coste de producción, que a su vez afecta directamente al beneficio que puede generar la empresa. Ajustar estos costes es fundamental para que las empresas puedan manejar márgenes de beneficio más altos que las permitan prosperar en el futuro. Por ejemplo bodegas riojanas está manejando un resultado de explotación de entorno a un 10% de su facturación, lo que nos viene a decir que de cada 100 euros que factura, solo 10 van destinados a su beneficio, los 90 euros restantes van destinados a cubrir costes. Un indicador de este problema es el hecho de la existencia de un bajo rendimiento medio por hectárea unido a un mayor coste de mano de obra (en especial en las regiones donde no esté mecanizada la vendimia).
- La mezcla de variedades de uva en la elaboración del vino en muchas bodegas del sector provoca una excesiva disminución de la calidad, este problema se da sobre todo en bodegas cuyos proveedores de materia prima son cooperativas, ya que estas en muchas ocasiones juntan la uva procedente de multitud de agricultores, sin separarlas por clases o por calidad de uva lo que provoca que las bodegas obtengan una materia prima que no se adapta a las calidades exigidas por el producto final. En el caso de bodegas riojanas esta debilidad se

da en menor medida ya que se autoabastecen mediante sus propios viñedos, lo que les proporciona total control y conocimiento sobre la materia prima que van a tratar.

- Un número muy elevados de bodegas no clasifica sus vinos por su calidad lo que a su vez les impide ofrecer un amplio abanico de tipos de vino.
- Gran cantidad de bodegas del sector se encuentran con grandes problemas comerciales, esto es debido al gran peso del mercado a granel y su baja cualificación, a la falta de estructura comercial, falta de estrategias de comunicación y conocimiento sobre los mercados de destino, elevado número de marcas desconocidas para el consumidor final, etc.

6.2. MODELO VRIO

En primer lugar hay que decir que el modelo VRIO es una de las principales herramientas de análisis interno dentro de una empresa u organización, su función es analizar cada una de las cuatro características que debe poseer un recurso para proporcionar a la empresa una ventaja competitiva:

- I. Valioso
- II. Escaso (raro)
- III. Inimitable
- IV. Organización(organización adecuada de la empresa)

(Grant ,2002; Guerras y Navas 2007; Penrose, 1959)

El objetivo principal de este instrumento de análisis es proporcionar a la empresa información referente a la calidad o capacidad que poseen sus recursos para ayudar a la organización a posicionarse en el mercado y a su vez diferenciarse de la competencia. Es un instrumento importante sobre todo en sectores como el vitivinícola donde la competencia es tan elevada debido al gran número de bodegas que conviven en el mercado. Si la empresa posee recursos que posean estas características, de forma

rotunda podemos decir que dichos recursos van a proporcionar a la empresa una ventaja competitiva respecto a las demás.

Como podemos observar, el epicentro de estudio de este modelo son los recursos que pueden hacer a una empresa competitiva dentro de un mercado. Para la competitividad de una empresa, no solo es importante poseer un producto final que cumpla esos cuatro factores o requisitos formulados por el modelo VRIO, sino que dentro de una organización existen diferentes recursos que son importantes para la empresa. Podemos nombrar tres tipos de recursos en los que el análisis debe enfocar su atención:

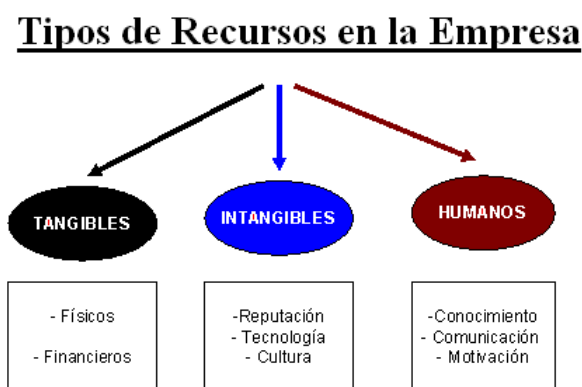


Figura 6.3.; Fuente: Elaboración Propia

6.2.1. **Valioso**

En primer lugar decir que valioso según la RAE es aquello que posee mucho valor, tiene mucha estimación tanto del poseedor como de terceros y además aporta un fuerte poder. Para saber si un recurso es valioso es importante plantear una serie de preguntas y a su vez darlas respuesta: ¿Mi recurso proporciona valor a mi cliente? ¿Dicho recurso aporta ventajas tanto al emisor como al receptor? ¿En qué medida un recurso permite neutralizar las posibles amenazas o aprovechar las posibles oportunidades?

En cuanto a los **recursos tangibles** que presenta Bodegas Riojanas podemos encontrar en primer lugar sus instalaciones situadas en Cenicero (La Rioja), que desde su inauguración en 1890 hasta la actualidad han sufrido hasta 8 ampliaciones debido al enorme crecimiento de la empresa y la implantación de nueva maquinaria y tecnología que sitúa a la empresa entre las mejores del mercado, mezclando la tradición y la

innovación en sus productos. Esta enorme inversión en instalaciones y maquinaria la diferencia claramente de bodegas de menor envergadura situadas en el mercado y a su vez la permite competir en volumen y calidad con las grandes empresas del sector vitivinícola.

A su vez, a parte de las instalaciones de tratado de la uva, debemos mencionar como parte de este grupo los terrenos de cultivo que posee la bodega, en total suponen más de 300 hectáreas de viñedos que se caracterizan y diferencian de las demás por la enorme calidad de su tierra arcillo-calcárea idónea para obtener una uva de calidad que a su vez será usada para elaborar caldos de excelente paladar y reputación dentro del mercado. Como hemos mencionado anteriormente, la uva es un recurso tangible o material que es imprescindible para el buen funcionamiento y el éxito de la empresa.

Bodegas Riojanas cultiva tres tipos de uva diferentes que ofrecen un tinte especial característico de sus caldos, estas tres uvas son: el tempranillo que es una variedad de uva tinta cultivada extensamente para producir vinos tintos con cuerpo, es característica de La Rioja, se usa en mezclas siendo normalmente el 90% de la mezcla, posee un paladar franco, interesante en vino joven y aterciopelado cuando envejece y se considera variedad preferente; la uva Mazuela o cariñena se considera la uva más cultivada del mundo, desde un punto de vista enológico la podemos considerar como una uva con alta intensidad colorante y alta concentración de azúcares, este tipo de uva permite elaborar caldos de color intenso, poco aromáticos (florales), sedosos y tiernos; y por último también cultivan la uva Graciano, que es una uva de poco rendimiento por lo que no es muy abundante, en España produce bajas cosechas pero es un componente clave de los grandes reservas de Rioja y Navarra aportando estructura y potencial para envejecer, los vinos que se hacen con ella son muy apreciados ya que les dota de un rojo intenso, acidez elevada y mayor longevidad.

El producto final, el vino, se obtiene por la mezcla y tratamiento de estos tres tipos de uva según el tipo de caldo que se pretenda elaborar. Como conclusión podemos decir que este conjunto de recursos tangibles que posee la empresa son valiosos para ella ya que aunque su tipo de maquinaria sea muy similar a empresas de su misma envergadura, hay muchas pequeñas bodegas que no poseen estas extraordinarias instalaciones. Además el cultivo de su propia uva y la calidad de sus terrenos de cultivo permiten a

Bodegas Riojanas obtener una materia prima de calidad que difiere en gran medida de muchas bodegas del sector que, por ejemplo, recurren a sociedades cooperativas de la uva, las cuales no aseguran la calidad de la uva ya que esta procede de diferentes agricultores y en muchas ocasiones se juntan diferentes tipos y calidades de uva lo que afectará negativamente a la calidad de los caldos que se elaboren. Por todo esto podemos hablar que Bodegas Riojanas posee unos recursos materiales que pueden proporcionarle una ventaja competitiva respecto a un alto porcentaje de bodegas del sector.

En segundo lugar, encontramos los recursos intangibles que son aquellos que no se pueden percibir físicamente. Según la web especialista en economía www.ZonaEconómica.com dentro de estos recursos podemos encontrar de dos clases: los recursos legales y los recursos competitivos.

Dentro de los recursos legales que están en posesión de Bodegas Riojanas S.A. están sus derechos de marca y derechos de autor, la marca bodegas riojanas está ya consolidada en el mercado sobre todo a nivel regional en la provincia de La Rioja.

Esta marca se ha ido afinando con los años situándose entre las bodegas “top” dentro de La Rioja, esto es así debido a que pertenece al reducido grupo de bodegas de Rioja que permanecen en activo desde el siglo XIX, que dada la situación actual es un mérito digno de señalar. Tanta es la confianza que los clientes depositan en la solidez de la marca, que Bodegas Riojanas S.A. es una de las pocas empresas vitivinícolas españolas que cotizan en Bolsa. Además Bodegas Riojanas ha conseguido que los clientes potenciales la vean como una empresa que oferta vinos de calidad con un toque clásico y aristocrático muy característico y que le caracteriza frente al resto.

En cuanto a la tecnología o mejor dicho a la investigación y el desarrollo, es preciso hablar de que aunque bodegas riojanas es una empresa con años de tradición y cultura arraigada a las espaldas, es una empresa consciente de lo importante que son las innovaciones y la aplicación de la tecnología en todos los ámbitos del negocio. En este aspecto Bodegas Riojanas goza de una excelente reputación en cuanto a unión de tradición e innovación se refiere. Un ejemplo de ello es la reciente creación e introducción dentro de la bodega de la llamada “huella sensorial”. La huella sensorial es un proyecto de investigación que pretende garantizar la calidad de los vinos de alta

gama de Bodegas Riojanas, se sabe que la bodega adquirirá dos equipos IMS (equipo de Espectrometría de Movilidad Iónica), necesarios para el desarrollo del proyecto, uno de los cuales cederá a la Universidad de La Rioja, todo ello para permitir a los investigadores trabajar en los tres objetivos del proyecto: garantizar los estándares de calidad de sus vinos a través de la obtención de la ‘huella sensorial’ y evitar el ‘sabor a corcho’ y el carácter Brett. Este y otros proyectos de innovación se deben en gran parte al convenio que suscribió la bodega en 2005 con la Universidad de La Rioja para desarrollar proyectos y actividades científicas, técnicas y académicas en general. Otro de los proyectos tecnológicos desarrollados ha sido el de Desarrollo de calibraciones para el control de la fermentación y seguimiento del envejecimiento del vino.

Por último dentro de los recursos intangibles podemos nombrar los recursos competitivos que hacen referencia al conocimiento acumulado por la empresa durante su más de un siglo de historia que la permiten poseer técnicas de elaboración, técnicas de combinación de la vid para la obtención de mostos de alta calidad, formas de gestionar el trabajo en la bodega desde el proceso de recogida de la vid hasta el embotellado y su posterior comercialización, etc. Por la experiencia y conocimientos que solo se adquiere con el paso del tiempo, Bodegas Riojanas está por encima de muchas bodegas del sector que bien por su corta vida o por su falta de experiencia, no pueden elaborar los caldos con la misma calidad que Bodegas Riojanas ya que el “How-know” transmitido de generación en generación supone una ventaja competitiva infranqueable para la competencia.

Como conclusión ha este apartado podemos decir que la relación de confianza forjada entre la bodega y el consumidor, unido a sus innovaciones tecnológicas, derechos de marca, propiedad intelectual, etc. Y su cultura llena de tradición, experiencia y conocimientos hacen de los recursos intangibles de Bodegas Riojanas un filón competitivo con respecto a las demás bodegas.

Por último hay que señalar la importancia de los **recursos humanos**, que supone un activo de elevada importancia para el buen funcionamiento de la empresa. En primer lugar hay que decir que todas las labores desarrolladas en el negocio son elaboradas por personal de Bodegas Riojanas (desde que comienza a brotar la uva hasta que el vino llega a la mesa), aunque parezca una afirmación obvia no es así ya que muchas bodegas

subcontratan ciertas actividades lo que les provoca una pérdida de control y les hace más difícil la tarea de asegurar la calidad y el buen hacer en todos los pasos de su proceso de elaboración. Para Bodegas Riojanas su personal es su mayor activo ya que vuelcan su entusiasmo y experiencia en los caldos que elaboran siendo su máximo exponente obtener la satisfacción de todos los consumidores.

6.2.2. Escaso

Los recursos se catalogan como escasos cuando se pueden encontrar en cantidades inferiores a la demanda y cuya distribución constituye uno de los principales objetivos de la economía, es decir, no se dispone de una existencia suficiente de recursos como para suplir todos los posibles deseos y necesidades de los individuos. Como recursos raros o escasos se refiere a aquellos activos que posee la bodega que son específicos de la misma, son difíciles de comprar o adquirir en el exterior.

En cuanto a los recursos tangibles o materiales es necesario decir que en el caso de la uva como materia prima del proceso de elaboración del vino, no supone un activo escaso ya que esta fruta es una de las más cultivadas en España, muestra de esto es la siguiente tabla que muestra como España está a la cabeza de los países cultivadores de vid:

<u>País</u>	<u>Área dedicada</u>
España	11,750 km ²
Francia	8,640 km ²
Italia	8,270 km ²
Turquía	8,120 km ²
Estados Unidos	4,150 km ²

Tabla 6.2.; Fuente: elaboración propia mediante recopilación de datos de diferentes medios de comunicación vinícolas

Pero no nos engañemos, porque aunque a simple vista la uva parezca un recurso abundante (que si lo es) debemos centrarnos en si la uva de calidad que exigen nuestros mejores caldos también es tan abundante. En concreto la uva tempranillo tiene una gran extensión de cultivos tanto en territorio español (la **tempranillo** es variedad recomendada en las comunidades autónomas de Murcia, Navarra, País Vasco, La

Rioja, Comunidad Valenciana, Cataluña, Extremadura, Madrid, Aragón, Castilla-La Mancha y Castilla y León) como en territorio extranjero (se cultiva en Portugal, Argentina, Chile, Perú, etc.). La uva Mazuela también es de cultivo extendido por toda la península abarcando desde País Vasco y La Rioja hasta Castilla-La Mancha, Extremadura y Navarra; también se cultiva en Francia, Italia, Túnez y Marruecos, por lo que podemos decir que tanto en la uva Mazuela como en la tempranillo la ventaja competitiva en términos de escasez es difícil de obtener. En cuanto a la última variedad de uva que forma parte de la mezcla de Bodegas Riojanas es la uva graciano, este tipo de uva si podemos decir que destaca por su escasez sobre todo dentro de la península ibérica ya que se produce en bajas cosechas y normalmente centradas en vinos de La Rioja y Navarra; en lo que al extranjero se refiere la uva graciano la podemos encontrar en Australia y dentro de EE.UU en el estado de California. En este último caso si podemos hablar de escasez como factor de competitividad, ya que esta uva posee un gran valor para las bodegas ya que con ella se consigue elaborar los mejores caldos (es un componente clave de los grandes reservas de Rioja y Navarra, aportando estructura y potencial para envejecer), los vinos que se hacen con la uva graciano son muy apreciados, ya que les dotan de un rojo intenso y acidez elevada así como un fuerte aroma y capacidad para envejecer correctamente.

En cuanto al producto final, el vino, podemos decir que solo en algunos de sus caldos se puede observar este factor de escasez o rareza. Por ejemplo vinos jóvenes o de un año no ofrecen a la empresa una ventaja competitiva frente a la competencia ya que dichos caldos son de similares características, este tipo de vinos deben ser consumidos en el margen de un año natural desde que salen al mercado, aunque suelen saber mejor si se consume en el margen de los primeros seis meses. Sin embargo donde la bodega puede encontrar su ventaja competitiva es en los vinos de crianza, reserva o gran reserva, vinos cuyo proceso de envejecimiento abarca desde 24 meses en los vinos de crianza, 36 en los vinos de reserva y unos 5 años para los vinos gran reserva. Estos largos periodos de envejecimiento hacen de este tipo de caldos activos o recursos escasos por su dificultad de elaboración y el elevado tiempo que requiere el proceso de envejecimiento.



Fuente: Bodegas Riojanas

En cuanto a la escasez de los recursos intangibles de Bodegas Riojanas, formados tanto por el saber hacer o “how-know” como los derechos de patente, derechos de imagen, podemos decir que no es que la palabra escasez sea el factor que mejor los defina sino que se podría decir que son únicos. Cada bodega posee su propio método de elaboración del vino ya que aunque los principios básicos de elaboración son los mismos para todas, cada bodega posee su propio sistema de tratado, mezclado y conservación que hace de sus caldos recursos o activos únicos. Pero la verdadera rareza o escasez de estos recursos reside en el hecho de que en la dificultad existente en adquirir estos recursos en el exterior. El coste de una marca es muy elevado ya que detrás de ella existen años de trabajo, investigación, fidelización de clientes y otros muchos factores que son elementales para el éxito de la empresa. En el caso de Bodegas Riojanas podemos decir que es una marca con años de tradición y que se ha forjado un nombre y una reputación excelente en el mercado. Esto es lo que verdaderamente hace de estos derechos una verdadera ventaja competitiva frente a la competencia, ya que empresas de reciente formación o con una reputación o un tamaño menor en la empresa no pueden adquirir esta ventaja competitiva fácilmente ya que requieren un proceso de creación que requiere tiempo y dedicación, por lo tanto siempre estarán a la cola de las bodegas con una imagen firme y sólida. Esta imagen de marca permite que el cliente asocie con el vino una serie de características, que en el caso de una buena imagen de marca como la de Bodegas Riojanas, positivas como por ejemplo el buen sabor, los

aromas que desprende, la experiencia de la bodega en la elaboración, etc. La mayor ventaja competitiva que proporciona este factor es el hecho de que los clientes potenciales ya conocen la marca o han oído hablar de ella mediante el boca a boca u otros medios publicitarios, sin embargo una bodega que lance al mercado sus vinos sin una potente imagen de marca que los respalde no solo va a tener dificultades en la venta de sus productos sino que también se va a ver sometida a una evaluación o juicio severo por parte del cliente, ya que por norma general los consumidores de vino suelen fidelizarse rápidamente ante los caldos de una determinada bodega por lo que va a resultar muy difícil que cambie de opinión, aunque la calidad del vino ofrecido por estas bodegas sin una imagen de marca poderosa sea superior al de las bodegas con potentes imágenes de marca .

El resto de recursos intangibles, los llamados recursos competitivos, como hemos dicho anteriormente se caracterizan por ser específicos de cada bodega luego se puede deducir que su rareza o su escasez residen en su carácter único. En nuestro caso, Bodegas Riojanas posee su método de elaboración basado en la tradición y en la innovación que la hace única entre las demás bodegas del sector.

Los **Recursos humanos** de Bodegas Riojanas en cierto modo cumplen este factor de escasez o rareza y en cierto punto no la cumplen. Aquellos trabajadores de puestos estandarizados o puestos de baja cualificación como los encargados de la recogida de la vid o los encargados de embotellar el vino, se consideran recursos humanos abundantes en el mercado laboral, ya que para la realización eficiente de estos puestos de trabajo no se necesitan conocimientos o formación específica luego el abanico de candidatos o potenciales empleados es grandísimo. Sin embargo dentro de la plantilla de Bodegas Riojanas, existen una serie de empleados que son específicos de la empresa y que poseen una serie de conocimientos y capacidades que `proporcionan una ventaja competitiva a la empresa sobre los demás. Este tipo de puestos, menos estandarizados y donde se requiere la asunción de responsabilidades y la aplicación de conocimiento específicos, son más difíciles de ocupar ya que el tipo de empleado requerido no se encuentra en el mercado laboral de forma fácil. Uno de los ejemplos de este tipo de empleados que podemos encontrar en Bodegas Riojanas es la figura del enólogo Pablo Orio, que lleva trabajando para Bodegas Riojanas desde octubre del 2004. Pablo Orio

posee una formación envidiable ya que estudió en la universidad de La Rioja donde se consagró en un primer momento como ingeniero técnico agrícola e ingeniero agrónomo por la universidad de Lleida, más tarde se licenció en enología y viticultura, y posteriormente hizo el doctorado en agricultura (el doctorado se centró en el estudio sobre "la eliminación temprana de la hoja: nueva técnica para reducir la compacidad de la uva y el rendimiento").

Pablo Orio es experto en el trabajo y seguimiento de parcelas de viñedo y elaboración de vino, en el desarrollo de proyectos de investigación en los campos de viticultura y enología y especialista en la relación con proveedores de uva, realización de visitas, realización de catas, preparación de proyectos de investigación, obtención de subvenciones de campo investigación. El enólogo es una figura muy importante dentro de una bodega, en el caso de Pablo Orio en Bodegas Riojanas se dedica a la presentación y desarrollo de proyectos de investigación en los campos de viticultura y enología, el Seguimiento y control de parcelas de viticultores, la realización de catas y guiar visitas a la bodega a periodistas especializados o clientes VIP (Importante).



Enólogo de Bodegas Riojanas Pablo Orio

Fuente: Bodegas Riojanas

6.2.3. Inimitable

Se dice que un recurso es inimitable cuando es difícil de copiar o imitar por parte de la competencia. Si los competidores pueden replicar los recursos y capacidades de empresas que están obteniendo ventaja, dicha ventaja para la empresa emisora será insostenible a largo plazo ya que ésta no pertenecerá en exclusiva a una sola empresa lo que provocará que esta ventaja competitiva se diluya al hacerla colectiva.

El grado de no imitación de los **Recursos tangibles** es bastante reducido ya que la vid usada en el proceso de elaboración del vino de Bodegas Riojanas es fácilmente observable e imitable. Quizá la dificultad de imitar este recurso resida en el tipo de suelo necesario para conseguir una viña de una calidad excelente, ya que uno de los principales factores que inciden en el cultivo de la uva es el tipo de suelo. El tipo de suelo es, junto con la variedad de uva, la meteorología, el clima, la viticultura y la vinificación, uno de los factores que inciden en la obtención de un buen vino. Bodegas Riojanas en su bodega de cenicero está asentada sobre suelos arcillo-calcáreos, de origen micénico, son suelos ricos en caliza, permeables, difíciles de regar y mecanizar, además aparecen estructurados en forma de terraza y distribuidos en pequeñas parcelas, por todo esto son idóneos para producir las más altas calidades ya que producen vinos de mucho extracto glicérido y con un Ph alto, buen color, estable y muy aptos para envejecer. Decimos que el tipo de suelo hace inimitable a un vino porque por ejemplo, en otras partes de La Rioja encontramos otros tipos de suelo que van a dar a los caldos diferentes matices y características:

Arcillo-ferrosos	Producen vinos frescos de medio cuerpo.
Aluviales	Producen vinos intermedios de pH bajo, con un sabor ácido de origen tartárico

Tabla 6.3.; Fuente: información cedida por bodegas Hnos. Lozano (La Rioja Alta)

La maquinaria e infraestructura es imitable, pero esta imitación está condicionada por el factor coste económico de la inversión. Abrir una bodega pequeña, con una producción de 200.000 botellas puede costar un millón de euros (este es el tamaño mínimo que puede tener un negocio vinícola), sabiendo que Bodegas Riojanas posee una producción de 4.500.000 botellas, aplicando una regla de tres (que no es un método muy aconsejable para saber el coste real) podemos estar hablando de un coste de apertura de unos 10 millones de euros. Este coste inicial es alto lo que puede echar para atrás a posibles imitadores que intenten acceder al sector para copiar nuestro negocio e intentar obtener el mismo éxito.

Los recursos intangibles legales, que engloba tanto los derechos de propiedad industrial (marcas, patentes, diseño industrial, denominaciones de origen) como los derechos de propiedad intelectual (derechos de autor y derechos afines), son claramente inimitables porque están protegidas por la ley. En el caso de la propiedad industrial la ley ampara a las empresas en tres aspectos:

- ✓ Patentes y Modelos: *Ley 11/86 de 20 de marzo, de patentes de invención y modelos de utilidad*
- ✓ Signos Distintivos: *Ley 17/2001 de 7 de diciembre de marcas*
- ✓ Diseños Industriales: *Ley 20/2003, de 7 de julio, de protección jurídica del diseño industrial*

La legislación referente a la propiedad intelectual se establece dentro de la Ley 22/11, de 11 de noviembre de 1987. En años posteriores se generaron una serie de modificaciones. En la bibliografía adjuntamos los enlaces a los documentos Pdf donde se pueden encontrar en su totalidad cada uno de los párrafos que contienen estas leyes.

La tecnología e innovación es imitable pero a largo plazo y superando las barreras legales impuestas por los derechos de propiedad industrial e intelectual anteriormente mencionados.

En cuanto al how-know o el saber hacer no solo es difícil de imitar sino que a su vez es difícil de detectar en que parte se está obteniendo la ventaja competitiva sobre los demás. Cada bodega tiene sus propios métodos y rutinas, y determinados conocimientos o capacidades que se aplican en una determinada bodega y consiguen ser exitosos, puede que al aplicarse en otra bodega provoque unos resultados totalmente diferentes.

Los recursos humanos de la bodega son inimitables desde el momento en que se desarrollan tanto las capacidades individuales como colectivas así como una determinada cultura organizativa, las cuales van estrechamente relacionadas con la historia de la bodega. También es muy difícil detectar en que empleado reside la verdadera ventaja competitiva, por ejemplo podemos decir que el enólogo Pablo Orio es imprescindible ya que gracias a sus evaluaciones los vinos consiguen obtener la calidad adecuada y demandada por el exigente cliente, sin embargo antes de que los caldos lleguen a manos de Pablo Orio han pasado por un largo proceso de elaboración.

Otro hecho que hace aún más inimitable el factor recursos humanos, es que los empleados establecen, dentro de la bodega y a lo largo del tiempo, una serie de relaciones informales, de rutina, de confianza, de ayuda que son casi imposibles de imitar porque son específicos de una determinada organización. Volviendo al ejemplo del enólogo de la Bodega Pablo Orio, este es un empleado que lleva más de 8 años trabajando para Bodegas Riojanas, durante estos cuatro años a establecido multitud de relaciones de confianza, fiabilidad e incluso amistad con sus compañeros, lo que le ha hecho a su vez ser más eficiente a la hora de realizar su trabajo ya que depende en muchas ocasiones del buen hacer del resto de sus compañeros. Aunque la formación, experiencia y capacidades de Pablo Orio están fuera de toda duda, es posible que el éxito y buen hacer que plasma día a día en Bodegas Riojanas quizá en otra bodega no se daría, esto es porque depende de factores interno que requieren un periodo de adaptación y no siempre se consigue dicha adaptación.

En conclusión podemos decir con rotundidad que dos son las ideas por las cuales podemos decir que el personal de Bodegas Riojanas es inimitable y por tanto supone una fuente de ventaja competitiva para la organización: en primer lugar existe una gran dificultad para los competidores identificar o detectar los empleados individuales o grupo de empleados en cuyos conocimientos, habilidades o capacidades se basa la ventaja competitiva; y en segundo lugar existe una enorme dificultad a la hora de reproducir o copiar dichos empleados.

6.2.4. Organización

Hace referencia a la medida en que las políticas y procedimientos de la bodega están organizados para apoyar la explotación de sus recursos (“la organización en la empresa”, McGraw & Hill).

La organización de una bodega de vinos suele ser en todos los casos muy parecida, su principal objetivo es unir a la perfección los tres principales procesos dentro del negocio: la recogida de la uva, la elaboración del vino y su embotellamiento y distribución.

En primer lugar, y en relación con la primera fase del proceso, decir que la vendimia en Bodegas Riojanas se hace de forma manual ya que es necesario seleccionar la uva para elaborar caldos de diferentes matices y calidades. Aunque es un método que aumenta los costes económicos (ya que necesita más personal) y además supone un trabajo más duro para los agricultores puesto que debe estar levantándose y agachándose para recoger la uva y llevando el capazo lleno de uva al tractor. Todo esto se hace para conservar esos caracteres de valor y escasez que proporcionan este tipo de uvas a nuestros vinos.

Durante el proceso de elaboración, tanto el enólogo como los demás empleados que trabajan dentro de la planta de tratado de la uva tienen la responsabilidad de observar el proceso y corregirlo cuando sea necesario.

Los empleados deberán estar pendientes de determinados indicadores de acidez, presión, fermentación, etc. y vigilar que estos se encuentren dentro de los parámetros establecidos. El enólogo, Pablo Orio, tiene multitud de funciones dentro de la empresa que sirven a su vez de unión entre los diferentes procesos: el enólogo se dedica, en colaboración con los agrónomos, a la selección de la uva idónea para producir caldos de calidad así como la mezcla de diferentes uvas para lograr el sabor deseado; debe asegurar la calidad del vino, además deberá realizar catas de prueba de forma regular durante todo el proceso de maduración y realizar los ajustes necesarios para asegurar el mejor sabor una vez que el vino está listo para el consumo; deberá controlar tanto el crecimiento de las parras como el proceso de elaboración.

El enólogo deberá tener comunicación constante con el laboratorio de la bodega para poder discutir los diferentes asuntos que surjan en las diferentes pruebas y análisis y así poder mejorar la calidad de los productos. Para que haya una buena comunicación y relación entre los diferentes empleados de la bodega es preciso que se establezcan unos claros canales de información formales que son reglas estrictas de comunicación dentro de la organización. El director o máximo responsable de la bodega dicta los medios de comunicación y a quién debe reportarle cada subordinado, esta jerarquía configura la estructura y atmósfera a través de las distintas políticas y procedimientos escritos. Mediante este canal de comunicación formal se debe dar a conocer la información

relevante para la toma de decisiones, hacerlo de una manera clara y exacta, con rapidez y sin errores.

Otra forma de hacer que la organización se una para conseguir que el producto final sea competitivo es el establecimiento de un sistema de control explícito, en los cuales se establezcan cadenas de mando y las personas con más responsabilidades se encarguen tanto del control de la labor de sus subordinados como del control de la calidad y del buen flujo de la información entre los departamentos.

Como vemos los recursos humanos son de vital importancia, ya que son los nexos entre los diferentes procesos. El establecimiento de una jerarquía bien marcada dentro de la bodega es importantísimo no solo para que cada uno sepa cuál es la labor que debe desempeñar sino también a quién debe transmitir la información relevante para que sea procesada e interpretada (canales de comunicación formal ascendente, descendente y horizontal).

A continuación, en referencia a esta jerarquía marcada dentro de la bodega podemos observar un ejemplo de cómo se organiza jerárquicamente una bodega:

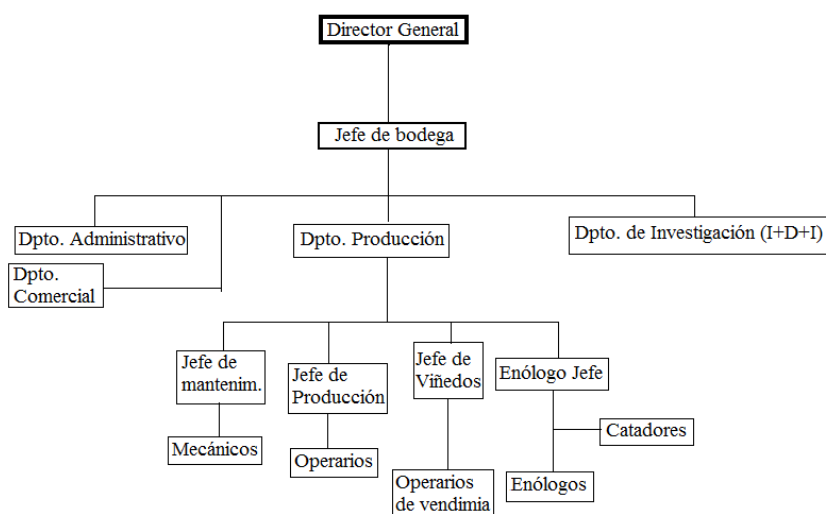


Figura 6.4.; Fuente: elaboración propia

En este ejemplo se puede ver que la organización se estructura según un enfoque funcional por lo que es importante distinguir y delimitar bastante bien cada una de las funciones (De la Fuente Sabaté y otros, 1997; Mintzberg, 1984)

6.3. LA CADENA DE VALOR

La cadena de valor nos va a permitir realizar un análisis interno de la bodega, para ello se desagregará en sus principales actividades generadoras de valor. Esta separación de las diferentes actividades de una bodega nos va a permitir identificar fuentes existentes y potenciales desventajas competitivas, y comprender mejor el comportamiento de los costos (Michael Porter, 1985). Una vez detectadas las potenciales ventajas competitivas de la bodega, estas deberán ser aprovechadas para así poder minimizar los costes y así poder optar a la obtención de un mayor margen de beneficios.

La cadena de valor está formada por tres elementos básicos que son: actividades primarias, actividades de soporte o apoyo y el margen.

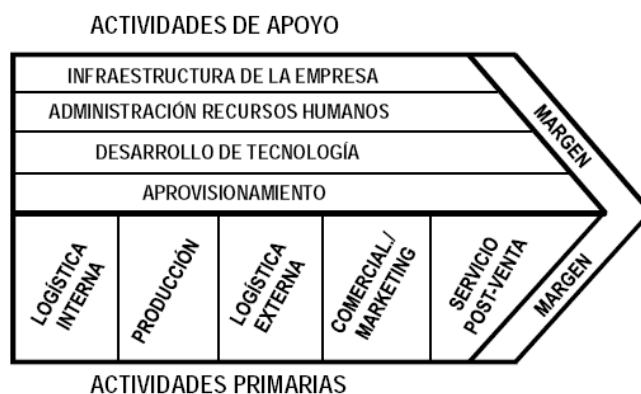


Figura 6.5.; Fuente: Michael E. Porter, 1985 Escuela de Negocios de Harvard (libro *Competitive Advantage*)

6.3.1. **Las actividades primarias** hacen referencia a todas aquellas actividades que están relacionadas con la producción y comercialización del producto. Las actividades primarias se pueden clasificar en cinco diferentes actividades (Keneth C. Laudon, 2008):

6.3.1.1. **Logística Interna:** a este apartado se refieren todas aquellas actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y distribución de los diferentes tipos de uva que se necesitan para la elaboración de los excelentes caldos de Bodegas Riojanas S.A. la bodega usa en mayor volumen uvas de su propio viñedo, pero también recibe uvas de agricultores privados

6.3.1.2. **Operaciones:** se refiere a los diferentes pasos o procesos que sigue la uva para su conversión en el producto final, el vino. Para ver más detalladamente cómo se configura esta cadena de valor, vamos a ver cuáles son las diferentes operaciones que se llevan a cabo dentro de una bodega. En primer lugar se procede al pesado de la uva que llega a la bodega, para ver los kilos que entran en la bodega para el procesado y la posterior elaboración del vino. De cada remesa de uvas que llega se



extraen muestras que serán analizadas por el laboratorio para analizar las características de la materia prima. Una vez hecho esto se procede a realizar el primer proceso mecánico que es el despalillado y estrujado. El despalillado consiste en separar la uva de la materia vegetal así como la gran variedad de cuerpos extraños que la acompaña (raspón, hojas, pecíolos, trozos de sarmiento, etc.). El estrujado por su parte se encarga de romper el hollejo de la uva (es la materia sólida que queda después del prensado de las uvas, se trata básicamente de un conjunto de pieles, pulpas, semillas o tallos de la uva) de manera que libere su zumo y la pulpa. Una vez acabados estos procesos se lleva a cabo el sulfitado, el cual consiste en la aplicación de anhídrido sulfuroso a los mostos. La función del sulfitado es proteger a los mostos de la oxidación, evitar la quiebra oxidásica (se produce cuando las sustancias del vino se oxidan, se precipitan y forman un sedimento de color marrón en el fondo de la botella, provoca el descolorido de los caldos) y ejerce un papel protector frente

a las bacterias. Las uvas se estrujan y despallan antes de fermentarlas excepto cuando serán procesadas por Maceración Carbónica "entonces van directamente a la cuba de fermentación (*frente de la imagen: www.vinopedia.tv*).

A continuación viene una de las operaciones más importantes, la fermentación. La fermentación es el proceso que convierte el jugo de uva en bebida alcohólica. A continuación se procede al prensado sobre la pasta u hollejos, ya sea durante la fermentación alcohólica o una vez que ésta haya concluido. Una vez concluido el prensado se procede a la fermentación maloláctica que lo que hace es transformar el ácido málico del vino en ácido láctico, que es un ácido más agradable para el paladar del consumidor y con ello además consiguen que este proceso no ocurra en procesos posteriores como el embotellado en él se daría un peor resultado final. Después pasa al proceso de trasiego donde se separa el vino limpio de las sustancias que le dan turbidez.

Una vez completadas estas fases se procede a la clarificación del vino, este proceso consiste en añadir al vino un clarificador para que mediante cargas electrostáticas se una a partículas en suspensión de carga contraria y estos flóculos caigan al fondo para su retirado, en otras palabras, en este proceso se eliminan los posos o partículas en suspensión. Ahora el vino pasa al proceso de filtrado mediante el cual se eliminan los sedimentos del vino y se le deja preparado para su embotellamiento. Una vez filtrados los caldos de los diferentes depósitos se procede al ensamblaje, tipificación o mezcla de los caldos de estos depósitos para conseguir un vino homogéneo.

La crianza en barrica es el proceso siguiente y su función es envejecer y madurar el vino. El tiempo de estancia del vino en la barrica depende del tipo de vino que queremos obtener. Por último, una vez pasado el tiempo de estancia en barrica se procede al embotellado, que no es ni más ni menos que la introducción del vino en la botella.

Tipo de Vino	Meses en Barrica	Meses en Botella
Joven	tiempo insuficiente	solo hasta su consumo
Crianza	al menos 6 meses	al menos 18 meses
Reserva	al menos 12 meses	al menos 24 meses
Gran Reserva	al menos 18 meses	al menos 42 meses

Tabla 6.4.; Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de webs dedicadas al vino

6.3.1.3. Logística exterior: esta parte de la cadena de valor se dedica tanto al almacenamiento del vino como a la distribución del mismo hacia el consumidor. En cuanto al almacenamiento, decir que bodegas riojanas dispone de 26.000 barricas donde se almacena el vino a la espera de su punto de envejecimiento idóneo. Además en las instancias subterráneas de la bodega se sitúa el botellero donde se almacenan las botellas tanto de vino joven, que salen rápidamente hacia el mercado para su consumo, como crianzas, reservas y grandes reservas que se almacenan hasta cumplir el periodo de envejecimiento en botella.

En cuanto a sus distribución, los encargados de distribuir sus vinos entre los distribuidores son pequeños distribuidores, grandes distribuidores (centros comerciales, supermercados, hipermercados, etc.), restaurantes, hoteles, vinotecas, etc. A continuación, y como muestra de los puntos de venta más frecuentes de los vinos de bodegas como Bodegas Riojanas S.A. presentamos un gráfico que nos aclara la distribución de los vinos según el punto de venta (337.913 puntos de venta):

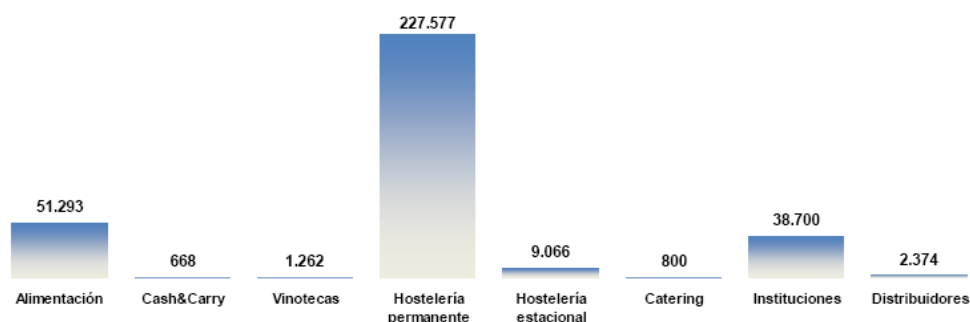


Gráfico 6.2.; Fuente: Club de Marketing de la Rioja

alimentación	incluye establecimientos de alimentación tradicional, supermercados e hipermercados
cash and carry	establecimientos mayoristas en régimen de librespervicio
vinotecas	establecimientos especialistas en la venta de vino en régimen de libre servicio
hostelería permanente	establecimientos para la venta de productos que serán consumido en ellos, que sean de construcción fija, entrada libre y apertura durante todo el año
hostelería estacional	establecimientos para la venta de productos que serán consumido en ellos, que sean de construcción fija o no, entrada libre y sin apertura durante todo el año
catering	empresas dedicadas al servicio de comidas por encargo en establecimientos propios o ajenos
instituciones	establecimientos para la venta de productos que serán consumido en ellos pero integrados en otro edificio del que forma parte
distribuidores	mayoristas que venden a otros mayoristas o a minoristas

Tabla 6.5.; Fuente: Club de Marketing de la Rioja

6.3.1.4. Marketing y ventas: bodegas riojanas se ha dado cuenta de la importancia de la publicidad a través de internet, es por ello que tanto mediante su página web, como su aparición en diferentes web alusivas tanto al turismo vinícola como webs especialistas en vinos. Además patrocina algunos eventos como el curso de otoño de enología de la ciudad de cenicero donde colabora, con diferentes empresas vitivinícolas ubicadas en Cenicero, en la organización y buen funcionamiento del mismo. En cuanto a su facturación, la del año 2012 aumentó en un 4% respecto a la del 2011, que dada la extraña situación que vive el vino, en la que su consumo a nivel nacional ha descendido bastante en los últimos años, se puede decir que la función de ventas de Bodegas Riojanas se está ejecutando eficientemente.

6.3.1.5. Servicio post-venta: en el caso de Bodegas Riojanas al ser una empresa que comercia con productos de consumo rápido o perecederos como el vino, el servicio post-venta es casi inexistente ya que el producto no requiere de un mantenimiento, instalación o reparación.

6.3.2. Las actividades de soporte o apoyo son aquellas que añaden valor al vino pero, a diferencia de las primarias, no están directamente relacionadas con

la producción y comercialización del mismo. Las actividades de soporte están formadas a su vez por (Keneth C. Laudon, 2008):

- 6.3.2.1. Infraestructuras de la empresa: actividades que ejerce la bodega que son necesarias para el buen funcionamiento de la misma. Un ejemplo es la existencia de departamentos de contabilidad, finanzas, etc. Al ser una empresa que cotiza en bolsa, debe ser estricto en sus documentos contables y en los informes financieros que deberá presentar a sus socios, y también como fuente de información para potenciales inversores.
- 6.3.2.2. Gestión de Recursos Humanos: en bodegas de gran envergadura y un gran número de empleados contratados, como es el caso de Bodegas Riojanas, es necesaria la existencia de un departamento gestor de los empleados de la empresa para llevar un estricto control de los mismos, llevar un control de los costes de personal, realización de actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal, etc.
- 6.3.2.3. Desarrollo de la tecnología: bodegas riojanas posee laboratorios en sus bodegas donde se dedican al control de la calidad de los caldos y a la investigación sobre nuevos vinos, métodos, mezclas, etc. Además como hemos comentado en anteriores líneas de este trabajo, Bodegas Riojanas ha establecido un contrato de colaboración con la universidad de La Rioja para la investigación y desarrollo del proceso de elaboración del vino, sus componentes, su tratamiento, su envejecimiento, etc.
- 6.3.2.4. Aprovisionamiento: este apartado hace referencia a las actividades de compra de materia prima (uva), componentes químicos, maquinaria, etc. La compra de uva, aunque en el caso de bodegas riojanas la mayoría procede de sus propias viñas, suele proceder de pequeños agricultores de la zona y en algunos casos de grandes cooperativas, aunque de estas últimas se suele desconfiar por la calidad de la uva que ofrecen.
- 6.3.3. **El margen** se puede definir como la diferencia existente entre el valor total y el coste de desempeñar las actividades de la cadena de valor (Blog Gestión Emprendedora).

Pero el margen no solo hace referencia al ámbito económico, un aumento del margen supone por ejemplo que nuestro cliente perciba que nosotros hacemos un esfuerzo por acercarle nuestros vinos, que nuestro cliente perciba que hacemos un esfuerzo constante por mejorar nuestro producto mediante la investigación, que nuestros clientes perciban nuestra preocupación por su salud mediante la inclusión en las botellas de indicaciones alusivas al consumo moderado, etc.

6.4. ANÁLISIS FUNCIONAL

Es una herramienta de análisis interno cuya función principal es conocer o estudiar las actividades que realiza la empresa en cada una de sus áreas funcionales. Un primer paso es reconocer cuales son las principales áreas funcionales de la empresa (Servicio Nacional de Aprendizaje industrial, SENAI Brasil):

<ul style="list-style-type: none">• Área Comercial• Área de Producción• Área Financiera	<ul style="list-style-type: none">• Área Tecnológica• Área de Recursos Humanos• Área de Dirección y Organización
---	--

6.4.1. Área Financiera

Es el área de la bodega que se encarga de la inversión y financiación de los recursos utilizados, se preocupa por la seguridad del capital invertido, controla tanto los activos como las operaciones de la empresa, etc. (María Helena Gonzalez,2002).

Para comenzar en esta área, debemos hablar de la estructura financiera, esta nos indica la distribución de los recursos de financiación la cantidad de deuda y de patrimonio neto que una empresa tiene para financiarse. Muestra la composición del pasivo de la bodega, mostrando la forma en que se han ido financiando sus activos (Ross, Westerfield, Jordan; 2010).

La estructura de capital de Bodegas Riojanas en su balance de 2012 tiene una distribución de un 51% de patrimonio neto y un 49% de pasivo (12% pasivo no corriente y 37% pasivo corriente). Con estos porcentajes podemos decir que posee una

estructura de capital óptima muy cercana al 50-50. Esta estructura 50-50 nos viene a decir que el 50% del activo está financiado con fondos propios (dinero de los socios) y el otro 50% con fondos ajenos o deuda tanto a corto como a largo plazo (financiación mediante préstamos, créditos, etc.).

En cuanto a los costes financieros, podemos decir que aunque es una empresa que no plantea problemas de endeudamiento en el balance, posee una gran cantidad de gastos financieros. En el 2012 los gastos financieros han representado algo más de un 50% del resultado de explotación. Además esta empresa carece de ingresos financieros lo que hace que el resultado financiero de la empresa registre siempre resultados negativos, ya que no hay ingresos que contrarresten los gastos financieros (Memoria, 2012).

En cuanto a las rentabilidades obtenidas por la empresa podemos hablar en primer lugar de la rentabilidad económica o ROA, la cual mide la utilidad generada por los activos de Bodegas Riojanas. En el 2012 Bodegas Riojanas obtuvo una ROA de un 3,8% algo mayor que la del 2011 que registró una ROA de un 3,66%. En cuanto a la rentabilidad financiera o ROE, la cual hace referencia a la rentabilidad que van a obtener los accionistas. La ROE en 2012 registró un porcentaje de 2,99%, cuatro puntos básicos más que el ROE registrado en 2011 (2,95%).

A continuación para medir la situación financiera de la bodega, vamos a analizar tres ratios importantes dentro de un negocio: endeudamiento, solvencia y liquidez. En la siguiente tabla podemos ver los resultados obtenidos en 2012 y 2011 para estos tres ratios:

	<u>2012</u>	<u>2011</u>
Liquidez	1,99	1,93
Solvencia	1,88	1,87
Endeudamiento	1,13	1,14
Endeud. a C/P	0,32	0,31
Endeud. a L/P	0,81	0,83

Tabla 6.6.; Fuente: los datos han sido obtenidos a partir de la memoria pero los ratios son de elaboración propia

El ratio de liquidez nos va a informar de la capacidad de Bodegas Riojanas de disponer de efectivo en un momento dado, es decir la facilidad de la misma para

convertir sus recursos en dinero en efectivo para satisfacer sus obligaciones con terceros. Como vemos en el cuadro el ratio de liquidez en 2012 es de 1,99, seis puntos básicos más que en 2011. Este resultado es positivo ya que al ser mayor que 1 nos indica que el activo corriente es superior al pasivo corriente (por cada euro que tenemos en el pasivo corriente, hay 1,99 euros en el activo corriente), y en principio se podrá hacer frente a corto plazo a las obligaciones de pago con terceros.

El ratio de solvencia es más generalizado ya que habla de la capacidad de la bodega para hacer frente a sus compromisos de pago, no solo con su efectivo sino también con todos sus recursos y bienes disponibles. El resultado de la solvencia en 2012 es de 1,88, un punto básico superior al 2011. Este resultado es bueno para la bodega ya que al ser superior a 1,5 ya que así, cada euro que poseemos en el pasivo exigible será respaldado por más de 1,5 euros, en el caso de bodegas riojanas en 2012 será respaldado por 1,88 euros.

Hasta el momento los ratios de solvencia y liquidez financiera están siendo favorables para la empresa, pero es este último ratio de endeudamiento donde la bodega va a encontrar uno de sus puntos débiles. Los datos de endeudamiento presentados por la bodega en 2012 son bastante negativos con una tasa de un 1,13 superando así en más del doble la tasa normal de endeudamiento (0,5). Mediante el desglose del ratio de endeudamiento podemos ver que el verdadero endeudamiento de la bodega se sitúa en el Largo plazo, suponiendo un 70% del total del ratio tanto en 2012 como en 2011. Aún así como dato positivo hay que decir que presenta una leve mejoría respecto al 2011 que presenta una tasa de endeudamiento de 1,14. La bodega ha percibido la preocupante situación y se ha propuesto reducir el volumen de su deuda en un 25% durante el periodo 2011-2014 (Ratios obtenidos a partir de documentos del profesor de la universidad de Oviedo, Jesús García García).

6.4.2. Área de producción

Uno de los elementos más importantes a la hora de evaluar la funcionalidad del área de producción es la estructura de costes que nos muestra la proporción que cada factor o servicio productivo representa del coste total. La estructura de costes es una herramienta que proporciona a la bodega la información necesaria para tomar ciertas decisiones: va a

servir de base para calcular el precio adecuado de cada vino, le va a servir para conocer qué tipos de vinos producen pérdidas o beneficios a la bodega, sirve para localizar puntos débiles en la empresa, determinar aquellas partes en la bodega donde se debe aplicar una estrategia de reducción de costes, etc.

En la bodega podemos encontrar diferentes tipos de costes, los más destacados son los siguientes (Marco teórico sobre estructura de costos predeterminados estimados y margen de utilidad, capítulo II):

- Los costes de producción que surgen del proceso de elaboración del vino, en nuestro caso estos costes van a representar un tanto por ciento muy elevado del total de costes con un 36% del total, este coste está formado por la compra de uva principalmente, así como otros elementos como los envases de vidrio o los componentes químicos que colaboran en el proceso de elaboración (por ejemplo en la fase del sulfitado). Dentro de estos costes también se encuentran los costes de amortización del equipo productivo de la bodega que suponen un 6% del total. Los costes de personal suponen los segundos en proporción del total de los costes con un 18% del total. Aunque hay que decir que este coste de personal no se refiere solo a los empleados del ámbito productivo, sino también a los empleados del ámbito administrativo y comercial, pero es el área de producción el que más empleados necesita y por tanto el que mayor coste de personal supone para la empresa.
- Los costes comerciales que surgen en el proceso de venta de los vinos de la bodega. El coste de personal de este apartado no es muy grande ya que la venta y distribución la realizan distribuidores externos a la bodega. En cuanto a los costes de publicidad propaganda tampoco son muy significativos dentro de la empresa aunque forman parte de uno de los grupos de costes más significativos englobados en el apartado “otros gastos de explotación”.
- Los costes administrativos son necesarios para una eficiente gestión del negocio. El coste de personal en este caso es más significativo que en el área comercial pero bastante menor que el área productivo.

- Los costes financieros derivados en su mayoría de deudas bancarias o con terceras empresas, suponen un porcentaje importante dentro de la bodega, además la inexistencia de ingresos financieros que los contrarresten hacen que los gastos financieros de la empresa asciendan hasta más de la mitad del beneficio antes de intereses e impuestos (BAII).

Una vez analizados los costes es importante ver si la bodega es productiva o no. En primer lugar, la productividad la podemos definir como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. Gracias a la productividad podemos evaluar el rendimiento de los empleados, la materia prima, maquinaria, etc.

La tasa de productividad de los empleados nos indica que de cada euro que paga a sus empleados, la bodega factura en torno a 6 euros. Este es un resultado muy positivo y nos habla de la experiencia, formación y capacidad de sus empleados para la elaboración y comercialización de los caldos elaborados. En cuanto a la productividad que se obtiene de la materia prima (uva) es inferior a la obtenida en los empleados, pero del mismo modo es positiva así podemos decir que de cada euro invertido en materia prima facturamos 3. En definitiva hay que decir que las mejoras en calidad y rendimiento introducidas por Bodegas Riojanas han permitido mejorar sustancialmente la productividad de la bodega año a año.

Dentro del área de producción es preciso hablar de los controles que realiza la bodega para asegurar la calidad de sus vinos. Como ya sabemos Bodegas Riojanas se centra en la elaboración y crianza de vinos con denominación de origen Rioja, para ello la primera normativa que deben cumplir es estar ubicada dentro del territorio de la Denominación de Origen y separada por vía pública de cualquier otro local destinado a vinos no amparados, ya que se exige dedicación exclusiva a los vinos de Rioja así como reunir las condiciones idóneas en la bodega para poder elaborar vino de alta calidad, respetar los tiempos y condiciones necesarias de crianza y poder finalmente embotellar los caldos y comercializarlos. Bodegas Riojanas es una bodega que se dedica a la crianza de vinos, para poder regular perfectamente los tiempos de envejecimiento de los caldos se realiza un control mediante fichas en el que figuran todos los movimientos

que realiza el vino desde que se elabora hasta su comercialización. Estas fichas se entregan de forma mensual a un consejo regulador que almacenará y controlará esta información para conocer, de forma exhaustiva la situación de la bodega. Los Servicios Técnicos del Consejo realizan inspecciones periódicas para medir la cantidad de existencias por tipos de vino y añadas, número de barricas y botellas, contra etiquetas, etc., y contrastar así la veracidad de las declaraciones efectuadas por las bodegas. La uva pasa por estrictos controles de calidad, de hecho se establece una serie de parámetros que evalúan la calidad de la uva como vemos en el siguiente cuadro:

	<u>Uva de calidad baja</u>	<u>Uva de calidad media</u>	<u>Uva de calidad alta</u>
Peso de 100 granos	mayor de 250 gramos	entre 200 y 250 gramos	menor de 200 gramos
Graduación alcohólica	11,5 a 12	12 a 13	mayor de 13
IPT	30-50	50-70	mayor de 70
Botrytis	5-10%	0-5%	0%

Tabla 6.7.; Fuente: Instituto Vasco de Investigación y Desarrollo Agrario

6.4.3. Área de Recursos Humanos

Uno de los factores que inciden mucho en el comportamiento de los recursos humanos es el clima social, que es el que va a fomentar la motivación y el rendimiento de los empleados. En la plantilla de Bodegas Riojanas destaca por su ausencia la conflictividad y el absentismo, ya que son empleados muy involucrados con la empresa, que llevan trabajando fielmente en la bodega durante muchos años y ya la sienten como suya. Dentro de la plantilla de Bodegas Riojanas, al estar en sectores en evolución pero de tradiciones arraigadas, hay que decir que el número de féminas en plantilla es muy reducido. En general, esto es algo frecuente en el sector. A continuación podemos observar en la tabla, las diferencias de sexo existentes en la plantilla de la bodega:

	Hombres	%	Mujeres	%
Administración	6	7,59%	9	11,39%
Comercial	20	25,32%	4	5,06%
Producción	36	45,57%	4	5,06%

Total	62	78,48%	17	21,52%	79
--------------	----	--------	----	--------	-----------

Tabla 6.8.; Fuente: Memoria 2012

El nivel de formación varía según los puestos dentro de la bodega. Los puestos de trabajo dedicados a la fase de producción, vendimia, almacenamiento son ocupados normalmente por personas poco cualificadas derivadas de la agricultura y normalmente familiares o amigos de otros empleados de la bodega. Sin embargo en puestos como el de administración, enólogo (Pablo Orio) o puestos de laboratorio necesitan de un alto nivel de formación, para que en el caso de los administrativos y directivos, dirijan y gestionen eficientemente la bodega, y en el caso de el enólogo y el personal de laboratorio investiguen y desarrollen vinos de calidad, controlando minuciosamente la elaboración y el buen envejecimiento del mismo. Bodegas como Bodegas Riojanas destacan por ser muy familiares, formadas en su mayoría por personal procedente de la zona donde está situada la bodega, en este caso cenicero (La Rioja).

Para finalizar esta área de personal debemos decir que Bodegas Riojanas tiene contratado a un empleado con discapacidad. Su consejo de administración, como es costumbre en todas las empresas españolas, está integrado por 8 hombres y 1 mujer.

6.4.4. Área de Dirección y Organización

El aumento del número de bodegas en la denominación de origen La Rioja ha permitido consolidar una estructura empresarial diferente de la que existía décadas atrás. La mayoría de las ventas del sector se concentran en las bodegas de gran tamaño (Bodegas Riojanas tiene un tamaño medio), esto se mide por el volumen de litros vendidos. Así observamos que las empresas con unos volúmenes de ventas de más de 10 millones de litros de vino abarcan el 31% de las ventas de la D.O. La Rioja. Bodegas Riojanas, con unos 4 millones de litros vendidos, se sitúa en un estrato o escalafón intermedio, el cual abarca un 10% del total de las ventas del sector.

La alta dirección analiza el negocio de Bodegas Riojanas tanto desde una perspectiva de productos como geográfica. La alta dirección gestiona los diferentes segmentos de operación basándose en la evolución de las principales magnitudes financieras como son las ventas, el EBITDA, el EBIT y el resultado antes de impuestos.

La dirección pretende gestionar el capital de Bodegas Riojanas de tal forma que puedan conseguir una estructura financiera que optimice el coste de capital manteniendo una sólida situación financiera, con esta política se puede compatibilizar la creación de valor para el accionista con el acceso a los mercados financieros a un coste competitivo. Otro objetivo presente en la alta dirección de Bodegas Riojanas es la eficiente gestión de riesgo de liquidez, manteniendo el suficiente efectivo, así como valores negociables que le proporcionaran la capacidad necesaria para liquidar sus deudas con terceros. Debe conseguir que la empresa presente una imagen sólida ante sus financieras, para ello deberán realizar un control exhaustivo del fondo de maniobra evitando concentrar todo el riesgo en una entidad financiera, revisando permanentemente los niveles de endeudamiento y generando fondos que permitan a Bodegas Riojanas controlar el riesgo.

La dirección de Bodegas Riojanas tiene una serie de objetivos que debe satisfacer: maximizar el valor de la Empresa, satisfacer las necesidades de sus clientes, satisfacer las necesidades de personal y satisfacer las necesidades de su entorno físico y social.

El sistema de información y decisión de la directiva de Bodegas Riojanas está apoyado por el asesoramiento del consejo de administración, comisiones de auditoría, los estatutos de la bodega, códigos éticos, etc. Además la estructura organizativa de la bodega está estrictamente definido según firmes criterios de jerarquía que hacen que cada estamento de la organización sepa exactamente cuál es su función dentro de la bodega (Memoria, 2012).

6.4.5. Área Tecnológica

Bodegas Riojanas a pesar de ser una empresa con gran tradición, en los últimos años se ha concienciado de la importancia de la incorporación de la tecnología al proceso de elaboración de la bodega.

La bodega no solo ha innovado en los procesos relacionados directamente con la elaboración de los caldos, sino que ha manifestado su intención de innovar en elementos claves como la vendimia. Se pretende mejorar el seguimiento de las parcelas de vid, para ello la empresa Ager Technology que va a revolucionar el seguimiento de parcelas incorporando la tecnología de los Sistemas de Información Geográfica (SIG) al mundo

de la viticultura. Este sistema es de fácil aplicación en las bodegas y además introduce el concepto de viticultura de precisión.

Dentro de este ámbito de la vendimia, Bodegas Riojanas empezó ya en 2012 una investigación para intentar mejorar la calidad de su uva, intentando cultivar uvas más saludables. La investigación se centró principalmente en aumentar los niveles de resveratrol, ya mejorados en la uva tempranillo, en la uva mazuelo y graciano. El resveratrol es una fitoalexina presente en las uvas y en productos derivados como vino y mosto, numerosos estudios sobre animales confirman los numerosos beneficios de esta sustancia, como por ejemplo beneficiosos anticancerígenos, antienvjecimiento, antiinflamatorios, antifibrótico,⁴ baja la glucosa en sangre, hipocolesterolemia, y otros beneficios cardiovasculares. Por tanto, vinos con más resveratrol equivalen a vinos más saludables, sin duda un valor añadido importante hoy para los consumidores. Frente a unos niveles normales de concentración de resveratrol en tempranillo de 4 a 5 mg/l., Bodegas Riojanas ha conseguido un espectacular incremento, logrando índices de hasta 26,6 mg/l., el más alto encontrado de forma natural en un vino.

Bodegas Riojanas también ha empezado estudios en el área de enología, como por ejemplo el seguimiento de la evolución del vino en diferentes barricas, diferenciando las barricas de roble americano del francés, así como diferentes intensidades de tostado.

En cuanto al proceso de elaboración de los caldos podemos enumerar diferentes proyectos de I+D en los que colabora Bodegas Riojanas (Memoria, 2012):

- Proyecto “OPTIBAR”: soluciones y metodologías optimizadas de crianza de vino en barrica de roble
- Proyecto “ADFIMAX”: creación de un nuevo sistema de filtración para la reducción de micotoxinas en los vinos.
- Proyecto de estabilización tartárica de los vinos mediante un sistema basado en la utilización de resinas de intercambio catiónico
- Proyecto centrado en la creación de un nuevo sistema de remontado de los caldos, mediante la reutilización del gas carbónico producido en la fermentación alcohólica

- Como hemos mencionado en apartados anteriores, el contrato de colaboración que mantiene Bodegas Riojanas con la Universidad de La Rioja, que le ha permitido desarrollar proyectos como la creación de una huella sensorial, o el desarrollo de una nueva técnica de espectrometría de movilidad iónica con el objetivo de elaborar vinos con bajas dosis de sulfuroso.

6.4.6. Área Comercial

Bodegas Riojanas ha tenido unos resultados comerciales muy positivos, registrando en 2012 ventas por valor de 17 millones de euros (un 4% superior a la facturación registrada en el ejercicio anterior. Del total de ventas de bodegas riojanas, un 65% pertenece a vinos de alta calidad (reservas y grandes reservas) y el resto a vinos de crianzas y jóvenes.

En cuanto a la cuota de mercado podemos decir que Bodegas Riojanas pertenece a una de las denominaciones de origen con mayor cuota de mercado del sector vitivinícola. Según un estudio del mercado español del vino elaborado por la consultora Nielsen presentado el pasado mes de abril de 2012 la D.O. La Rioja tiene la mayor cuota de mercado, un 62%, en las ventas totales en España de vinos con crianza de D.O.

Para los ojos del mercado Bodegas Riojanas se presenta como una bodega elaboradora y comercializadora de vinos de calidad, lo que sitúa a sus caldos como valores seguros para los clientes y potenciales consumidores. Esto es porque la D.O La Rioja lidera el segmento de vinos con mayor calidad, y dentro de las alrededor de 1200 bodegas de vino de calidad situadas dentro de dicha denominación de origen, Bodegas Riojanas tiene una proporción de ventas superior a la media de los productores de la rioja.



Gráfico 6.3.; Fuente: AC Nielsen

Para conseguir estos buenos números de facturación, Bodegas Riojanas se ha centrado en la elaboración de vinos envejecidos o vinos de alta calidad, es por ello que la bodega está posicionada en una demanda donde la calidad de los caldos y la imagen de marca influyen decisivamente en la captación y fidelización de clientes.

Además se pretende potenciar la imagen de marca, conscientes de la importancia de situar una referencia dentro de la cabeza de los consumidores para que relacionen calidad y tradición con los caldos de Bodegas Riojanas. También se pretende optimizar el trabajo del equipo comercial o de ventas, ofreciéndoles las herramientas necesarias para maximizar la eficiencia del trabajo de los mismos.

Una de las herramientas principales, a parte de la fuerza de ventas, utilizada para la potenciación del área comercial es la publicidad y la promoción. En el caso de Bodegas Riojanas, este apartado supone un gasto o un consumo de un 10% del total de la facturación de la bodega. Suponiendo que el mayor coste de la bodega se sitúa en los aprovisionamientos con un 35%, este 10% del coste en publicidad es un coste significativo para la empresa. Un ejemplo de esto es el reciente patrocinio de la bodega en una tarjeta de ahorro, Bodegas Riojanas patrocina esta tarjeta con su marca de vinos Monte Real. También realiza otro tipo de promociones que normalmente coinciden con fechas festivas o días comerciales como el día de la madre, el día del padre, fechas navideñas, San Valentín, etc. Además también promociona su marca y sus productos mediante ferias y concursos que le proporcionan difusión de imagen y prestigio. Algunos de los premios conseguidos por los vinos de Bodegas Riojanas son los siguientes:

- Vino Monte Real Gran Reserva 2004: medalla de oro en el concurso internacional Sommelier Wine Awards y medalla de oro en el concurso de los mejores vinos españoles para Asia.
- Vino Monte Real Gran Reserva 2001: medalla de platino en el concurso de los mejores vinos españoles para USA.
- Vino Marqués de Peñamonte barrica: medalla de oro en el concurso de los mejores vinos españoles para USA.

- Vino Marqués de Peñamonte colección privada: Gran Bacchus de oro (una de las más prestigiosas condecoraciones en el sector vinícola) en el concurso internacional de vinos Bacchus y medalla de oro en el concurso Foccus.

Por último hemos de señalar la importancia de la apertura de nuevos mercados y canales internacionales, un ejemplo de consolidación de este objetivo es la sociedad de estados unidos Bodegas Riojanas USA Corporation que prosigue con su labor de apertura de nuevos mercados y establecimiento en los mismos.

7. ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN RELACIONADA

Una de las decisiones que debe tomar una empresa en cierto momento de su vida empresarial es la de adoptar una estrategia de diversificación o por el contrario no diversificar y seguir centrado en su negocio principal. En estas estrategias de diversificación las recompensas y los riesgos van en función del grado de diversificación.

La diversificación es una estrategia en la que la empresa pretende incrementar su oferta de productos o servicios, presentando a los clientes nuevas alternativas de compra relacionados o no con la actividad actual de la empresa (Guerras y Navas, 2007).

En la actualidad, con el elevado crecimiento que experimentan las empresas y la elevada competencia que esto genera, estrategias como la diversificación toman un papel de amplia importancia para intentar que la esperanza de vida de las empresas, así como la rentabilidad de las mismas, sea lo más elevada posible.

Existen diferentes estrategias de diversificación que a continuación describiré brevemente basadas en la literatura actual (Grant, 2006):

- Diversificación Relacionada: esta estrategia consiste en la incorporación, por parte de la empresa, de productos o servicios novedosos pero relacionados con el negocio principal de la empresa.

Esta estrategia se lleva a cabo cuando la empresa se enfrenta en un mercado poco competitivo, para incrementar el valor de los productos actuales, cuando los productos o servicios nuevos se pueden ofrecer a un buen precio en el

mercado, cuando el producto principal de la empresa está situado en su etapa de declive, etc.

La diversificación relacionada se caracteriza por que su aplicación se realiza fundamentalmente en empresas o negocios donde se pueden compartir la fuerza de venta, la publicidad y las actividades de distribución, donde se puedan explotar tecnologías estrechamente relacionadas, donde se puedan transferir el conocimiento y la experiencia de un negocio a otro, donde el negocio secundario pueda aprovecharse positivamente de la imagen de marca, reputación y nombre del negocio principal.

Una estrategia de diversificación relacionada es la conocida integración vertical que se produce cuando la empresa adquiere negocios directamente relacionados con su actividad principal, ya sea ejerciendo actividades de aprovisionamiento (integración vertical hacia atrás), como de distribución (integración vertical hacia delante). Dentro de la diversificación relacionada también podemos encontrar la integración horizontal que suele consistir en fusiones o adquisiciones entre empresas dentro de un mismo sector (Guerras y Navas, 2007).

- *Diversificación no relacionada:* supone una estrategia radical de crecimiento al no existir relación alguna entre la actividad tradicional de la empresa y los nuevos negocios en los que se invierte.

La estrategia de diversificación no relacionada, o también llamada por conglomerado, es la estrategia más radical y agresiva ya que supone la introducción en un negocio totalmente novedoso para la empresa y totalmente aislado del negocio principal lo que dificulta el aprovechamiento de conocimientos y experiencias tanto de mercado como de producto.

Como vemos estas estrategias pueden ser importantísimas para la esperanza de vida de la empresa. En este proyecto queremos presentar una diversificación dentro de la bodega Bodegas Riojanas S.A. ya que puede ser una vía efectiva para mejorar la viabilidad y rentabilidad de la empresa. Algunos de los motivos principales para tomar

la decisión de diversificación son: el crecimiento de la empresa mediante la introducción en otros sectores como el hostelero o la restauración; distribuye el riesgo y así estabiliza el flujo de beneficios, esto es un motivo aceptado sobre todo por los equipos directivos pero declinado por accionistas ya que si estos quisieran diversificar lo harían con sus propias carteras de inversión; en el caso de la diversificación relacionada se generan y explotan sinergias gracias al hecho de compartir recursos tangibles o intangibles entre los diferentes negocios de una misma empresa.

Un aspecto a tener en cuenta es el consentimiento de los accionistas, ya que sin sus aportaciones la empresa no podría funcionar. Estos experimentan el miedo a diversificar en empresas ya que en primer lugar no confían del todo en que las intenciones o los objetivos de los directivos sean los mismos que los suyos, y segundo porque como hemos mencionado anteriormente, si los accionistas o inversores querrían diversificar lo harían en su propia cartera de inversión, donde ellos controlan directamente los riesgos que van a asumir y los beneficios que pueden obtener (Smith, 1776). Para evitar llegar a este punto de discrepancia entre las partes podemos usar una herramienta muy útil como “los tres test básicos de Porter” que nos indican las condiciones que han de darse para que la diversificación sea un medio de creación de valor para los accionistas (Porter, 1987):

1. **El test del atractivo:** la empresa debe dirigir sus esfuerzos económicos a diversificarse hacia negocios que sean atractivos o potencialmente atractivos en el futuro con las ideas, forma de trabajo y organización de la empresa.
2. **El test del coste de entrada:** que más o menos viene a indicarnos que el negocio será viable en el caso de que los costes de entrada en el nuevo negocio no superen los beneficios futuros del mismo, en otras palabras, el coste de entrada no debe capitalizar todos los futuros beneficios.
3. **El test de mejora global:** con la creación del nuevo negocio, la corporación debe sufrir una mejora. Esta mejora puede ser a causa del aprovechamiento por parte del negocio principal del nuevo negocio o viceversa.

Estos test deben ayudar a los accionistas a creer en la fiabilidad y solidez del proyecto, y así trabajar codo con codo con la directiva para llevar a la corporación al éxito. Los accionistas, en su posición normalmente conservadora, no siempre toman las decisiones más adecuadas para la proyección y el correcto desarrollo de la empresa, es por esto que es necesario respaldar la idea del proyecto con herramientas tan importantes como las creadas por Michael E. Porter (1987).

La estrategia que en este proyecto vamos a desarrollar para Bodegas Riojanas es la de diversificación relacionada, ya que pretendemos que el negocio secundario sirva para distribuir, comercializar y difundir el producto final del negocio principal: el vino.

La adopción de esta variedad de la estrategia de diversificación es porque puede suponer una gran fuente de ventajas para Bodegas Riojanas. Por ejemplo, el hecho de diversificar en negocios relacionados puede proporcionar un poder de mercado, ya que el mantenimiento de una posición competitiva dentro de un determinado negocio de una empresa o corporación, puede desembocar en numerosas ventajas en los otros negocios de la empresa. Además con la diversificación relacionada, Bodegas Riojanas puede desarrollar sinergias (según la organización de pymes y autónomos la sinergia es la producción de efectos adicionales que resulta del trabajo conjunto de dos o más organizaciones, teniendo en cuenta que esos efectos no se producirían si esas organizaciones actuaran por separado) en forma de recursos tangibles o intangibles generados por Bodegas Riojanas en su negocio de elaboración y comercialización del vino y que pueden ser útiles en el o los negocios secundarios producidos por la diversificación.

Una de las ventajas de la creación de nuevos negocios por parte de empresas sólidas en sus respectivos mercados y por la que Bodegas Riojanas ha tomado esta decisión es que se pueden transmitir a dichos negocios secundarios sus conocimiento o how-know, su imagen de marca (elemento de vital importancia para la fidelización de los clientes y el buen asentamiento y estabilidad del negocio en el nuevo mercado), asignación más eficiente de recursos financieros y personal entre sus divisiones (Ram Charan, 2007).

7.1. OBJETIVOS DE LA DIVERSIFICACIÓN

En este apartado se determinarán los objetivos por los que Bodegas Riojanas S.A. ha elegido la estrategia de diversificación relacionada.

7.1.1. El objetivo principal de esta diversificación relacionada, que supone la creación de un restaurante por parte de la empresa bodeguera Bodegas Riojanas S.A., es establecer una relación simbiótica entre los distintos negocios de la corporación (en este caso bodega y restaurante) que permita al conjunto conseguir una situación de estabilidad y crecimiento duradera y continuada en el tiempo.

Por supuesto cabe decir que la supervivencia del conjunto es lo esencial, de hecho es por este motivo por el cual se plantea la idea de la diversificación, para evitar los riesgos que conlleva el hecho de que los ingresos de la corporación dependan de una misma actividad lo que supone un peligro evidente en el caso que el negocio principal de la empresa no de los frutos esperados.

7.1.2. La diversificación relacionada que nosotros queremos aplicar es una especie de integración vertical hacia delante, cuyo objetivo es asegurar un medio de distribución para nuestros vinos, en nuestro caso el medio de distribución de nuestros vinos sería nuestro restaurante, de hecho el restaurante se centra única y exclusivamente en nuestros vinos y en acercarlos a nuestros clientes desde el punto de vista gastronómico y enológico. Con la creación de este restaurante Bodegas Riojanas pretende mejorar su eficiencia mediante la integración de los distintos negocios bajo el mismo mando y así reducir los costes de transacción provocados por los distintos intercambios producidos en el mercado entre Bodegas Riojanas y sus empresas distribuidoras de caldos y proveedoras de materia prima (agricultores, cooperativas, etc.).

7.1.3. Otros objetivos de la diversificación puede ser la posibilidad de obtener ventajas fiscales o eliminar excedentes de capacidad en diferentes áreas contribuyendo así a un crecimiento más racional de la empresa y a un mejor aprovechamiento de sus recursos.

7.2. LA RESTAURACIÓN

En un principio con la palabra “restauración” nos suele venir a la cabeza la acción de reformar o restaurar algo, pero en este apartado no se hace gala de este tipo de acciones, sino que se hace referencia al mundo de los restaurantes. Si miramos en el diccionario

de la RAE (Real Academia Española) podemos leer la siguiente definición de restauración:

“Restauración: Actividad de quien tiene o explota un restaurante”

(Diccionario de la lengua Española, vigésimo segunda edición)

El vino es un producto que está directamente relacionado con la gastronomía, la cual es muy importante en la sociedad española. En la cultura gastronómica de nuestro país, el vino y el “buen comer” siempre han ido acompañados, ocupando este caldo milenario un lugar preferencial tanto en las mesas de todo español de a pie como en sus celebraciones, salidas diurnas o nocturnas, etc.

Según informa el prestigioso blog de nutrición Doctissimo, el vino es uno de los grandes placeres de nuestra gastronomía y en general, de la gastronomía internacional y es de vital importancia, ya que si hablamos de recetas, de una buena comida o de algunos alimentos, siempre vendrán sugeridos con un buen vino como ingrediente o como acompañamiento.

Es por esto que queremos diversificar el negocio de elaboración y comercialización de vinos de Bodegas Riojanas hacia la restauración. En otras palabras, lo que se plantea en este apartado es **el montaje de un restaurante** que lleve el nombre y la imagen de marca de Bodegas Riojanas. La idea de este proyecto reside no solo en invertir en otra clase de negocio que permita diversificar los riesgos sino también utilizar este negocio secundario como una forma de distribuir los productos de la bodega.

La idea principal, y objetivo básico de este proyecto, es la creación de un negocio de restauración centrado en el vino, y no en el vino en general sino en el vino elaborado por Bodegas Riojanas S.A. El negocio será distribuidor exclusivo de caldos de la bodega riojana, y centrará la elaboración de sus productos gastronómicos (tapas, menús degustación, etc.).

El hecho de decidir que la inversión sea en un negocio de restauración es porque España es un país con gran tradición gastronómica y con una cultura de bares y restaurantes importante. El peso del sector de la hostelería y la restauración tanto a nivel económico como social es muy significativo y cada día más. Para verlo más claramente podemos acudir a los datos económicos que nos ofrece el informe FEHR solo en 2007 el sector de la restauración recaudó en torno a unos 25.000 millones de euros, lo que

supone un 20% de la producción nacional del sector de la hostelería (la hostelería engloba tanto restaurantes, cafeterías, café-bar, cantinas, mesón, tasca, etc.).

El sector de los restaurantes es un sector muy competitivo, esto se debe entre otras cosas a que según el informe FEHR el sector de los restaurantes en España mantiene tasas de crecimiento entre las más altas del sistema económico registró, por encima de la mayoría de los sectores económicos del país.

Como muestra de la enorme concentración de competidores del sector, en la siguiente tabla (sacada de un informe acerca del sector de la hostelería ofrecido por la fundación de hostelería de España) podemos observar las cifras alusivas al número de restaurantes censados por comunidades autónomas:

	<u>2009</u>	<u>2010</u>	<u>2011</u>
Andalucía	8.727	8.030	8.035
Aragón	1.925	2.039	2.083
Asturias (Principado)	2.591	2.601	2.689
Baleares (Islas)	4.443	4.589	5.718
Canarias (Islas)	7.074	7.236	7.297
Cantabria	1.189	1.215	1.156
Castilla y León	4.680	4.860	6.028
Castilla-La Mancha	3.106	3.217	3.271
Cataluña (*) DIRCE	12.206	13.428	13.427
Comunidad Valenciana	12.184	14.273	14.683
Extremadura	1.539	1.568	1.635
Galicia	5.184	5.231	5.261
Madrid (Comunidad)	8.658	9.214	9.764
Murcia (Región)	2.057	1.930	2.005
Navarra (Comunidad Foral)	660	664	684
País Vasco	3.173	3.673	3.762
Rioja (La)	485	495	511
TOTAL	79.881	84.245	88.009

Tabla 7.1.; Fuente: Fundación de Hostelería de España

Como podemos observar el volumen de establecimientos de restauración es mucho más concentrado en el sur de España y ciudades muy pobladas, sin embargo poblaciones como la rioja (comunidad donde se encuentra situada nuestra bodega y donde se puede plantear situar el negocio gastronómico) poseen un número de establecimientos muy inferior al resto, partiendo de la base de que es un territorio de dimensiones muchísimo más reducidas que el resto.

El negocio de restauración deberá estar situado en una población o ciudad cuya cultura gastronómica y de sociedad incentive el crecimiento del negocio. España en su totalidad es un país lleno de ciudades con gran cultura culinaria, pero no cabe duda que cada cocina tiene un protagonista y nuestro negocio debe instalarse en una gastronomía que acepte y entienda nuestro concepto de negocio donde los ingredientes principales y máximos protagonistas son nuestros caldos. Entre las comunidades que se barajan para la apertura del restaurante están:

- *La Rioja* por ser la comunidad autónoma donde nació la empresa principal y porque la cultura del vino y la gastronomía están muy enraizadas en la población. La gastronomía riojana se caracteriza por su sencillez, por la sabrosura de sus platos y por la calidad de los ingredientes que la forman (Pimientos najeranos, Boletus de Cameros, verduras de Calahorra, chorizos y embutidos de la sierra, quesos) entre los que destacan sus vinos que en cocina no solo son utilizados para acompañar los platos en la mesa sino que se usa como maridaje o reducido en salsa entre otros usos.

Además un clásico de esta zona es comer en las propias bodegas, para diferenciarnos del resto y acercar nuestros caldos a aquellas personas que no pueden desplazarse hasta nuestras instalaciones, es por ello que este concepto de restaurante podría ser exitoso en una ciudad poblada como Logroño.

Aunque la decisión de la ubicación del negocio está aún por decidir, no cabe duda que ningún lugar va a aceptar y consumir este tipo de cocina (cuyo protagonista es el vino) como en la comunidad riojana.

- *Madrid* es una ciudad de gran tradición gastronómica y una de las características de la gastronomía madrileña es su capacidad de adaptar platos provenientes de

otras zonas geográficas de España, dispone de una variada oferta gastronómica que abarca desde la cocina más tradicional hasta la cocina más de vanguardia. La cocina madrileña nos parece atractiva por que el tipo de elaboraciones que en ella se dan concuerdan mucho con nuestros vinos y podían ser un complemento muy bueno para la mejora de la distribución de nuestros caldos.

- Barcelona es una ciudad muy poblada y su carácter cosmopolita influye considerablemente en la gastronomía, haciendo de ella un conjunto muy variado de cocinas extranjeras con una variedad de estilos que conviven y se complementan a la perfección en una sociedad con una cultura gastronómica muy elevada. La gastronomía catalana tiene rasgos típicos de la cocina mediterránea utilizando ingredientes tanto de mar como de montaña, para nuestro negocio nos parece que esta cultura culinaria respecto a las otras tres es la que más lejos está de nuestra visión gastronómica del negocio.
- País Vasco considerado como una de las cunas de la cocina nacional, considerándose a su vez como una cocina de gran prestigio a nivel internacional, además un aspecto que nos gusta mucho de esta gastronomía es que la cocina tradicional vasca basada en la calidad de sus productos es de sencilla elaboración, conceptos que se asemejan mucho a la idea gastronómica que nos parece atractiva para este nuevo negocio.
- Sevilla: posee una gastronomía condicionada por su excelente clima, sus muchas horas de luz y su cercanía al mar, hecho que puede suponer un importante factor de éxito para un negocio de restauración. El principal protagonista de este tipo de cocina es el aceite de oliva así como sus propios recursos como los viñedos, los naranjales, etc.

El hecho de que se barajen estas 5 localizaciones y no otras situadas dentro del panorama nacional, es su enorme cultura gastronómica, su enorme afluencia de turistas y personas interesadas por el gusto del buen comer, y por el enorme impacto internacional que puede suponer situar un negocio en ciudades tan cosmopolitas como Barcelona, Madrid o Bilbao.

7.3. TIPO DE RESTAURANTE

En el mundo de la restauración existen una gran variedad de tipos de restaurantes en función de su temática, comida, servicio, etc. Una vez que las ideas del restaurante están claras y bien definidas, es la hora de decantarse por un tipo de restaurante u otro.

En el caso del restaurante de Bodegas Riojanas, se pretende ofrecer una cocina que conjugue tanto la cocina tradicional como la alta cocina teniendo como nexo de unión el vino. Los alimentos para la elaboración de los platos deberán ser de alta calidad y servidos a la mesa con excelencia. Se ofrecerán tanto elaboraciones a la carta como menús de precios razonables en función de la calidad ofrecida y menús degustación.

Para concretar un poco más en el tipo de restaurante que queremos crear, este tipo de ideas de negocio entran dentro del concepto de enoteca, el cual según <http://es.wikipedia.org/wiki/Enoteca> es un restaurante o local (generalmente en Italia) en el que se sirve y se comercializa vino. Existe la posibilidad en algunas vinotecas de servirse aperitivos junto con el vino. Una de las misiones de la enoteca es la divulgación de la 'cultura enológica' y por esta razón es frecuente que se realicen catas de vino, rondas de degustación, tertulias, etc. Todas ellas relativas al mundo del vino en este tipo de locales.

La idea no es solo que el negocio tenga la función de restaurante, sino que queremos acercarnos al público que no pueda permitirse comer o cenar de carta mediante una cultura gastronómica que cada día está más en alza que es el tapeo. La idea es ofrecer tapas siempre unidas al producto principal del negocio, ya sea como ingrediente (por ejemplo: tapas compuestas por carnes con reducciones de vino tinto rioja) o como acompañamiento (por ejemplo: realizando ofertas que unan el consumo de nuestros caldos con una tapa a precios razonables). Para ello dentro del local la idea es diferenciar la zona de restaurante de la zona de tapeo, ubicando una amplia barra con un espacio amplio a la entrada del restaurante y una zona más tranquila donde la gente se pueda sentar a degustar las elaboraciones más tranquilamente y con un servicio más exclusivo.

7.4. DISEÑO OPERATIVO DEL ESTABLECIMIENTO

Una vez asentadas las ideas de dividir el establecimiento en una zona “bar-restaurante” y otra zona solo para servicio exclusivo de restauración, tenemos una idea

aproximada de asentar el negocio en un establecimiento de unos 250 metros cuadrados, de los cuales unos 80 irán dedicados a la zona de tapeo y bar, y el resto dedicado al servicio de restaurante donde convivirán la cocina la sala comedor y una pequeña bodega donde el cliente podrá seleccionar el vino que mejor se ajuste al tipo de elaboración a degustar.

Según Yosvanys R. Guerra Valverde Profesor del Centro de Estudios Turísticos de la Universidad de La Habana en su artículo “El uso óptimo de la capacidad del restaurante. Fuente de ventaja competitiva: El diseño de un restaurante es una parte elemental del proceso de creación del negocio para poder ofrecer un eficiente servicio de calidad a los clientes” (Guerra Valverde, 2011).

La existencia de un buen diseño es de vital importancia ya que puede suponer una enorme fuente de ganancia o por el contrario de pérdidas (provocadas por gastos en remodelación, en tiempo y materiales, dificultades de control y gestión de los recursos humanos, etc.)

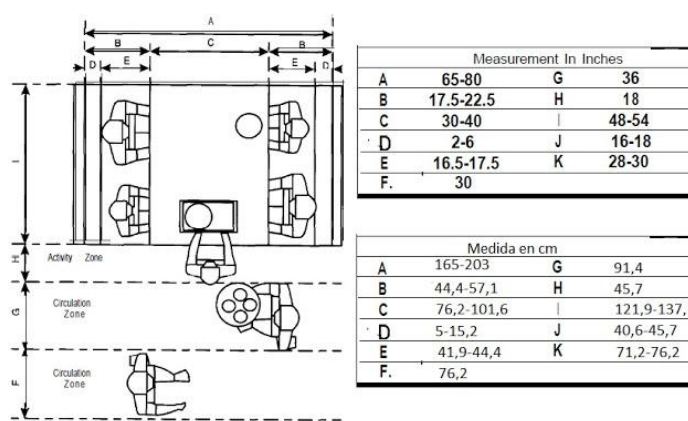
En primer lugar, nos encontramos con una entrada amplia con una gran cristalera que permita apreciar el interior del negocio y los clientes puedan verse atraídos desde el exterior por la calidad del servicio y el cálido ambiente que se ofrece en el interior. La fachada deberá gozar de una gran visibilidad así como de una buena iluminación que destaque los detalles y colores de nuestra decoración de temática vinícola. Cabe mencionar que uno de los motivos de la creación de este negocio es ofrecer un canal de distribución propio y exclusivo de los caldos de Bodegas Riojanas así como mejorar la imagen de la empresa y difundirla, por ello nuestra fachada debe ser nuestra propia publicidad así que el nombre, anagrama, o escudo de Bodegas Riojanas debe estar bien visible e iluminado de forma que destaque y el cliente sepa dónde está entrando y que al salir, se pueda esperar que de una forma satisfactoria, relacione en un futuro nuestra imagen y marca con la de una marca comprometida con la calidad del producto y el servicio al cliente.

Una vez entrados por la puerta encontramos la primera estancia del negocio dedicada al tapeo y sobre todo al consumo de nuestros caldos, su decoración mezclará un estilo tradicional con un mobiliario moderno. Sus paredes



estarán compuestas por grandes murales de fotografías alusivas al mundo vitivinícola y tomadas en la misma bodega Riojana. Como podemos ver en la fotografía de la derecha, que es una fotografía ilustrativa de la idea, se pretende ofrecer al cliente de a pie un espacio agradable y cálido para disfrutar de la cultura de Gastro-Bar con tapas de gran calidad y dentro de un entorno enfocado al mundo del vino con tonalidades oscuras con contrastes, mezclando el diseño modernista del mobiliario con la tradición de las fotografías y los elementos vitivinícolas (*Fuente de la imagen: pagina web de alquiler y compra de locales <http://www.idealista.com>*).

Otro elemento importantísimo del diseño son los pasillos ya que son los accesos y los canales de circulación tanto para clientes como para empleados. Según estudios realizados por la empresa J.H. Carr & Sons,



dedicada a suministrar a las industrias foodservice, hotelería y de la salud con soluciones de mobiliario comercial de alta calidad para mejorar la experiencia del huésped, se recomienda que los pasillos de los restaurantes tengan una anchura de entre 71 y 91 centímetros ya que es de vital importancia que la circulación tanto de clientes como de empleados con bandejas no dificulten ni molesten la estancia y la comodidad del cliente (*fuentes de la imagen: J.H. Carr & Sons*).

El salón o comedor es la parte en la que se va a centrar la fuente de ingresos del negocio. En él se van a disponer las diferentes mesas donde se procederá al servicio a los comensales del restaurante. Una de las normas principales que se toman en cuenta a la hora de disponer el espacio que va a ocupar el comedor es que el tamaño o dimensión del mismo va a ir en función del resto de áreas del negocio, es decir, para que vamos a establecer un comedor grande si el tamaño de la cocina no permite atender las exigencias de servicio que suponen tener un excesivo número de mesas.

Para que el comedor sea un lugar cómodo y eficiente lo estableceremos de manera que sea lo más diáfano posible evitando, en su justa medida, los pasillos y los recovecos

que impidan aprovechar el espacio disponible. Para mejorar el acceso al cliente tanto el comedor como el resto del local pretendemos situarlo en una misma planta, no solo para mejorar la comodidad del cliente sino para también poder permitir un mejor acceso a aquellas personas con movilidad reducida. Además un restaurante en doble planta puede provocar problemas legales (por ejemplo, existen normativas que impiden la adaptación de sótanos como comedores) o problemas estructurales (como por ejemplo, en el caso de no poder evitar la instalación de una escalera, se debe lograr una muy buena iluminación y que tenga pasamanos seguros y en particular que estén bien señalizados sus escalones, lo que indirectamente podría incrementar innecesariamente el coste de la operación).

Otro hecho a tener en cuenta, que aunque parezca de lógica muchos restaurantes caen en el error, es el ubicar la cocina cerca del comedor para facilitar la eficiencia del servicio aislando las dos estancias tanto de las altas temperaturas de la cocina, como de sus humos, olores y sonidos que pueden ser muy molestos para el cliente y provocar una incomodidad que provoque que el comensal no vuelva a confiar en la eficiencia y buen hacer de nuestro restaurante.

Para calcular el espacio disponible según el número de comensales que queremos atender a continuación se presenta una tabla con unas medidas por plaza que pueden servirnos de referencia:

SALA O COMEDOR		
Servicio a la carta	Servicio de Banquete	Servicio de Buffet
de 1,2 a 1,5 m ²	de 0,8 a 1 m ²	de 1,5 a 2 m ²

Tabla 7.2.; Fuente: documento “ubicación del comedor en la restauración” por el departamento de hostelería y turismo del I.E.S Gran Capitán

7.5.DESINVERSIÓN

Como ocurre en la creación de todo negocio, es necesario realizar una serie de inversiones iniciales en capital para poder ponerlo en funcionamiento. Es la parte que más pendiente tiene a todo empresario o inversor ya que la misma va a condicionar de

algún modo los beneficios del futuro a medio-corto plazo, esto es así porque la empresa deberá amortizar este desembolso de capital e intentar de todas maneras, como mínimo, cubrir los gastos generados por la actividad del negocio. Aunque esto último no nos debe apartar del principal objetivo de la creación del negocio: GANAR DINERO.

Para comenzar con el negocio una pieza clave o fundamental es el local. El local, supone una de las partes más importantes de la inversión inicial porque supone uno de los mayores gastos iniciales para el empresario. El local, que será el domicilio social de nuestro restaurante, puede ser adquirido de diferentes formas. A continuación enumeraremos los diferentes contratos de explotación que podemos establecer en nuestro local:

1. Contrato de compra o adquisición: supone el contrato de explotación que más compromete a la empresa, ya que supone el desembolso de una gran cantidad de capital para que la empresa vinícola se haga con la propiedad de su establecimiento. Además el tipo de restaurante que queremos montar, nivel medio-alto, así como los metros cuadrados que requerimos exigen un desembolso de capital mayor (en torno a unos 250.000 euros). Aunque la ventaja principal de la adquisición es que la empresa aumentará sus activos, y no solo será una inversión en un negocio de restauración, sino también será una inversión en patrimonio que le puede proporcionar altas rentabilidades en un futuro.

2. Contrato de arrendamiento: la definición literal presenta el arrendamiento como un acuerdo entre dos personas mediante el cual, una de los intervinientes (Arrendador) se compromete a ceder durante un tiempo determinado el derecho a usar y disfrutar un bien. Por otro lado, el otro interviniente (arrendatario) se compromete a realizar los pagos acordados como contraprestación de este derecho de uso, generalmente esta contraprestación es de carácter monetario. Esto supone un menor riesgo para la empresa ya que en caso de que la marcha del negocio no fuese la esperada, el capital desembolsado sería menor que en el contrato de adquisición y por tanto las pérdidas serían inferiores. La desventaja en cuanto al contrato de compra es que la empresa de alguna manera “pierde” todos los meses un capital destinado a la contraprestación realizada por la cesión de derechos de explotación del establecimiento, en otras

palabras, el dinero que la empresa pagaría todos los meses al arrendador no se materializaría en un futuro en la posesión de patrimonio como si ocurre en el contrato de compra.

3. Contrato de cesión o traspaso: consiste, en pocas palabras, en una cesión de un contrato de arrendamiento en la cual el nuevo arrendatario sustituye al anterior en los derechos y obligaciones frente al arrendador.

En caso de elegir la primera opción, la de adquisición, valoraremos en gran medida el precio del metro cuadrado de la ciudad en la que nos vamos a ubicar. En este aspecto nos interesa conocer el precio del metro cuadrado de las ciudades de Logroño y Madrid, que son las que más cuadran con nuestra idea de negocio. En la siguiente tabla presentamos el precio por metro cuadrado en cada ciudad.

Ciudad	m ² /Establec.	Precio/m ²	Precio total
Logroño	250	2.500,00 €	625.000,00 €
Madrid	250	4.500,00 €	1.125.000,00 €

Tabla 7.3.; Fuente: elaboración propia a través de información de portales de compra venta de inmuebles

El arrendamiento parece la opción más viable, ya que nos va a permitir reducir riesgos a la hora de la inversión inicial. En Logroño alquilar un local de 200 a 250 m² en la zona centro supondría un desembolso mensual aproximado de unos 2000 euros, con el inconveniente añadido de encontrar un establecimiento de esas medidas ya que se suelen situar todos alrededor de los 150 m². Sin embargo fuera de estos precios hemos encontrado en la zona centro de Logroño un local que podría adaptarse a nuestras necesidades (200 m²), pero su precio se sitúa muy por encima del resto de locales de Logroño exigiendo una contraprestación mensual de 7000 euros, además exige una reforma que podría suponer un gran desembolso de capital.



Fuente de la imagen: pagina web de alquiler y compra de locales
<http://www.idealista.com>

En Madrid la oferta de locales en alquiler es mucho más variada, con el inconveniente de que el precio es bastante mayor que en el centro de Logroño. Un ejemplo es el siguiente local, que he encontrado en un portal web de alquiler de locales, que se adapta en gran medida a la idea de bar restaurante que tenemos, el precio se eleva a unos 7.000 euros mensuales (en la foto de abajo presentamos las fotos reales del local en alquiler ofrecido en la calle del prado, 15 en el distrito centro de Madrid). Lo mejor de este local es que el precio de la reforma es mínimo ya que el local está conservado magníficamente y la reforma solo consistiría en ajustar la decoración y el mobiliario.



Fuente de la imagen: pagina web de alquiler y compra de locales
<http://www.idealista.com>

En la siguiente tabla presentamos de forma aproximada en qué cuantía se van a situar los costes fijos del restaurante para hacernos una idea de la cantidad de capital que necesitamos:

G^o FIJOS	<u>local Madrid</u>	<u>local Logroño</u>	<u>Madrid/Logroño</u>
Contrato	alquiler	alquiler	compra
Precio del contrato	7.000 €	7.000 €	625.000 a 1.125.000 euros
Mobiliario	mobil. Incluido	6.000/10.000 euros	6.000/10.000 euros
Reforma	solo habría que variar la decoración, cuyo precio no está determinado	de 50.000 a 100.000 euros	de 50.000 a 100.000 euros

Maquinaria	el alquiler del local incluye la maquinaria tanto de bar como de cocina	la creación de una cocina profesional, incluyendo también cámara frigoríficas, bodegueros y cafetera supondrán un desembolso de entre 25.000 a 30.000 euros	la creación de una cocina profesional, incluyendo también cámara frigoríficas, bodegueros y cafetera supondrán un desembolso de entre 25.000 a 30.000 euros
Fachada (rótulos, ventanales, etc.)	la variación sería mínima ya que el negocio está preparado para la apertura	la reforma de fachada oscilaría en torno a los 9000 euros	la reforma de fachada oscilaría en torno a los 9000 euros
Gasto Total	aproximadamente 10.000 euros	aproximadamente 150.000 euros	aproximadamente 1.250.000 euros

Tabla 7.4., Fuente: elaboración propia

Otros costes como los de materia prima y de personal son más difíciles de calcular, ya que por ejemplo la materia prima que se consume en un mes es muy diferente a la que se puede consumir en otro por motivos de festividades, organización de catas, etc. En el caso del personal variará en menor medida que en el caso de la materia prima ya que el restaurante dispondrá de una plantilla fija con salarios fijos prefijados, así que será la contratación de personal “extra” lo que variará los gastos de personal (aproximadamente los cálculos de personal para nuestro restaurante se sitúan en torno a los 13.000 euros mensuales).

7.6. TRÁMITES Y LICENCIAS

Como pasa en la apertura de todo negocio, hay una serie de gestiones y trámites necesarios para la apertura, a continuación presentamos de forma breve cuales son los trámites necesarios para la apertura de un negocio de restauración, dependiendo la estructura y formato del negocio (datos ofrecidos por la plataforma online de emprendedores www.emprendedores.es y de la guía práctica “Montar un restaurante es fácil” escrito por los autores Silvia Mazzoli, Andrea Ferrari, José María Barriga y Fabio Morisi; 2012):

7.6.1. Para las gestiones con hacienda:

7.6.1.1. Alta para persona física

Impuesto sobre Actividades Económicas (mod. 845).

Declaración censal de inicio de actividad (mod. 037).

7.6.1.2. Alta para sociedad civil o comunidad de bienes

Contrato de constitución de la sociedad civil o de la comunidad de bienes.

Solicitud del CIF y alta en el Censo (mod. 036).

Impuesto sobre Actividades Económicas (mod. 845).

Solicitud Censo individual de los socios o comuneros (mod. 037).

Presentación en la Comunidad de Madrid del contrato de sociedad civil o de comunidad de bienes con el Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (mod. 600).

7.6.1.3. Alta para sociedad limitada o anónima

7.6.1.4. Registro General de Sociedades: certificado negativo de nombre.

7.6.1.5. Notario: Elevación a escritura pública de la escritura de constitución y estatutos sociales.

7.6.1.6. Hacienda: la misma documentación que en el apartado 2º.

7.6.1.7. Registro Mercantil

7.6.2. Para la apertura y la titularidad:

7.6.2.1. Apertura

DNI o CIF, según sea persona física o entidad jurídica.

Contrato de arrendamiento o escritura de propiedad.

Planos de planta del local.

Listas de precios de la actividad.

Obtención de las hojas de reclamaciones.

7.6.2.2. Cambio de titularidad

DNI o CIF, según sea persona física o entidad jurídica.

Contrato de arrendamiento o escritura de propiedad.

Publicación en dos periódicos locales.

Listas de precios de la actividad.

Obtención de las hojas de reclamaciones.

7.6.3. Trámites laborales:

7.6.3.1. Impreso de apertura normalizado.

7.6.3.2. Obtención y legalización del libro de Visitas.

7.6.3.3. Obtención y legalización del libro de Matrícula.

7.6.3.4. Obtención del calendario laboral.

7.6.3.5. *Visado de contratos de trabajo.*

7.6.4. Trámites con el ayuntamiento del municipio en cuestión

7.6.4.1. *Solicitud de licencia de obras*

Se presentarán en la Junta Municipal de Distrito correspondiente.

Impresos normalizados de solicitud de licencia de obras.

Proyecto por triplicado firmado por técnico competente.

Tasa por prestaciones de servicios urbanísticos (autoliquidación).

7.6.4.2. *Solicitud de licencia de actividad o de ampliación de actividad*

Se presentarán en la Junta Municipal de Distrito correspondiente.

Impresos normalizados de solicitud de licencia de apertura o de ampliación de actividad (si tiene una licencia anterior).

Proyecto por triplicado firmado por técnico competente y dirección facultativa firmada por el mismo y visada en el Colegio Oficial de peritos.

Tasa por prestaciones de servicios urbanísticos (autoliquidación)

7.6.4.3. *Solicitud única*

Si confluyen las dos solicitudes de licencia (de obras y de actividad) se solicitará una licencia única, aportando: Impresos normalizados de licencia única, tasa por prestaciones de servicios urbanísticos (autoliquidación), proyectos de apertura y de obras por triplicado, fotografías de fachada hasta el piso tercero por triplicado y en color.

7.6.4.4. *Actuación Comunicada de cambio de nombre de licencia*

En caso de que vayamos a instalar el negocio en un establecimiento que ya disponga de licencia de apertura adecuada a la actividad de restaurante, ésta servirá para el nuestro, pero deberemos comunicarlo al Ayuntamiento mediante: Impreso normalizado del Ayuntamiento firmado por el nuevo y el anterior titular. Si el titular anterior no puede firmar, se aportará contrato de arrendamiento o escritura de propiedad; Documento Nacional de Identidad de ambos, si el titular anterior es una sociedad se aportará la escritura de constitución de la sociedad, el CIF de ésta y el DNI del representante legal.

7.6.5. Para la realización de otras tramitaciones:

7.6.5.1. *Tramitación de autorizaciones de máquinas recreativas.*

7.6.5.2. *Tramitación de terrazas de veladores, de disponer de suelo público anexo al establecimiento para su instalación.*

7.6.5.3. *Depósito de fianzas de contratos de arrendamiento.*

8. CONCLUSIONES

Con este pequeño análisis estratégico sobre como plantear una diversificación relacionada podemos llegar a la conclusión de que este negocio de hostelería puede ser una fuente de ingresos futura importante y con amplias vistas de desarrollo (posibilidad de creación de franquicia o vender la marca). Además la empresa como corporación sería aun más fuerte pudiendo compensar resultados entre ambos negocios.

Los riesgos existen, decir lo contrario sería engañar al inversor. Es necesario realizar un desembolso inicial que sobre todo en el caso de la compra del local supondría bastante esfuerzo económico. Pero el riesgo es algo con lo que se debe convivir siempre a la hora de realizar una inversión, siempre y cuando consideremos que la rentabilidad que vamos a obtener nos compensa. Este negocio de restauración aunque pueda suponer un esfuerzo económico, pienso que puede ser una pieza clave para fortalecer la imagen de la empresa ya que va a estar centrado en la distribución exclusiva de los caldos de Bodegas Riojanas S.A., acompañado por supuesto por una gastronomía de calidad basada en el culto al vino.

De las opciones que hemos barajado anteriormente para la apertura del local, pienso que Logroño es un escenario idóneo para comenzar la andadura del proyecto. En primer lugar porque la idea de negocio que planteamos sería muy bien acogida por la sociedad riojana, acostumbrada a la cultura vinícola y a la unión con la gastronomía. Además la ciudad de Logroño es más barata que Madrid lo que supondría un abaratamiento de costes a la hora del desembolso inicial (ej; precios de locales más baratos).

Como he dicho anteriormente la idea de optar por una diversificación relacionada tiene como metas tanto fortalecer la imagen de marca de Bodegas Riojanas S.A. haciendo que esté presente dentro de la sociedad riojana como para crear una línea de negocio diferente que fortalezca aún más la corporación. Además en los tiempos que corren la idea de tener “todos los huevos puestos en la misma cesta” quizá sea algo arriesgada, es por ello que crear una nueva fuente de ingresos para la empresa sea un aspecto más que positivo y muy a tener en cuenta.

8. BIBLIOGRAFÍA

- ACHA, R. y DE SEGURA, G. J. M. (2011). *El vino paso a paso*. Portal web: www.vinopedia.tv
- AGROINFORMACIÓN (2011). *Portal web*: <http://www.agroinformacion.com/noticias/27/bebidas/38057/default.aspx>. Acceso 26/05/2013.
- ANÓNIMO (2012). I Congreso nacional “VINO y TECNOLOGÍA”. *El gobierno de la rioja en internet*: www.larioja.org. Acceso el 24/04/2013.
- ANÓNIMO (2013). *El personal de un restaurante*. <http://www.inforestauracion.com>. Acceso 05/04/2013.
- ARTESANI, F.E. (2012). *Análisis independiente para empresas cotizadas: Bodegas Riojanas. En proceso de publicación*.
- BETTIS, R. Y PRAHALAD, C. (1995). The dominant logic: retrospective and extension. *Strategic Management Journal*. Vol. 16, pp. 5-14.
- Bodegas Hnos Lozano (2012). *Información sobre el tipo de suelos en la provincial riojana*. Portal web: <http://www.bodegaslozano.com>, Acceso 05/05/2013.
- CALATAYUD, P.; GARCÍA, V.; MENDOZA, J.; GASPAS, T. y GANDÍA, J. (2005). El sector necesita definir un plan estratégico y potenciar la marca. Especial sector vitivinícola. *Revista Emprendedores*, pp. 10-14.
- CASTELLANOS CRUZ, R. (2008). *Libro pensamiento, herramientas y acción del estratega*. Portal Web: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008a/345/index.htm>. Acceso 05/05/2013.
- CAPV (2011-2012). *Plan estratégico del sector vitivinícola de la CAPV*. Departamento de medio ambiente, planificación territorial, agricultura y pesca. Gobierno vasco: San Sebastián.
- CHAPMAN, A. (2004). *Análisis DOFA y análisis PEST*. Portal Web <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=544>. Acceso 04/04/2013.
- CHARAN, R. (2007). *The 8 Skills That Separate People Who Perform from Those Who Don't*. Crown Publishing Group: New York.

- CIS (2013). *Quiero montar un negocio de restauración*. Ed. Fondo Social Europeo: Madrid.
- CORONA, G. R. (2009). *Bodegas Riojanas S.A.* Revista online de vino y gastronomía:
http://www.elauladelvino.es/index.php?option=com_content&view=article&id=215:bodegas-riojanas&catid=15:noticias-2-columnas-centro-pagina&Itemid=1. Acceso 18/06/2013.
- COSTA, J. (2008). *Análisis funcional*. Portal web:
<http://www.estrategiaynegocio.com/el-analisis-funcional/>. Acceso 12/09/2012.
- CRUZ, J. (2013). *Estrategias de Diversificación de la Empresa*.
<http://estrategias-negocio.blogspot.com.es>. Acceso 05/07/2013.
- DAVID F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica (9a ed)*. Pearson Educación: México.
- DEL REY, R. (2011). *La distribución del vino en España*. MERCASA; Portal web: http://www.mercasa.es/files/multimedios/1323972134_pag_060-069_Rey.pdf. Acceso 18/05/2013.
- DOMINGO, J. F. (2013). *Informe de auditoría de cuentas anuales de Bodegas Riojanas S.A.* PricewaterhouseCoopers Auditores S.L.: New York.
- FUCCI R. A. T. (1999). *La estructura de producción en la empresa*. Ed. Limusa - Wiley: México .
- GARCÍA, G. J. (2012). *Análisis Financiero: solvencia y liquidez de la empresa*. Universidad de Oviedo : Oviedo. GONZÁLEZ, H. M. (2002). *El área financiera y de contraloría, sus funciones primordiales y específicas*. Portal web: <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/46/finanycontra.htm>. Acceso 10/07/2013.
- GRANT, R. M. (2006). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Ed: Thomson-Civitas, Madrid.

- GUERRA VALVERDE, R. Y. (2011). El restaurante. *En Técnicas cuantitativas para la Administración de Restaurantes. En proceso de publicación*. Portal web: <http://www.gestionrestaurantes.com>. Acceso 25/02/2013).
- GUERRA VALVERDE, R. Y. (2011). *El uso óptimo de la capacidad del restaurante. Fuente de ventaja competitiva. En proceso de publicación*. Portal web: <http://www.gestionrestaurantes.com>. Acceso 25/02/2013)
- GUERRAS, L.A. Y NAVAS, J.E. (2007). *La dirección estratégica de la empresa, 4º edición*. Ed.Civitas: Madrid.
- HITT, M. A.; DUANE IRELAND, R. y HOSKISSON R. E. (2003). *Administración estratégica. Competitividad y conceptos de globalización. (5ª ed)*. International Thomson Editores: México.
- INFOAGRO (2010). *Aspectos Tecnológicos*. Andersen consulting Investment: Santander Central Hispano. Acceso a <http://www.infoagro.com/>.
- LAEVEN, L. y VALENCIA, F. (2008). *Systemic Banking Crises: A New Database*. International Monetary Fund: Washington.
- LAUBE R. D. y ZAMMUTO F. R. (2003). *Business Driven Information Technology: Answers to 100 Critical Questions for Every Manager*. Stanford University Press: Stanford, California.
- Ley 11/1986, de Patentes (Vigente hasta el 01 de Enero de 2001). Boletín Oficial del Estado. Acceso 20/03/2013.
- Ley 17/2001 de 7 de diciembre de Marcas. Boletín Oficial del Estado. Accedico
- Ley 20/2003,, de Protección Jurídica del Diseño Industrial. Boletín Oficial del Estado de 7 de julio.
- Ley 22/1987, de propiedad industrial. Boletín Oficial del Estado de 11 de noviembre.
- Ley 24/2003 de la viña y el vino. Boletín Oficial del Estado de 10 de julio.
- MC GRAW-HILL (2010). *El área de recursos humanos*. Portal web: <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448169352.pdf>. Acceso: 05/04/2013.

- MAZZOLI, S.; FERRARI, A.; BARRIGA, J. M^a. y MORISI, F. (2012). *Guía práctica “Montar un restaurante es fácil”*. Pearson Educación: México.
- NEIKER - Instituto vasco de investigación y desarrollo agrario (2005). *PROYECTO PACAVID Control de parámetros de calidad de la uva de la Rioja Alavesa*.
- NICHOLSON, W. (1997) *Teoría macroeconómica. Principios básicos y ampliaciones, 9ª ed.* Cengage Learning Editores, S.A.: Santa Fe.
- Observatorio Español del Mercado del Vino (2012). *El vino en cifras- año 2012*. ICEX España Exportación e inversiones.
- OIT/Cinterfor (2005). *¿Qué es el análisis funcional?* Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional: <http://www.conocimientosweb.net/portal/article1362.html>. Acceso 05/05/2013.
- PORTER, M. E. (1987): From Competitive Advantage to Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, pp.286-407.
- PORTER, M. (1995). *Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. CECOSA: México.
- PRAHALAD, C. K. y HAMEL, G. (1990): The core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, pp.235-358.
- *Restauración y hostelería* (2010). I.E.S. Gran Capitán; Departamento de Hostelería y Turismo (Córdoba). Portal Web: <http://restauracion.wikispaces.com/file/view/UBICACION.pdf>. Acceso 25/05/2013.
- RIOJAWINE(2009). *Control de la bodega*. Consejo regulador de la Denominación de origen calificada La Rioja: <http://es.riojawine.com/es/74-control-bodega.html>. Acceso 12/07/2013.
- ROMERO MORENO, D. (2008). *Análisis del sector de la restauración en España: oferta y peso económico actual*. ISSN 1988-6047; DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 13.

- ROSS, S.; WESTERFIELD, R. y JORDAN, B. (2002). *Corporate Finance*. McGraw-Hill/Irwin Series in Finance, Insurance and Real Estate: Montreal.
- SAMBHARYA, R. B. (2000): Assessing the construct validity of strategic and SIC-based measures of corporate diversification. *British Journal of Management*, Vol. 11, pp. 163-173.
- SANZ, P. (2013). *El gobierno de la rioja en internet*. www.larioja.org. Acceso , 05/04/2013.
- SMITH, A. (1994). *La riqueza de las naciones 4 Ed.*. Alianza editorial: Madrid. Traducción de Wealth of Nations (1776).
- SUÁREZ GONZÁLEZ, I. (1993): Fundamentos teóricos y empíricos de la relación entre diversificación y resultados empresariales: Un panorama. *Revista de economía aplicada*, Vol 1 y nº3, pp.139-165
- SUÁREZ GONZÁLEZ, I. y VICENTE LORENTE, J.D. (2001). Decisiones de diversificación y reestructuración: Reflexiones desde el enfoque de recursos. *Cuadernos Aragoneses de economía*, vol. XI, nº1, pp.67-89.
- Universidad de La Rioja (2013). *Investigadores de la UR garantizarán la calidad de los vinos de Bodegas Riojanas a través de la 'huella sensorial*. Recuperado de: <http://www.unirioja.es/apnoticias/servlet/Noticias?codnot=3035&accion=detnot>. Acceso 01/07/2013.
- VINETUR (2012) El consumo de vino en España ha caído a la mitad en los últimos 25 años. Portal web: <http://www.vinetur.com/201207208562/el-consumo-de-vino-en-espana-ha-caido-a-la-mitad-en-los-ultimos-25-anos.html>. Acceso 12/07/2013.
- WINETECH (2011). *Nuevas tecnologías en viticultura y elaboración del vino*. Informe elaborado por winetech. .
- WORD PRESS (2007). *Explicando un poco más la cadena de valor: los eslabones de la cadena*. Portal web: <http://gestionemprededora.wordpress.com>. Acceso 22/06/2013.
- ZURITA, I. (2009). *El sector del vino en España*. Área de transaction advisory services: Deloitte, Madrid.