



GRADO EN COMERCIO

TRABAJO FIN DE GRADO

**“ESTRATEGIAS DE ÉXITO EN LA DIVERSIFICACIÓN DE
ACTIVIDADES: EL GRUPO FAUSTINO.”**

MARÍA DEL PILAR DE LAS PEÑAS RIVERO

FACULTAD DE COMERCIO, VALLADOLID, OCTUBRE 2020





UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

GRADO EN COMERCIO

CURSO ACADÉMICO 2020-2021

TRABAJO FIN DE GRADO

**“ESTRATEGIAS DE ÉXITO EN LA DIVERSIFICACIÓN DE
ACTIVIDADES: EL GRUPO FAUSTINO.”**

Trabajo presentado por: María Pilar De las Peñas Rivero.

Firma:

Tutor: Francisco Javier Gómez González.

Firma:

FACULTAD DE COMERCIO

Valladolid, .. de Octubre de 2020

Resumen

El presente trabajo ahonda en el mercado vinícola y las estrategias de diversificación que se aplican en el mismo, en concreto, la investigación se centrará en la actualidad del sector del enoturismo y en sus diversas formas de satisfacer el cambiante gusto de su público. El documento llega a término con el desarrollo y elección de una de las propuestas que se exponen para las Bodegas Portia, integrantes del Grupo Faustino.

El proceder de este estudio se ampara en la revisión bibliográfica de otros documentos de investigación que analizan el mismo campo, como ha sido la tesis doctoral de Salvador Insúa denominada *“Mercado internacional del vino. Intentos de modelización y estrategias territoriales de comercialización en España”*, publicada en 2016. Además, se ha procedido a investigar documentos y análisis de datos oficiales de las administraciones de las comunidades autónomas pertinentes, de modo que el resultado de la investigación se ajustara de la manera más formal y realista posible. Este escrito analiza a las figuras más destacadas del sector del enoturismo e invita a aprender de sus estrategias de éxito para poder aunar, a continuación, a algunas de ellas en un único proyecto hostelero para Portia, una de las bodegas estrella de la Ribera del Duero.

Abstract

The present study delves into the diversification strategies applied to the wine market. Specifically, the research will focus on the current situation of the wine tourism sector and the varying strategies it utilizes to satisfy the ever-changing taste of the public. The study concludes with the development and selection of one of the proposals presented to Bodegas Portia, a member of Grupo Faustino. The research method used is based on the literature review of studies analysing the corresponding field, such as the doctoral thesis of Salvador Insúa called *“Mercado internacional del vino. Intentos de modelización y estrategias territoriales de comercialización en España”*, published in 2016. Additionally, documents and analyses of official data from the administrations of the relevant autonomous communities have also been investigated, to reach maximum validity of results. This research study highlights the successful strategies of the most prominent figures of the wine tourism industry, encouraging us to learn from their success. It invites us to implement and unite some of these profitable approaches in a single hotel project for Portia, a prestigious winery in Ribera del Duero.

Índice

Introducción	2
Capítulo 1: Sector vinícola y sus tendencias de cambio.	5
1.1. El vino.....	5
1.2. El sector vinícola.	10
Capítulo 2: Planificación estratégica de bodegas.....	16
2.1. Las estrategias de crecimiento de Ansoff aplicadas al mundo vinícola.....	16
2.2. Casos de éxito en España.	20
Capítulo 3: El Grupo Faustino	32
3.1. Breve repaso a su historia. De bodega a grupo de bodegas.....	32
3.2. Bodegas integrantes.	33
3.3. Mejores Vinos Españoles a nivel internacional.....	35
3.4. Comercio exterior.....	37
Capítulo 4: Propuestas estratégicas para el Grupo Faustino.	38
4.1. El Plan Estratégico de Turismo de Castilla y León desde 2014 hasta 2023.....	38
4.2. Estudio de estrategias de diversificación para el Grupo Faustino, enfocadas en la oferta de un producto nuevo.	39
4.3. Estudio de estrategias de diversificación para el Grupo Faustino, enfocadas en la oferta de actividades nuevas.	45
4.4. Estudio de estrategias de diversificación para el Grupo Faustino, enfocadas en la oferta de un servicio de alojamiento vinculado a las Bodegas Portia.	47
4.4.1. Estudio de la zona y competidores potenciales.	48
4.4.2. Desarrollo del proyecto.....	49
a) Propuestas para el nombre y logo del proyecto.	49
b) Propuestas para el estilo arquitectónico.....	50
c) Costes y presupuestos.	53
4.4.3. Conclusión del proyecto <i>El Portón de Izán</i>	57
Conclusión	59
Bibliografía.....	61

Introducción

El presente trabajo, titulado *Estrategias de éxito en la diversificación de actividades: El Grupo Faustino*, tratará de profundizar en el mercado vinícola, en las estrategias de diversificación que en dicho sector ocurren y, finalmente, aportará una serie de propuestas de mejora para el Grupo Faustino. La estructura que el documento seguirá será la siguiente: partiremos desde lo más general a lo más particular; es decir, comenzaremos definiendo los conceptos más básicos del mundo del vino, dedicaremos un tiempo a las tendencias de cambio que se han dado en dicho mundo, después desarrollaremos cómo se han planificado estratégicamente algunas empresas del sector, lo cual nos permitirá dar el paso definitivo para exponer al Grupo Faustino, una empresa familiar. El siguiente capítulo versará sobre las sugerencias que yo daría a la empresa para su planificación estratégica, específicamente, para su posible estrategia de diversificación.

He elegido este tema porque el vino ha sido un compañero de la humanidad desde sus orígenes, hace más de 6.000 años, hasta la actualidad. Este dato hace al vino y a su sector un tema digno de ser analizado y estudiado. También despertó mi interés por este producto y su sector el hecho de que el vino sea uno de los símbolos de nuestra cultura. Si el vino ya era un tema interesante para estudiar, mi deseo para hacerlo se acrecentó cuando, hace un año, mi carrera laboral se cruzó con uno de los líderes del mercado: el Grupo Faustino. Este grupo de bodegas, cuya sede se sitúa en La Rioja, me daba la oportunidad de crecer laboral y personalmente; aunaba el mundo empresarial con el vinícola. Suponía, para mí, esa fusión perfecta de todo lo aprendido, del Grado de Comercio y del vino. El mercado presenta muchos retos para cualquier empresa, entre ellos el de satisfacer la demanda del consumidor y fidelizarlo. Si hablamos de una empresa familiar, el trabajo también podría ser más costoso, pues se precisa una gran coordinación entre sus miembros. Además, he tenido la gran oportunidad de formar parte de esta empresa en los últimos meses, en concreto de las Bodegas Portia, en el corazón del Ribera del Duero. En esta bodega conocí en primera línea un enfoque diferente del mundo vinícola y del sector del enoturismo. He podido tratar personalmente con el cliente, con el equipo de la bodega y varios compañeros de la sede situada en Logroño. He tenido la oportunidad de vivir el día a día de una bodega en plena temporada de vendimia y en temporada baja. Durante estos meses he tenido tiempo de entender los

retos a los que se enfrenta el Grupo Faustino, entre ellos y el más importante: fidelizar clientes.

Como iba diciendo, es asombrosa la repercusión que tiene un racimo en nuestra cultura, y más en los últimos años, donde el vino ha ganado popularidad y por ende todo lo que le rodea. Las nuevas tecnologías, con sus dinámicas redes sociales han contribuido a fortalecer el sector del enoturismo; a través del cual el público no sólo se interesa por el disfrute y manejo de una cata de vinos, sino también por sus bodegas, su historia, los procesos de elaboración; en conjunto, por la cultura del vino, y no solamente por su mero consumo. El vino también ha logrado hacerse un hueco en otros sectores, como el de la cosmética, ya que su composición de polifenoles y antioxidantes, entre otros, favorece la salud de la piel. Podemos imaginar todo el abanico de posibilidades que se abre al paso de este producto, protagonista incluso de canciones, pinturas y obras literarias.

Seguramente cuando se habla de vino, la mayoría de las personas se suele imaginar una copa de tinto con destellos de tono cereza saliendo de ella; pero el vino es mucho más; posee su propia familia con sus diferentes integrantes. Según la variedad de uva se obtiene un tipo de vino, si observamos los siguientes procesos de tratamiento y selección de maderas, tiempos de fermentación y demás componentes que se utilizan para completar la elaboración de cada botella, entendemos que los resultados pueden ser muy diversos, clasificados según el nivel del azúcar, del color o de la calidad. Por ello existen las siguientes variedades de vino: blancos, tintos, rosados, espumosos, dulces y especiales. Cada tipo se subdivide en su propia ramificación. Si a esto le añadimos el detalle de que según la zona geográfica donde se cultive la vid se aportarán unas características concretas al fruto resultante, comprenderemos la importancia del origen del vino.

El consumo del vino repercute también en el consumo de otros productos alimenticios típicos de nuestra tierra que se suelen elegir para acompañar a nuestra copa, entre ellos destacan el jamón ibérico, el aceite de oliva, el marisco o el queso. Por otro lado, nos encontramos con otros productos que “compiten” con el vino en España; tal es el caso de la cerveza. Los datos recogidos en 2018 indican que se consumieron 48 litros de cerveza por persona en contraposición con los 14 litros de vino que se bebieron per

cápita. Hay numerosos estudios que analizan el porqué de esta diferencia; lo cual no significa que ambas opciones no generen riqueza para nuestro país ofreciendo más variedad de opciones para todos los clientes, debido a la gran afluencia de turismo y la cultura del tapeo tan cuidada como frecuentada por cualquier español medio. Cada uno ofrece una línea de investigación muy interesante, pero por esta vez centraré la investigación en el vino. Dicho esto, podemos entender que el vino es más que una opción en una carta de un bar o restaurante. El vino es cultura, arte, historia, equilibrio, trabajo y esfuerzo. *El vino es un regalo de los dioses*, según decían los romanos. El vino tiene química, tiene física. Este producto se ha hecho con su nicho dentro del mundo de la economía, manteniéndose como moda en el pasado, en el presente, y seguramente en el futuro. Pero... ¿esto lo digo yo solamente? En los siguientes apartados nos adentraremos en las profundidades del sector para conocer los estudios hechos hasta el momento y entender la importancia de esta bebida.

El primer capítulo se lo dedicaré al sector vinícola y a sus tendencias de cambio. El discurso partirá desde el concepto del vino, pasando por las distintas maneras de clasificarlo, lo cual nos llevará al marco legal que regula este sector. Después de haber analizado el ritmo económico que ha llevado en los últimos años, pasaremos a analizar en el capítulo dos las diferentes estrategias que se han aplicado en el sector y cuáles son sus líderes, lo cual nos conducirá a profundizar sobre uno de ellos, el Grupo Faustino, que protagonizará el tercer capítulo. Una vez nos hayamos hecho una idea general del contexto en el que se sitúa esta empresa procederé a exponer algunas ideas nuevas que se podrían aplicar en el Grupo Faustino.

Agradecimientos:

Quisiera agradecer el apoyo y cariño que he recibido por parte de mi familia y amigos, así como también la paciencia y dedicación de mi tutor, el profesor Fco. Javier Gómez durante la realización de este trabajo. De manera especial quisiera agradecer también al Grupo Faustino haberme introducido laboralmente en este precioso sector que es el enoturismo, ayudándome a crecer interior y profesionalmente; además de ofrecerme una perspectiva más completa para la ejecución de este trabajo de investigación sobre el vino y sus bodegas.

Capítulo 1: Sector vinícola y sus tendencias de cambio.

1.1. El vino.

Para conocer el funcionamiento del sector vinícola es interesante comenzar por la exposición de la definición que da la Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV) al Vino en su Norma Internacional para el Etiquetado del Vino, dentro del apartado primero, en las Disposiciones Generales, en el punto 1.2.1: *“El vino es exclusivamente la bebida que resulta de la fermentación alcohólica completa o parcial de la uva fresca, estrujada o no, o del mosto de uva. Su grado alcohólico adquirido no puede ser inferior a 8,5 p. 100 vol. Sin embargo, teniendo en cuenta las condiciones climáticas, de terruño o de variedad, de factores cualitativos especiales o de tradiciones propias de ciertos viñedos, el grado alcohólico total mínimo podrá establecerse en 7 p. 100 vol. por medio de una legislación particular de la región considerada”* (OIV, 2012).

Ante la gran diversidad de tipos de vino es necesaria una clasificación. Hay numerosas propuestas ya creadas para este fin, las cuales se organizan según muchos factores, pero este trabajo, dada la extensión recomendada, se ceñirá a desarrollar brevemente tres de estos. Se puede clasificar el vino según su: color, grado de envejecimiento, y origen. El color con el que se tiñe el mosto proviene de los hollejos, las pieles de las uvas. Esto conduce a dar importancia a la variedad de uva utilizada. En el mundo hay más de 10.000 variedades, de las cuales en España hay 150. Catalogar el vino según el color es un clásico, pues es la primera diferencia que se suele percibir entre dos copas. La causa por la cual un vino posee un color y tono concreto se debe tanto al tipo de uva como al proceso de la fermentación alcohólica, en la cual se mantiene inicialmente, durante unos 20 días, en contacto el mosto con los hollejos. En esa primera fermentación también ocurre la transformación del azúcar en alcohol, con la participación de las levaduras. El proceso previo a esta fase es la recepción de las uvas en la bodega, el despalillado, que tiene como objetivo principal eliminar la parte vegetal del racimo para que la acidez que posee no se transfiera al vino; y separación de los granos para que las fermentaciones mencionadas anteriormente se den como deben. Después de esa primera fermentación se procede al trasiego (también conocido como descube), que consiste en extraer el vino del depósito para llevarlo a las barricas, habiendo estrujado los hollejos antes. Según la variedad de uva tratada, los procesos de fermentación variarán

en cuanto a duración y componentes, así se obtendrán unos tonos u otros en el vino resultante.

Según el color, los vinos se dividen en las siguientes tipologías: tinto, blanco, rosado y clarete. El vino tinto debe ese color rojo purpúreo a la variedad de uva tinta utilizada. Las cuatro más utilizadas en España son: Cabernet Sauvignon, de origen francés; su capacidad para adaptarse fácilmente a cualquier clima hizo que se extendiera por toda España. Suele ser elegida para la elaboración de crianzas, su color es intenso. La variedad Tempranillo es también una de las más utilizadas en España. Se suele elegir para elaborar crianzas y reservas, pues soporta muy bien las técnicas de envejecimiento. La variedad Merlot, original de Burdeos, destaca por su facilidad de adaptarse a todo tipo de terrenos. La uva Garnacha tinta precisa de climas cálidos y mediterráneos para desarrollarse adecuadamente, por ello es una de las variedades que más se produce en España. (Romero, 2008).

El vino blanco se elabora con uvas blancas o tintas (siempre que se separe el hollejo del mosto con rapidez, para que no se tiña el contenido). Los procesos de fermentación presentan ciertas similitudes con los procesos de fermentación de los tintos. En estos procesos los hollejos de las uvas blancas se remontarán en los depósitos del mosto para así repartir su color con el contenido. Como consecuencia se podrán percibir en copa esos tonos verdes y brillos dorados. Después de esos remontados se procederá a los consiguientes procesos de estrujado y fermentaciones alcohólicas. Las cuatro variedades de uva blanca más utilizadas en España son las siguientes: Chardonnay, natural de Borgoña, Francia. La cualidad más primordial de esta uva es su capacidad de adaptación a cualquier entorno que no sea demasiado frío, por ello se produce en todo el territorio español. El Albariño, procedente de las tierras gallegas. Evoluciona adecuadamente en climas húmedos y templados. Los vinos que de esta variedad se obtienen son muy afrutados y poseen recuerdos florares en nariz. Verdejo: esta variedad de uva es exclusiva de Rueda, con ella se elaboran blancos afrutados con toques cítricos. Pedro Ximénez: esta uva se cultiva en el sur (Cádiz, Córdoba y Málaga). Los vinos que con ella se elaboran son idóneos para maridar postres. Se elaboran tanto secos como dulces con ella.

El vino rosado, como dice su nombre, luce color rosa. Se elabora a partir de uvas tintas cuyos hollejos se dejan macerando con el mosto unas 48 horas, así el mosto adquiere cierto color rojizo. A continuación, se prensa y se extraen los hollejos y tienen lugar las fermentaciones necesarias, las cuales serán muy parecidas a las que precisa la elaboración de un blanco. Para elaborar rosados no hay un esquema cerrado en cuanto a la elección de variedad de uva, puesto que se puede obtener de la mayoría de las uvas tintas. Las más utilizadas en España son Garnacha, Tempranillo, Pinot Noir, Cabernet Sauvignon, y Merlot. Hay dos tipos de rosados: el vino rosado de corte seco, en el cual España y Francia son líderes en producción. Este rosado se puede obtener hasta con tres tipos de uva diferentes. El otro tipo de rosado es el vino rosado de corte dulce; para que posea notas más dulcificadas que el de corte seco, el azúcar necesita estar menos tiempo fermentando. Las variedades que se suelen elegir para esta gama son Garnacha o Merlot.

El vino clarete puede recordar al tinto en cuanto a procesos de elaboración, salvo que se utiliza también grandes proporciones de variedades de uva blanca. El color resultante es pálido y escaso. Las raíces de este vino nos conducen a Burdeos. Se diferencia del rosado a causa de los procesos de elaboración. Las fermentaciones se ejecutan igual que con el vino tinto, con las pieles de las uvas incluidas. El color no llega a ser tan intenso como el tinto por la alta presencia de uva blanca. (Díaz, F. V. 2010).

La siguiente manera de clasificar los vinos elegida es aquella que los diferencia según su edad. Se podría decir que es una clasificación mundialmente aceptada salvo por algunas diferencias de tiempos de envejecimiento entre distintos países. Este trabajo se guiará por la normativa europea, la cual se recoge también en la Ley Española de la Viña y el Vino específica para los vinos con Denominación de Origen (DO), de 2003. Los procesos de envejecimiento los gestiona el bodeguero o enólogo de cada bodega, respetando la normativa de la zona a la que pertenezca la bodega. Dichos procesos comienzan en un depósito, de metal o madera (roble francés o americano). Según el tipo de vino que se esté elaborando, se elegirán procesos de reposado más o menos extensos; y también variarán las técnicas aplicadas en esos depósitos, bien se trate de los remontados manuales o los cambios de barrica. De esta manera se clasifican los siguientes vinos según su edad:

El vino Joven, también conocido como Vino del año o Roble, según la zona. Aquí se engloban a todos aquellos vinos cuya crianza en barrica ha sido nula o inferior a seis meses. Los expertos recomiendan consumirlo dentro de sus primeros dos años de vida. Los vinos ya mencionados anteriormente; tintos, blancos, rosados y claretes tienen cabida dentro de esta clasificación. (Blouin, J., & Peynaud, E. 2004).

Los vinos de Crianza tintos han de haber envejecido un tiempo mínimo de 24 meses; dentro de los cuales han de ser en madera, como mínimo 6 meses. Este proceso otorga al vino resultante unas características organolépticas más intensas que las que posee un vino joven. Se suele recomendar consumir estos vinos dentro de sus primeros 10 años de vida. Los vinos de crianza blancos y rosados reposarán como mínimo un total de 18 meses, de los cuales 6 han de ser al menos en barrica de roble francés.

Los vinos Reserva tintos requieren periodos de envejecimiento más extensos, al menos 36 meses, de los cuales tienen que ocurrir 12 en el interior de una barrica. Un blanco o rosado Reserva precisa de 24 meses de envejecimiento, de los cuales 6 los pasa en barrica.

Los vinos Gran Reserva tintos serán aquellos con la edad más avanzada. Para poseer esa etiqueta es necesario cumplir con los requisitos de haber envejecido al menos 60 meses, de los cuales dormirán en barrica al menos 18 meses (García, J. M., 2004). Los vinos Gran Reserva blancos y rosados deberán cumplir con al menos 48 meses de envejecimiento, de los cuales 6 han de ocurrir en el interior de una barrica.

La última de las clasificaciones del vino es aquella que los cataloga según su origen. Esta clasificación es necesaria puesto que el vino es un producto que se consume y comercializa de manera internacional. Es en el etiquetado del vino donde se informa de la procedencia y legitimidad de su calificación. Para el consumidor será un indicador de calidad y para el productor será un recurso protector. Con la institución del reglamento (CE) nº 607/2009 de la Comisión, en el cual se establecen determinadas disposiciones de aplicación del Reglamento (CE) nº 479/2008 del Consejo en lo que atañe a las denominaciones de origen e indicaciones geográficas protegidas, a los términos tradicionales, al etiquetado y a la presentación de determinados productos vitivinícolas; el consejo de la UE ofrece un sistema de protección en el etiquetado para aquellos vinos que cumplan con una serie de requisitos. Con esta modificación de la normativa en 2009

desaparecieron ciertas categorías del vino que hasta ese momento se regulaban en España; como el Vino de Calidad Producido en Región Determinada (VCPRD), el Vino de Mesa con Indicación Geográfica y el Vino de Mesa; esta última tipología modificó su nombre por “Vino”. Así pues, se crearon dos categorías para el vino que se aceptarían bajo el marco de la UE desde ese momento hasta la actualidad: los vinos que no tienen una indicación geográfica y los que sí que la tienen; éstos pueden ser de dos tipos:

a) Los que poseen una Denominación de Origen Protegida (DOP). Estos vinos son los que han demostrado que su calidad se debe al lugar de origen, desde la tierra hasta el lugar de producción. Todas las uvas utilizadas en estos vinos son exclusivamente de esa misma zona indicada, y todas ellas son del género *Vitis Vinífera*. Este género de uva reúne bajo su nombre a numerosas variedades de plantas semileñosas y trepadoras que cuando crecen libremente pueden llegar a medir hasta 30 m de altura pero que, tras años de tradición en su cultivo y cosecha, es podada anualmente hasta ser reducida a un arbusto de 1m aproximado de altura. Nos proporcionan sus frutos, las uvas, que las hay de distintas tonalidades y características (llamadas blancas o negras) son comestibles y utilizadas desde muy antaño bien para su degustación o bien para la elaboración del vino y otras bebidas alcohólicas, así como el mosto (zumo de uva). (Morales, A. M. 2013). La modificación ya mencionada con la normativa de 2009 ajustó en esta categoría a los antiguos VCPRD.

b) Los que poseen una Indicación Geográfica Protegida (IGP). Estos vinos son los que también han demostrado que la razón de su calidad se debe al origen geográfico. El 85% de sus uvas son exclusivamente de ese mismo lugar. Se diferencian también de las DOP porque las variedades de uva que se utilizan serán *Vitis Vinífera* y los géneros que provienen de restos de antiguas plantaciones de variedades americanas realizadas inmediatamente después de la filoxera, como en algunas zonas de Madeira. Con la modificación de la normativa de 2009, en esta categoría se aceptaron los antiguos Vinos de Mesa con Indicación Geográfica. (DOUE, 2009).

A continuación, se adjuntan los sellos identificativos de una Denominación de Origen Protegida y de una Indicación de Origen Protegida. (OMPI, 2016).



En España se han contabilizado 70 Denominaciones de Origen y 42 Indicaciones Geográficas Protegidas. La Comisión Europea es quien reconoce las DOP y las IGP, al igual que el resto de los productos agrícolas y alimentarios. Si un vino posee una Indicación geográfica y está fuera de la Unión Europea, podrá solicitar la protección de la comisión y ser reconocido como DOP o IGP. Todos los vinos que estén inscritos y protegidos bajo estas categorías podrán utilizar el logo de la UE, y todos deberán mencionar en su etiqueta las siglas DOP o IGP escritas por extenso y en una de las lenguas oficiales de la UE, según sea el caso. Si los productores prefieren sustituir esas siglas por un Término Tradicional también podrán. (Valenciano, J., & Sánchez, I. M. R. 2011). Tanto para el mercado como para los consumidores será muy importante poder reconocer e identificar dichos vinos en una u otra categoría. De esto tratará el siguiente apartado; del mercado vinícola.

1.2. El sector vinícola.

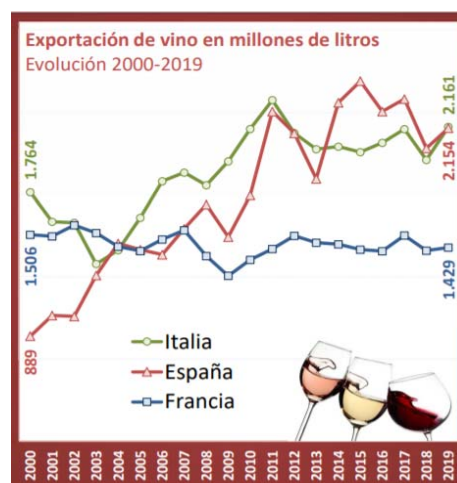
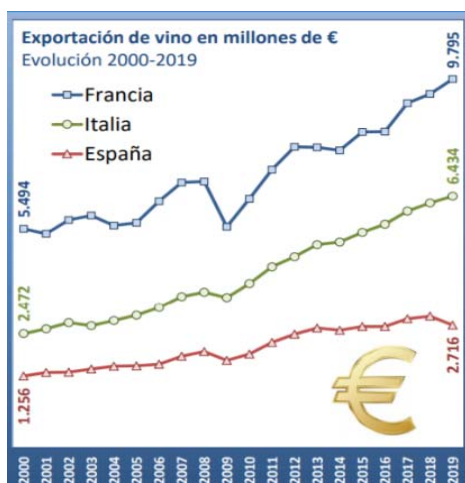
En España siempre se ha considerado a este sector uno de los pilares de su economía, tanto por el comercio exterior como por el interior. Así se ha propulsado el desarrollo de las zonas geográficas donde se cultivan los viñedos; creando empleo, manteniendo tradiciones y provocando más inversión en investigación, desarrollo e innovación. Estas zonas están vinculadas a los pueblos y ciudades colindantes. Los ingresos resultantes de este sector representan alrededor de un 1% del PIB. (Martínez, C. V. 2013). Este apartado analizará primeramente la comercialización del vino español en exterior y, a continuación, su consumo en España.

❖ El comercio exterior del vino español y sus principales competidores.

El sector vinícola español destaca en la dimensión internacional por poseer más hectáreas de viñedo que los demás países productores de vino, unas 969.000 ha. En 2019 (lo que equivale al 13% del terreno de viñedo mundial). También despunta por ser el tercer productor mundial de vino y mosto, representando el 25% de la producción de vino en Europa. En cuanto a exportación al exterior también ha sido líder mundial, hasta el año 2019, ya que de las 4.300 bodegas españolas que hay en funcionamiento, 3.075 exportaron más de 21 millones de hectolitros en 2019, obteniendo cerca de 2.700 millones de euros. (Del Vino, F. E. 2020).

¿Cómo se presenta el mercado internacional del vino en el presente? Hay varios tipos de liderazgo en este mercado; aquel que se mide por volumen, de millones de litros de vino comercializado, y aquel que se mide por valor (millones de euros). Además, se suele estudiar el mercado de cada tipo de vino (Espumoso, Envasado, a Granel, Bag in the Box, Mosto). Gracias a los análisis facilitados por el Observatorio Español del Mercado del Vino (OeMv) se pueden comparar los resultados de los últimos años. En la actualidad y desde 2019, el líder en cuanto a volumen exportado es Italia ya que exportó 2.162 millones de litros de vino durante 2019 (201 millones más que en 2018), frente a los 2.154 millones de España (123 millones más que en 2018). Por otro lado, Francia se sitúa como primer vendedor en valor con 9.795 millones de euros. (Piqueras Haba, J. 1997).

Las exportaciones mundiales de vino español alcanzaron los 10.357 millones de litros, aumentando un 1,5% respecto al año anterior; y los 31.771 millones de euros, supusieron un crecimiento del 0,7% en 2019, a un precio medio de 3,07 €/litro, 2 céntimos menos que el precio por unidad marcado el año anterior. Se batió un máximo histórico en valor. Según estos mismos estudios las exportaciones mundiales de vino (mirar siguiente gráfico) cerraron 2019 con crecimientos del 1,5% en volumen y del 0,7% en valor, hasta alcanzar los 10.357 millones de litros y los 31.771 millones de euros. El volumen se recuperó ligeramente, con un aumento de 150 millones de litros en 2019, tras la fuerte caída de 2018, de 541 millones. (Medina-Albaladejo, F. J., & Martínez Carrión, J.



M. 2012).

Las exportaciones de 2019 procuraron alcanzar el máximo histórico en volumen comercializado, que acaeció en 2017; casi 10.750 millones de litros. Sin embargo, se ha batido un récord en valor al remontar en 217 millones de euros respecto a 2018, creciendo por quinto año consecutivo, con un precio medio que bajó un leve 0,7% (-2 céntimos) aunque superó por segunda vez la barrera de los 3 euros, con 3,08 €/litro.

En lo que va de siglo, las exportaciones mundiales de vino han crecido a un ritmo anual medio superior en términos de valor (+4,5%) que de volumen (+2,9%), ya que el precio medio ha pasado de 2,27 €/litro en el año 2000, a 3,07 euros de 2019. En estos 20 años, las ventas han pasado de 6.057 a 10.357 millones de litros, y de 13.756 a 31.771 millones de euros. (OeMv, 2020).

❖ El sector vinícola en España y sus tendencias de cambio.

A partir del informe número 2.566 del Observatorio Español del Mercado del Vino se analiza el consumo del vino en España. Este estudio está respaldado por el Ministerio de Agricultura (INFOVI), el Observatorio Español del Mercado del Vino (OEMV), la Organización Interprofesional del Vino de España (OIVE) y lo declarado por las bodegas españolas. El informe comienza analizando la tendencia ascendente del mercado en los últimos años; así pues, el consumo ha pasado de una estabilidad constante, de 7 años de duración, a un aumento del 7,2% hasta septiembre de 2019, lo que se ha traducido en un aumento de 10 a 11 millones de hectolitros de vino comercializado en España. El informe está fundamentado sobre el análisis del consumo en: hogares (compras en tiendas y supermercados), bares y restaurantes, tiendas especializadas, vinotecas, clubs de vino, ventas por internet y ventas directas en bodega; sin olvidar los datos recogidos sobre el consumo de los turistas. Uno de los datos más reveladores de este informe es el auge que están teniendo las ventas directas en bodega como consecuencia de las transformaciones que se han producido en la distribución del vino y en el enoturismo. Según este estudio, la clave del éxito para el crecimiento de las bodegas españolas reside en: preservar el cuidado de las denominaciones de origen e impulsar el desarrollo de nuevas variedades (de vino, de uva, de zonas geográficas, productos nuevos a base de vino, formas de presentación, etc.).

Como se acaba de mencionar en el párrafo anterior, este sector va estrechamente ligado al del turismo, pues uno atrae al otro. Se estiman 3 millones de visitas a bodegas y

museos de las Rutas del Vino al año, cuyos gastos alcanzan de media unos 80 millones de euros al año. Una de las grandes impulsoras del enoturismo en España, durante los últimos 25 años, es la Asociación Española de Ciudades del Vino (ACEVIN). Dicha asociación está amparada por los Ministerios de Industria, Turismo y Comercio, y de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino. ACEVIN ofrece un producto turístico conocido como Las Rutas del Vino. (Escolar, B. M., & Morueco, R. F. 2011).

Una **Ruta del Vino**, conforme al modelo Rutas del Vino de España, es un producto turístico complejo que debe traducirse en una red de cooperación empresarial y de cooperación público-privada que integra, tanto a empresas específicamente turísticas, como a otras cuyos sectores han estado tradicionalmente lejos del turismo (bodegas, enotecas, tiendas especializadas, etc.). Incorpora, además, a las administraciones locales del territorio por donde transcurre la Ruta como gestoras de gran parte de los valores y recursos del territorio. Asimismo, y desde el punto de vista formal, una Ruta del Vino ha de respetar los criterios de calidad y normas de autorregulación que ACEVIN y la Secretaría de Estado de Turismo han establecido en el Manual del Producto Turístico Rutas del Vino de España y donde se definen desde los requisitos de su sistema de gestión, señalización, promoción y comercialización hasta aquellos que deben cumplir todos los establecimientos (restaurantes, alojamientos, bodegas, comercios, etc.) que forman parte de la Ruta. (Guzmán, T. J. L. G., & Cañizares, S. M. S. 2008).

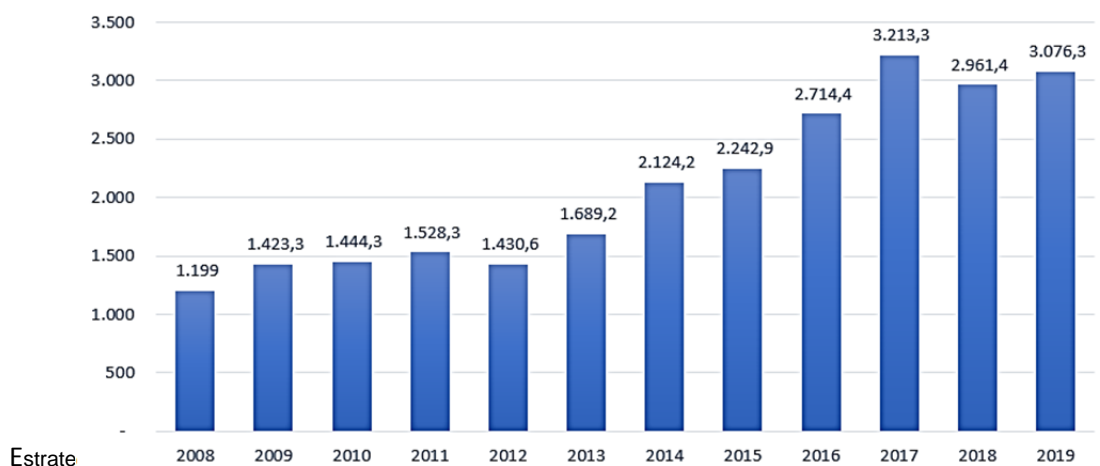
La asociación está financiada con las aportaciones de todos los miembros adheridos. Formar parte de esta asociación conlleva ser parte de un conjunto prestigioso que el público amante del vino querrá ir conociendo en sus visitas dentro de un territorio de DO. Las Rutas del Vino están integradas dentro de la oferta turística que se promociona en el extranjero a través de los canales de TURESPAÑA, Web spain.info y las Oficinas Españolas de Turismo, entre otras plataformas. Hay ciertos requisitos para poder ser una Ruta del Vino de España; la más importante es poseer la certificación de ACEVIN, la cual declara la calidad del vino de un territorio. De esta manera, ser una Ruta del Vino certificada significa estar posesión de unos niveles de calidad, los cuales se especifican en el Manual de Producto Turístico Rutas del Vino de España, respaldados por ACEVIN y la Secretaría de Estado de Turismo. Este manual abarca ciertos controles periódicos de calidad y producto para preservar el prestigio de formar parte de las Rutas de Vino en España. Además, el manual incluye cómo ha de funcionar la entidad gestora

de la ruta, pues detalla cómo es el sistema de gestión de ésta, la señalización, las acciones de promoción y apoyo a la comercialización. También se especifica qué establecimientos pueden formar parte de la asociación, como restaurantes, alojamientos, bodegas, comercios, etc.

Así pues, la red de las Rutas del Vino ha provocado una transformación del concepto del turismo en España, dónde el propósito principal es acercar al consumidor del vino al origen del producto de manera que la propia actividad en bodega suponga una nueva experiencia para el que la disfruta. Tras la visita, el nivel de satisfacción suele ser superior al esperado, por lo que el cliente querrá llevarse parte de esta experiencia embotellada; a continuación el cliente suele recomendar la actividad de la bodega a su círculo de conocidos, lo cual provocará un efecto onda expansiva, con visibles beneficios, como se puede ver en el siguiente gráfico que se adjunta a continuación, donde el número de visitantes al año en bodegas y museos ha ido en aumento gracias a la introducción de nuevas estrategias de marketing que han facilitado el contacto entre consumidor y bodega en los últimos años.

El gráfico se ha calculado en base a dos variables: el precio de la visita estándar y el gasto medio por visitante tanto en las bodegas como en los museos asociados a las Rutas del Vino de España. Según ACEVIN, el resultado de 2019 supuso un crecimiento del 5,68% respecto a 2018. Este crecimiento se traduce en haber generado 85.569.817 euros. Durante 2019, el precio medio de la visita a bodegas aumentó hasta los 10,12 euros, igual que el gasto del visitante, que subió a los 20,68 euros de media.

Evolución anual del número de visitantes a las bodegas y museos de las Rutas del Vino de España de 2008 a 2019
(En miles)



En los museos, sin embargo, el gasto medio descendió levemente de los 7,24 euros a los 7,19 euros. Con todo, el informe destaca que, en la mayoría de los casos, el gasto medio por visitante es superior al precio de la visita, lo que indica que el turista gasta más en la compra de vino y otros productos ofertados en bodegas y museos que en la propia visita. No obstante, el informe de ACEVIN no incluye en esta base de datos otros ingresos originados por el enoturismo en bodega y fuera de ella; tal y como son el alquiler de espacios, las catas especiales, las presentaciones comerciales, los alojamientos, los restaurantes, los comercios y empresas de actividades que tienen convenio con las Rutas de Vino en España. Si tuviéramos en cuenta estas actividades que guardan relación con el enoturismo, se estima que la cifra total de negocio generada por las Rutas del Vino de España alcanzaría los 256,7 millones de euros. (Observatorio Turístico de las Rutas del Vino de España, ACEVIN).

Capítulo 2: Planificación estratégica de bodegas.

2.1. Las estrategias de crecimiento de Ansoff aplicadas al mundo vinícola.

Ansoff propone estos cuatro caminos de crecimiento a las empresas que deseen realizar un cambio en sus estrategias, ya sea en cuanto a sus productos o a sus servicios en su conocida *Matriz de Ansoff*. (Peris-Ortiz, M., Rueda Armengot, C., & Benito-Osorio, D. 2013). La estrategia de Penetración en el mercado consiste en incrementar la cuota en el mercado. Para ello la bodega busca lo que se traduce en aumentar las ventas con los mismos productos. Se intentará alcanzar ese objetivo reforzando las estrategias de comunicación y marketing, con actividades publicitarias y lanzamiento de promociones, para captar la atención de nuevos clientes. También procurará seducir a los clientes de las empresas competidoras dando un servicio especial a sus actuales clientes vía promociones especiales, descuentos, etc. Genera mucho flujo de información y más con el incremento del uso de las redes sociales, que ha multiplicado por diez la emisión de ofertas y promociones. Tanto los productos como el mercado son conocidos. (Jussani, A. C., de Castro Krakauer, P. V., & Polo, E. F. 2010).

- Desarrollo de nuevos mercados. La bodega que decida hacer uso de esta estrategia podría expandirse por nuevos canales de distribución, como el comercio online; captar la atención de clientes de otros segmentos del mercado, como modernizándose para entrar en el mundo de las redes sociales donde el público suele ser más joven; participar de ferias internacionales donde podría llegar a fidelizar a clientes en el extranjero, como ha ocurrido con el mercado asiático; dar un salto en publicidad para aparecer en medios de comunicación internacionales, o bien conseguir aparecer en el rodaje de alguna película o serie, etc.
- Desarrollo de productos. lanzar al mercado un producto nuevo, o bien crear nuevas gamas de producto diferenciándolo de sus competidores; Kotler ejerce de guía en este camino trabajando en mejorar o transformar aspectos tales como el producto o servicio, el canal de distribución, la imagen o el factor humano. Es interesante estudiar el comportamiento del consumidor; esto es, conocer sus gustos, sus propuestas de mejora, lo que desde su punto de vista no hacemos bien. Para alcanzar este nivel de conocimiento hay diversas vías, entre ellas están las encuestas o los feed-back que cada vez son más numerosos por las redes sociales. Si el desarrollo de este análisis se hace con estilo, será un punto a favor para la empresa que lo aplique, pues al

consumidor le gusta que cuenten con su opinión, le gusta saberse importante y colaborador útil en un proceso de crecimiento.

Después de conocer mejor al cliente, descubriremos actividades no explotadas de nuestro negocio. Un ejemplo de esto es la práctica de incluir una cata guiada en muchas bodegas, como actividad complementaria, pero a la vez novedosa. A decir verdad, este servicio no es el último grito en el sector, pues ya lleva varios años practicándose para completar la experiencia del cliente que inicialmente sólo esperaba comprar alguna botella de vino, y que ahora ya da por sentado que la visita incluye cata con un mínimo aperitivo que maride los vinos servidos. Es por esta razón que el sector tiene que estar continuamente recreándose, pues cualquier servicio original será valorado inicialmente por el consumidor, pero también se acostumbrará a esos cambios y estará a la espera de la siguiente novedad.

- Diversificación. Es uno de los movimientos estratégicos más arriesgados, pero si se aplica con acierto tiene un nivel muy alto de rentabilidad. Las actividades que se puedan llevar a cabo para hacer funcionar esta estrategia serán aquellas que impulsen el desarrollo de productos y desarrollo de mercados. Si una bodega se encuentra con la oportunidad de poder desarrollar este tipo de maniobra le convendrá saber que hay dos formas de aplicarla; de la manera relacionada y la no relacionada. (Diversificación, 2019. Recuperado de Enciclopedia Económica).
 - La Diversificación relacionada se debe escoger en el escenario siguiente: cuando la bodega quiere desarrollar una nueva actividad que mantiene una relación con la actividad vigente. Esta relación tendrá que ser a nivel de consumo y a un nivel productivo. Así la empresa tendrá la fuerza de dos fusionadas. La diversificación relacionada se subdivide en dos: la horizontal y la vertical.
 - La diversificación relacionada horizontal se basa en añadir una gama más extensa de productos que sean afines con los que la empresa ya estaba distribuyendo. Una empresa está aplicando esta estrategia cuando produce y vende un producto complementario al que ya venía produciendo antes. Quizás podríamos englobar en este tipo de estrategia a la actividad comercial de venta de productos cosméticos que se obtienen con el fruto de la vid o la venta de accesorios para el disfrute del vino (sacacorchos, libros de aromas,

bandejas para vinoteca, filtros, termómetros, decantadores, enfriadores copas y botellas, láminas antigoteo, identificadores de copas, etc).

- La diversificación relacionada vertical consiste en expandir su cadena productiva para reducir su dependencia con intermediarios y autoabastecerse de los bienes necesarios para elaborar su producto final. Un ejemplo imaginario para el sector vitivinícola podría ser el de una bodega que incluyera en su cadena productiva la elaboración de corchos, además de la de vino.
- La Diversificación no relacionada se da cuando la nueva actividad que realiza no tiene ninguna relación con la que desempeña en el presente. Esta es sin duda la estrategia más arriesgada, pues es poner en marcha un negocio desde cero, con los costes iniciales de adaptar al personal y a toda la empresa a la nueva actividad. Se precisa un análisis muy exhausto del mercado para elegir este camino, debido a los altos costes del consiguiente fracaso si no se evalúa bien la situación. Sólo recomendaría esta opción cuando el producto nuevo que se quiere empezar a producir es un éxito seguro a largo plazo y no una moda pasajera y efímera. Para proponer un producto o servicio adecuado a esta estrategia, se suele estudiar con detalle el perfil de los actuales consumidores de nuestro producto.

En ese estudio de mercado se encontrarán algunas coincidencias que sirven de apoyo para las empresas que ejecuten este análisis. Se podría identificar por ejemplo a un público común entre los que disfrutan del vino y los amantes de los relojes minimalistas. De esta manera se suelen dibujar nuevas líneas de productos que las empresas lanzan en momentos concretos. Por otro lado, el comercio electrónico y las redes sociales han ganado fuerza en los últimos años, así pues cada vez hay más consumidores que conocen primeramente el portal virtual antes que la bodega física. El mundo virtual funciona totalmente diferente al virtual, y una de sus diferencias es la facilidad de interconectar diferentes productos y servicios en una misma página web. Así surgen más opciones de diversificarse de manera no relacionada. No hay que pasar por alto que estos mismos clientes también tienen al alcance los portales web de aquellos comercios dedicados a la venta del producto B que una bodega pretenda añadir a su producción.

En los párrafos anteriores se desarrolla la importancia de cuidar y desarrollar las dos bases fundamentales sobre las que se apoya el sector vitivinícola en España: el comercio exterior y el consumo del interior. Las 4.300 bodegas que coexisten en España han experimentado, en los últimos 10 años, un crecimiento económico significativo fruto de los cambios culturales, modas, y desarrollo de ciertas estrategias de comunicación con el consumidor. Gran parte de estas estrategias giran en torno a perfeccionar el sector del enoturismo, también llamado turismo del vino. En el capítulo anterior se ha explicado el peso que tiene para una bodega el poseer determinadas certificaciones o el pertenecer a asociaciones como Rutas del Vino. Si se estudia la evolución individual de cada bodega, durante los últimos años, se podrán encontrar diversas estrategias que han facilitado a estas bodegas crecer como han crecido hasta el momento, y ganarse un prestigio dentro y fuera del sector. (Iglesias, M. P., & Navarro, M. M. 2014).

El prestigio de una bodega se gana de diversas maneras; una de ellas es la obtención calificaciones positivas para sus vinos. Algunos de los parámetros más conocidos son los puntos Parker o los puntos James Suckling. Estas competiciones de vinos deben sus nombres a dos críticos del vino, el primero es Robert Parker, crítico de vinos que fundó el Wine Advocate en la década de los 70. En su boletín calificaba y puntuaba sus catas de vinos. Su influencia creció tanto que acabó desarrollando su propio sistema de puntos, calificando los vinos en una escala de 0-100, que en realidad parte de 50 puntos, y supone hoy en día una escala estándar por la cual se juzgan los vinos. La escala Parker se desarrolla de la siguiente manera: 50-59 Imbebible. 60-69 Con defectos, pero bebible. 70-79 Regular, correcto pero insustancial. 80-89 Entre mejor que la media y muy bueno. 90-95 Excepcional. 96-100 Extraordinario. Las puntuaciones se otorgan en función de la calidad y el estilo que refleja la región de donde proviene el vino. Esto significa que se pueden comprar dos vinos con la misma puntuación, pero con un sabor completamente diferente. (Marter, G. 2017). El segundo certamen mencionado, en el cual se otorgan los puntos James Suckling, debe su denominación al crítico con el mismo nombre. Este norteamericano es uno de los críticos de vino y cigarros puros más relevantes de Estados Unidos. Desde el año 2010 elabora reseñas junto a su equipo y valora los vinos con hasta 100 puntos. A nivel internacional se considera a los vinos que posean una puntuación James Suckling superior a 90 puntos poseedores de una calidad bastante aceptable. (Masset, P., Weisskopf, J. P., & Cossutta, M. 2015).

Para el público más entendido en la materia de vino, la posesión de estos certificados de calidad puede servir de incentivo para visitar la bodega. Al igual que existen estas maneras de catalogar un vino por su calidad, existen maneras de calificar el turismo enológico a nivel nacional, tal como son los Premios de Enoturismo ‘Rutas del Vino de España’. La Asociación Española de Ciudades del Vino (ACEVIN) convoca a las 31 rutas que forman parte de la marca para que participen bienalmente. Cada ruta agrupa a bodegas, establecimientos hoteleros, restaurantes, enotecas, museos, comercios, agencias de viajes y otras empresas que, en conjunto, crean una oferta especializada, singular e integradora, perfecta para conocer al detalle cada uno de los territorios. La variedad de propuestas enoturísticas de estas 31 Rutas del Vino están reflejadas en las diferentes categorías que contemplan estos Premios de Enoturismo ‘Rutas del Vino de España’. Las 14 categorías en las que participan las bodegas de esas 31 rutas de vino españolas son: Mejor Iniciativa Enoturística, Mejor Acción de Promoción, Mejor Destino Enoturístico Sostenible y Responsable, Mejor Municipio Enoturístico, Mejor Bodega Abierta al Turismo, Mejor Alojamiento Enoturístico, Mejor Oferta Gastronómica, Mejor Establecimiento Enoturístico, Mejor Experiencia Enoturística, Mejor Rincón o Paisaje Enoturístico, Compromiso con la Sociedad y el Medio Ambiente, Accesibilidad en el Enoturismo, Protección y Puesta en Valor del Patrimonio y, por último, Mérito Enoturístico (premio meritorio, destinado a una persona). Los Premios de Enoturismo “Rutas del Vino de España” no tienen dotación económica, con ellos se persigue condecorar y reconocer públicamente la labor de empresas y de territorios en el desarrollo y enriquecimiento continuo de la oferta enoturística de nuestro país y el esfuerzo desarrollado para ese fin. (ACEVIN, 2020).

2.2. Casos de éxito en España.

En las siguientes páginas se estudiarán 12 casos de éxito que se encuentran entre las bodegas del territorio español. En algunos de estos ejemplos se observará que un buen envoltorio es más efectivo que el producto por sí mismo, pues a raíz de la cultura de hacer turismo del vino, ha surgido un nuevo tipo de público; aquel que no es un experto en cuanto al análisis y cata de vinos, pero sí encuentra disfrute e interés al visitar bodegas con programas originales. Es interesante comprobar cómo se entiende actualmente esta actividad, el visitar bodegas. ¿Qué es lo que comprende? Pues bien, la base de la actividad es conocer el lugar dónde se elabora un vino determinado, en una zona determinada, con unos protocolos determinados. El afán por diferenciarse ha hecho

que las bodegas hayan ido introduciendo actividades extraordinarias y así poder dejar una huella emocional y diferente en el recuerdo del cliente. Se podría decir que la competitividad es lo que ha impulsado a las bodegas españolas a querer superarse a sí mismas.

El resultado ha sido un enriquecimiento fugaz del sector y, por lo tanto, del país. Como cada año, se realizan muchas competiciones entre bodegas, a nivel nacional e internacional, para posicionar a las que participen en un ranking. Una de estas competiciones es la conocida The World's 50 Best Vineyards ("Los 50 mejores viñedos"), en la cual se someten a evaluación a muchas bodegas de todo el planeta y a las 50 mejor puntuadas se les otorga un reconocimiento. En 2019 cuatro bodegas españolas consiguieron figurar en entre las 30 mejores posiciones de este ranking: en el tercer puesto la Bodega López de Heredia Viña Tondonia, de Haro, La Rioja; en el noveno puesto, la Bodega Marqués de Riscal, de Elciego, Álava; en el vigesimocuarto puesto se situó la Bodega Vivanco, de Briones, La Rioja; y en el vigesimooctavo puesto se posicionaron las Bodegas Torres, de Vilafranca del Penedés, Cataluña.

A continuación, se analizarán por ello a estos y otros líderes del sector vinícola-enoturístico en España que van a la vanguardia en cuanto a oferta enoturística, manteniendo a su vez tradiciones centenarias.

Las **Bodegas López de Heredia Viña Tondonia** fueron fundadas en 1877, en la ciudad de Haro, capital de La Rioja Alta. Esta bodega es una de las más antiguas de Haro y una de las tres primeras de La Rioja. Fue en 1877 cuando Don Rafael López de Heredia y Landeta, buen alumno de profesionales del vino franceses comienza a planificar y construir lo que hoy es la bodega. Entre 1913 y 1914 se llevó a cabo la plantación "Viña Tondonia", dando origen al producto más conocido de la bodega. En lo que se refiere a la oferta turística, las bodegas López de Heredia Viña Tondonia ofrecen dos tipos de visita; la visita a su bodega y la visita a sus viñedos. Normalmente cualquier bodega ofrece ambas visitas unidas bajo la misma modalidad, pero estas bodegas prefieren separar estas dos actividades debido a la antigüedad de la bodega y a la extensión de los viñedos visitados. Si se escoge la prima opción, la página web de la bodega informa de la necesidad de pedir cita previa, y si se escoge la segunda opción, el visitante deberá saber que la actividad durará 2 horas y media dadas las 100 hectáreas

que se recorrerán. Esta opción incluye la degustación de dos de sus vinos y sólo está disponible los sábados por la mañana. La estrategia de éxito de esta bodega para ser nombrada la tercera mejor del mundo se debe a 143 años de tradición y experiencia. Esta bodega invierte todo su tiempo y esfuerzos en cuidar de la calidad de sus viñedos y de sus vinos. Su cliente no va a la bodega buscando una experiencia novedosa sino un conocimiento tradicional y lleno de sabiduría. (Pastor, L. V. 2008).

Las **bodegas Marqués de Riscal** se sitúan en Elciego (Álava). Son una combinación de lo antiguo, la bodega, y lo moderno, el Luxury Collection Hotel diseñado por el arquitecto canadiense, Frank O. Gehry. La bodega Marqués de Riscal nació en 1858; cuatro años más tarde salían al mercado sus primeros vinos. En 1895 se premia a su vino con el Diploma de Honor de la Exposición de Burdeos, el cual sólo se había otorgado hasta el momento a vinos franceses. Fue esta bodega, en 1980, la que impulsó la creación de la D.O. Rueda. En 2006 Marqués de Riscal apuesta por el proyecto llamado La Ciudad del Vino, el cual se enmarca en el Proyecto 2.000, un plan estratégico de la compañía, un puente entre el Siglo XIX y XXI. Supuso una apuesta entre tradición y vanguardia; se construyó la bodega San Vicente con la tecnología más avanzada, se invirtió en un nuevo botellero y en la instalación de un laboratorio para el control y análisis de vino. Ese mismo año, el 10 de octubre, se inaugura también el hotel de la bodega; A Luxury Collection Hotel. “Sin duda, la Ciudad del Vino es el chateau español del siglo XXI en el que poder disfrutar de las múltiples experiencias que ofrece el vino, un mundo lleno de sensaciones vivas.” (Ediciones, P. 2004). En 2011 es elegida por Drinks International como una de las 10 marcas de vino más admiradas del mundo. En 2013 es catalogada como Mejor Bodega Europea por la prestigiosa revista Wine Enthusiast. Como ya se ha mencionado anteriormente, en 2019 Marqués de Riscal ha logrado situarse en el noveno puesto del The World's Most Admired Wine Brands 2019. En la actualidad la bodega exporta el 65% de su producción a más de 110 países.

Desde la perspectiva del enoturista, esta bodega genera atracción, no sólo por la calidad de sus vinos, sino por el variado abanico de actividades que oferta. La Ciudad del vino invita a sus visitantes a admirar la obra de Frank O. Gehry, la cual está recubierta por titanio y vivos colores que recuerdan al vino. La bodega ofrece descanso y placer en el hotel que está integrado en sus instalaciones. El hotel posee 10 espacios donde se organizan reuniones, conferencias y banquetes. Las actividades enoturísticas que ofrece

esta bodega son: Visita a las entrañas de la bodega, donde se explican los procesos de elaboración del vino. Visita a lugares de la región, la cual se puede hacer a caballo, en bicicleta o incluso a bordo de un globo. Comida en el Restaurante Marqués de Riscal, abierto desde 1860, y asesorado en la actualidad por el famoso chef riojano, Francis Paniego, premiado con una estrella Michelin. El visitante también puede optar por relajarse en el Spa Vinotherapie Caudalie de la bodega, donde se realizan tratamientos de belleza y relax de vinoterapia realizados a base de esencias de la vid y otros ingredientes naturales, como el azúcar moreno, la miel y aceites esenciales. El Spa ofrece también otros originales tratamientos corporales, como son el Baño en Barrica, el Gommage Crushed Cabernet, el Modelaje Pulp Friction con uva fresca. Además del spa, el cliente puede hacer uso del gimnasio que se ubica en el complejo.

Además, no se olvidan a las **Bodegas Vivanco**, que deben su presente a su pasado. Comenzaron con unos viñedos hace 100 años, trabajados por el abuelo de los actuales gestores de la bodega. En 2004 se presentaron oficialmente como Bodegas Vivanco. Además de haberse posicionado como la 24 mejor bodega del mundo en 2019, estas bodegas han ganado otros premios, como son: el Premio a la Trayectoria de la Empresa Familiar en España (Premios Emprendedores Ernst&Young 2015), estuvo dentro de las Top 100 Bodegas del Año 2014 (Wine&Spirits), Bodega del Año 2013 (Guía Gourmets), en 2012 se le otorgó uno de los Premios de Internacionalización de La Rioja, fue catalogada como Mejor Bodega del Año 2009 (Revista de Viajes y Turismo). Por otro lado, las Bodegas Vivanco ofrecen diferentes experiencias al público; además de la tradicional visita de la bodega con una degustación, ofrecen disfrutar de un menú en su restaurante, participar en catas y cursos sobre el vino, y se ponen a disposición del cliente que necesite un espacio donde organizar eventos, entre otras actividades. (Landaluce, A. 2012).

A continuación, se analizará la estrategia de enoturismo utilizada por otro de los líderes del sector; las **Bodegas Torres**. Se trata de una bodega familiar situada en Vilafranca del Penedès. Su historia comienza en 1870, fundada por los hermanos Jaime y Miguel Torres. Es la bodega con mayor extensión de viñedos de su propiedad en la Denominación de Origen Penedès. Posee otras bodegas situadas en Chile y Estados Unidos. En España también cuenta con viñedos en la D.O. Conca de Barberá, D.O.Q. Priorat, D.O. Costers del Segre, D.O. Toro, D.O. Jumilla, D.O.Ca. Rioja, D.O. Ribera del

Duero, D.O. Rueda y, más recientemente, en D.O. Rías Baixas. Bajo su firma se comercializan vinos y brandis. Exportan a más de 150 países. Actualmente la familia Torres pertenece a la asociación *Primum Familiae Vini* (PFV), creada en 1991, que integra a once de las familias centenarias elaboradoras de vino más importantes del mundo. Sus bodegas obtuvieron en 2016 el premio a la 'Experiencia turística más innovadora' en los *Wine Tourism Awards*. Estas bodegas se sitúan en dos zonas de Cataluña, Penedés y Priorat. Es en Penedés donde se organizan actividades enoturísticas, pudiendo solicitar el servicio de visitas y maridajes o bien organización de eventos. La experiencia que se oferta en su página web se llama *Experiencia Origen*, la cual incluye un paseo entre sus viñedos, donde un experto explica al cliente los beneficios de cuidar del entorno y ciertas nociones básicas de la viticultura. La experiencia se cierra con una copa de vino en el jardín de su restaurante, con las vistas de la montaña de Montserrat de fondo y la explicación de la cata hecha por un sommelier. (Amat, O., & Anzizu José, M. 1996). Esta experiencia pareciera más austera que las que ofertan sus competidores, pero el cliente observa que la disponibilidad de esta actividad es escasa, pues solo se organiza para 4 días de la semana a una hora fija, lo cual la convierte en especial a sus ojos. Por ello la estrategia que utiliza esta bodega también se puede incluir en el estilo de Protos y Codorníu, pues sus servicios son escasos, pero de una calidad excelente.

Seguidamente, se expondrán otros modelos de liderazgo que se encuentran en el mismo sector, tal como es **La Abadía Retuerta LeDomaine**. Se trata de un complejo turístico situado en el término municipal de Sardón de Duero. Su historia comienza a finales del siglo XII, con su fundación en el año 1146 por el Conde Sancho Ansúrez. Es una de las obras más importantes del románico en la provincia de Valladolid. La Abadía se levantó para el uso de la Orden religiosa de Canónigos Premostratenses. Diversos documentos encontrados colocan a estas tierras como una explotación antiquísima y con gran arraigo y tradición en el cultivo de la vid, alrededor de la Abadía Santa María de Retuerta. Todo ello refuerza el gran potencial turístico de la zona al combinarse el interés cultural de los grandes edificios históricos con el atractivo de los vinos de calidad. La Desamortización de Mendizábal en 1835 determinaría la expulsión de los monjes del monasterio. Pasó entonces a manos del Estado que lo fue cediendo a diferentes empresas y particulares, hasta que en 1988 la finca pasó a ser propiedad del Grupo Novartis, que, con todo su empeño, ha retomado exitosamente su ancestral actividad

vitivinícola, ahora a través de la Bodega Abadía Retuerta, y hoy Abadía Retuerta LeDomaine (Ramírez, L. 2014). El complejo actualmente es bodega, hotel, restaurante, spa y un punto de celebración de eventos; todo en uno. La Abadía sirve de ejemplo para mostrar cómo se puede aplicar la estrategia de diversificación de actividades en el sector vinícola. El número de experiencias que ofrece, todas ellas inspiradas o relacionadas con el vino, son 33.

La Abadía Retuerta ha sido premiada en diversos escenarios internacionales; obtuvo el Premio Patrimonio Cultural de la Unión europea concedido por Europa Nostra, también el Premio CN Traveler 2018 en la categoría de Mejor Hotel de Escapada de España. Fue elegido Mejor Hotel de España de 2018 por parte de los usuarios del portal Tripadvisor, asimismo el New York Times lo situó como uno de los destinos favoritos en 2018. Previamente, en 2017, fue designado Hideaway of the year en los premios anuales de Andrew Harper, Mejor Hotel de España y Portugal en los premios Reader's Choice de Condé Nast Traveler e incluido en la Tatler Travel Guide como uno de los 101 mejores hoteles del mundo. Su restaurante El Refectorio cuenta con una Estrella Michelin desde 2014 y dos Soles de la Guía Repsol. Su centro de Wellness & Spa Santuario LeDomaine ha sido reconocido en 2016 como Best New Spa & Wellness Property y Best for Wow Factor de los premios Wellness Travel Awards. (Revista Castilla y León Económica, 2018).

De sus 33 experiencias ofertadas, destacan por su originalidad las que se alejan del modelo de visita tradicional. La Abadía ofrece a los clientes que lo deseen la posibilidad de visitar una colmena y aprender sobre el mundo apícola, también se puede elegir la experiencia de cetrería, transportando así al cliente a una atmósfera medieval. Otra de las experiencias poco comunes entre los viñedos es la del paseo a caballo. Para que el cliente conozca más sobre la flora y la fauna de la bodega, se oferta la Experiencia Lavanda, la cual consiste en la recolección de flores de lavanda para posteriormente elaborar esencias. Otra de las experiencias que seguro que dejará una impresión en el consumidor es la llamada Exclusive Retuerta, la cual consiste en sobrevolar los viñedos de la Abadía en un globo aerostático. La bodega también organiza paseos en bicicletas eléctricas y yincanas entre los viñedos. El hotel, con spa y gimnasio hace aún más atractivo todo el complejo. Todas las actividades de la bodega duran entre 1 y 3 horas, e incluyen aperitivos maridados con los vinos del lugar. La oferta de las actividades es para

el disfrute de un grupo privado; es decir, sin mezclar en la misma actividad a personas que no se conozcan. La Abadía Retuerta también ofrece actividades típicas de cualquier bodega; como son las catas maridadas, diferentes menús en restaurante y visitas guiadas. La variedad de actividades ofertadas y su ubicación hacen de esta bodega un competidor férreo dentro del turismo enológico.

Otro modelo de negocio que sigue la misma línea de la Abadía Retuerta, que no se podía ignorar, es el de las **Bodegas Vinícola Real**. La historia de estas bodegas se remonta al año 1989, cuando fue fundada por Miguel Ángel Rodríguez, en Albelda de Iregua (La Rioja). La estrategia actual de crecimiento de esta bodega se centra en diferenciarse por ofrecer sus servicios en La Casa del Cofrade, desde 2004, fue primer hotel de La Rioja que integró el sector de la hostelería con el vinícola. Ha recibido el premio internacional Best of Wine Tourism. En el complejo hotelero se acompañan los menús con el vino de la propia casa, los clientes alojados en este hotel también pueden optar por visitar la bodega, con catas comentadas de varios de sus vinos incluidas; y realizar varias actividades que tienen relación con el vino o con la naturaleza del entorno. Como servicios complementarios para el cliente, el hotel bodega ofrece tratamientos de belleza creados a partir de aspectos beneficiosos de la vid para la piel, este es otro campo conocido como la *enocosmética*. (García López, A. M. 2008).

A continuación, se analizará una bodega premiada como *Mejor bodega abierta al turismo en 2016*; las **Bodegas David Moreno**. Estas bodegas llevan el nombre de su fundador, quien en 1981 abandonó su puesto como Ingeniero Técnico en Barcelona, para poner en práctica los conocimientos vitivinícolas que su familia le había transmitido. En 1988 se construyó su bodega, la cual ha ido ampliándose hasta el presente. El enoturismo de las Bodegas David Moreno sigue la misma estrategia Abadía Retuerta LeDomaine, la diversificación de actividades. Su oferta enoturística está formada por 13 experiencias que se exponen en su plataforma web, de las cuales destacan: "Con aceite y vino", la cual consiste en una visita a la Almazara Villasante de Badarán y cata de 3 variedades de aceite. Otra de sus experiencias más originales es la que han denominado "Momentos guardaviñas", la cual consiste en una comida servida en exclusiva en el Guardaviñas y una visita a Bodega y cata de una de las barricas del Santuario Vobiscum. Además, organizan desde estas bodegas la experiencia llamada "Coupage de barricas", donde además de pasear entre los viñedos se ofrecerá un aperitivo con un vino y de

disfrutará de la experiencia coupage de barricas. Esta bodega no se olvida del gusto de los más pequeños, a los que siempre les ofrecerá un mosto cuando a sus tutores un vino. Además, los menores podrán participar en la Vincana, la Yincana del Vino en el Viñedo o en la Jornada de vendimia, actividad típica en cualquier bodega con servicio de enoturismo, para los meses de agosto-septiembre normalmente.

Las **Bodegas Protos** comenzaron su actividad en 1929, con el lema que hasta el presente los ha acompañado: “Ser primero”. Estas bodegas comenzaron su andadura dentro del corazón de una montaña; el lugar donde se almacenaban ya las barricas para los procesos de envejecimiento, desde 1970. En 1982 Protos autorizó su marca “Ribera de Duero” para que se denominase así el naciente Consejo Regulador de la Denominación de Origen. En 2006 Protos se lanzó con éxito al proyecto de elaborar también Verdejo, demostrando así su capacidad de trabajar también con la denominación de Origen Rueda. En 2008 Protos construyó una nueva bodega en Peñafiel (Ribera del Duero). En la actualidad las Bodegas Protos siguen siendo un referente para el sector, tanto vinícola como enoturístico. Como se acaba de explicar, esta bodega se sitúa en diferentes áreas para poder elaborar diferentes vinos; por ello su oferta enológica se divide en dos opciones; las actividades enfocadas al enoturismo en Rueda y las enfocadas en el del Ribera del Duero. Ambas opciones tienen en común la posibilidad de que el cliente disfrute de una visita a la bodega y una cata de sus vinos. Según la opción elegida al cliente se le sirve un tipo de vino u otro, se le obsequia con un recuerdo del lugar o se le atiende en un tipo de sala más o menos especial. También disponen de ciertas áreas para organizar eventos y reuniones. En cuanto a duración de las actividades es parecido al que se ofrece en la Abadía Retuerta LeDomaine, entre 1 y 2 horas de duración. No disponen de servicio de restaurante ni hostelería, por lo que la propia bodega suele poner a disposición del cliente información sobre los restaurantes de la zona más cercana. (Información facilitada desde la plataforma web de las Bodegas Protos). La estrategia de las Bodegas Protos no persigue tanto el ofrecer mucha variedad de servicios, sino todo lo contrario; menos rango de opciones, pero con un nivel de calidad alto y muy estudiado. Según la matriz Ansoff, estas bodegas estarían siguiendo la línea de Penetración en el mercado, que tiene como objetivo incrementar la cuota en el mercado, es decir, aumentar las ventas con los mismos productos. Para lograrlo se realizan una serie de actividades como son aumentar las actividades publicitarias y promociones con el fin de atraer más clientes. La estrategia de penetración es una de las

que entrega un mayor nivel de seguridad a la empresa ya que conoce muy bien sus productos y el mercado. (Harbour, R. S. 2009).

Siguiendo con el estilo de las Bodegas Protos se pueden encontrar similitudes con las siguientes bodegas; las **Bodegas Codorníu**. Esta bodega es un referente sobre todo en el ámbito del cava. La historia de esta bodega presenta sus orígenes en el siglo XVI, convirtiéndose así en la empresa familiar más antigua de España y una de las más antiguas del mundo. Manuel Raventós, el gran impulsor de Codorníu, contrató en 1895 al arquitecto modernista Josep Puig i Cadafalch (coetáneo de Gaudí) para ampliar la bodega. Desde 1976 son Monumento Histórico Artístico y uno de los más impresionantes ejemplos de arquitectura dedicada a la elaboración y crianza de cavas. Bajo tierra en un dédalo de cavas subterráneas es donde, desde hace un siglo, los cavas Codorníu realizan la segunda fermentación y crianza a una temperatura siempre constante. En 1872, Josep Raventós Fatjó elaboró cava por primera vez en España siguiendo el Método Tradicional y utilizando uvas autóctonas del Penedés: Macabeo, Xarello y Parellada. De esta manera instauró una industria completamente nueva en la región y vinculó la marca Codorníu a la historia del cava. (Sala, A. 2009).

Presenta similitudes con las Bodegas Protos por el hecho de utilizar la misma estrategia de crecimiento empresarial; *penetración de mercado*. Codorníu se mantiene fiel a su estilo tradicional y se centra en dar un servicio y un producto de calidad. En cuanto a enoturismo, Codorníu apuesta por ofrecer cuatro opciones a sus visitantes: Visita regular, Visita privada, Visita para grupos y Curso iniciación de cata. Cada opción tiene su propio desarrollo explicado en el portal web para que el cliente pueda estudiar las opciones antes de contratarlas. Todas las visitas tienen algunos factores en común, como es la bienvenida en la Sala Puig “la Catedral del Cava”, o el paseo modernista cuyo centro de atención será la obra arquitectónica de Josep Puig i Cadafalch declarada Monumento Histórico Artístico en 1976. Como es típico en todas las bodegas con servicio de enoturismo, también Codorníu da a conocer la historia y patrimonio de su familia, sin olvidar llevar a sus visitantes a admirar los Jardines de las cavas Codorníu, el Museo y bodega “Celler Gran”, y otras exposiciones de la construcción. En cuanto a los productos escogidos para las catas y sus maridajes, Codorníu aboga por deleitar a sus clientes con las mejores combinaciones. Ciertamente es que los precios de las actividades en esta bodega son superiores a la media de precios ofrecidos por sus competidores, pero Codorníu

conoce bien a qué público se dirige y a la categoría que desea ser asociado por éste. De todas las variantes de visita que se ofrecen en esta bodega se puede destacar la llamada Maridaje Reserva. Se trata de una actividad enoturística especialmente creada y diseñada para gourmets y sibaritas. Según se describe en su portal web consta de un maridaje exclusivo de los mejores Reservas de Codorníu con un surtido selecto de tapas gourmet. La cata y maridaje se realiza por un experto en vino dentro de sus exclusivos espacios. Por todo ello, las Bodegas Codorníu se han establecido como uno de los modelos a seguir para aquellas bodegas que quieran destacar por su tradición y producto de calidad. Una prueba del prestigio de Codorníu son los premios que han recibido sus vinos, como son, año tras año los James Suckling o las puntuaciones Parker, entre otros. De Cordoníu destacan: los vinos Scala Dei, los Vinos Singulares de Viña Pomal, Raimat 100 o los Vinos de Pueblo de Legaris. La gama de cavas Ars Collecta o los cavas Parxet también han sido galardonados recientemente con altas puntuaciones y grandes reconocimientos entre los críticos del sector.

Las siguientes bodegas por analizar son unas que cuentan con más de 125 años de historia; las **Bodegas Franco-Españolas**. Su historia se remonta a 1890. En aquel año los viñedos franceses pasabas por circunstancias arduas a causa de la filoxera, una enfermedad de origen americano que fue introducida en Europa hacia 1863 junto con plantas importadas de Estados Unidos. A partir de 1868 destruyó rápidamente los viñedos del sur de Francia, provocando una espectacular exportación de vinos de España y la consecuente expansión del viñedo en nuestro país. La plaga llegó a España en 1878 por tres focos: Girona, Málaga y la frontera portuguesa del Duero, pero su difusión fue relativamente lenta, pues tardó más de 45 años en llegar al corazón de La Mancha. Las zonas más tardíamente afectadas (Rioja, Cariñena, Requena, Jumilla, Tierra de Barros y La Mancha) conocieron una fuerte expansión de sus viñedos, aprovechando la destrucción que padecían los de Cataluña, Andalucía o la cuenca del Duero. De esta suerte, al final de la crisis, hacia 1930, el mapa del viñedo en España era bien diferente del que había en 1875. (Piqueras Haba, Juan, 2005). Por esta plaga, muchos vitivinicultores se aproximaron a la Rioja buscando alguna manera de suplir sus viñedos. Así se originaron los “vinos finos de La Rioja” y estas bodegas, con la fundación de Frederick Anglade Saurat, nacido en Burdeos. La primera vendimia originó los vinos icono de la bodega: Diamante y Estilo Borgoña (el cual cambió varias veces de nombre con el paso de los años. En la actualidad se conoce como Bordón). La bodega paso a ser

íntegramente española en 1920. En 2012 la bodega recibió el premio 'The Best of' de Turismo Enológico en la categoría de Experiencias Innovadoras. La oferta enoturística contiene diversas actividades además de degustaciones de sus propios caldos; algunas de ellas son juegos para grupos familiares, con temática de vino y otras en las que el vino une lazos con el arte. Además, las Bodegas Franco-Españolas ofrecen 8 diferentes espacios para aquellos clientes que estén buscando un lugar cercano al centro de Logroño donde celebrar reuniones o eventos. (García, E. G. 2016).

Bodegas Ysios: Inauguradas en 2001. Estas bodegas se localizan en Laguardia, La Rioja Alavesa, junto a la sierra de Cantabria, de manera que la obra se integra en el paisaje. Su nombre hace referencia a las divinidades egipcias Isis y Osiris, las cuales están relacionadas con el vino según la cultura egipcia. (Medrano, F. J. S. 2005). Esta construcción posee un diseño exclusivo que ha sido posible por su famoso arquitecto; Santiago Calatrava. En cuanto a enoturismo, Bodegas Ysios ofrece dos modalidades de visita; la regular, que consiste en un paseo entre los viñedos, donde explican la importancia de utilizar una u otra variedad de uva para sus vinos. Más tarde, pasan a los visitantes a la Sala de Barricas, donde catarán dos vinos en uno de sus salones. La disponibilidad de atención al público no es muy extensa, al contrario, es escasa. Quizás esta escasez de horario de visita hace más especial la experiencia. La bodega sólo atiende al público una vez al día entre semana, y dos veces en fin de semana. La otra modalidad es la llamada "visita especial", que será el mismo servicio que la regular, pero de manera privada y exclusiva. El horario en su web señala su disponibilidad dos veces al día entre semana, el precio es elevado (500€/grupo).

Además de su arquitectura, un factor atrayente para los amantes del enoturismo puede ser los reconocimientos que esta bodega y sus vinos hayan conseguido; tal como son: el premio 'Mejor Bodega de La Rioja 2017', que se otorga en el certamen New York International Wine Competition. De los vinos de Ysios, figura uno como vino insignia, tal como es *Ysios Reserva 2011*; el cual también ha recibido acreditaciones como el 'Doble Oro', esto convierte al ganador de dicho título en una de las mejores referencias del concurso. Este vino participó en otros concursos obteniendo también otras condecoraciones, como son el Platino, el Mejor Rioja en 'Critics Challenge 2017', medalla de Oro en los Premios 'Bacchus 2017', 'Challenge International Du Vin 2016' y 'Decanter World Wine Award 2016'.

Las **Bodegas Piedemonte** están ubicadas en la ciudad de Olite, Navarra. Se inauguraron en 1992, con la iniciativa de varios viticultores. En la actualidad ofrece visitas guiadas con una cata comentada incluida. La bodega posee un espacio donde se realizan exposiciones que el público también puede admirar. Algunos de sus vinos han sido premiados, como el Piedemonte Crianza Merlot 2012, con la medalla de oro y el Piedemonte Crianza Coupage 2012, con la medalla de plata en MUNDUS VINI 2016, Spring Tasting, en Alemania. Otro de sus vinos, El Pañuelico 2014, ganó la medalla de oro en Berliner Wein Trophy 2016, en Alemania. El vino Piedemonte +dQUINCE y Piedemonte Crianza Coupage ganaron el Grand Prize en Korea Wine & Spirits Awards 2016. La bodega ofrece dos tipos de actividades para el enoturista, visita a la bodega cuatro días a la semana y exposición de obras de arte en su galería. La bodega también participa en las fiestas de la vendimia de la zona y participa en algunas actividades solidarias. (Martínez, T. L., & Flaño, P. R., 2014).

Las bodegas mencionadas anteriormente son algunas que destacan por su labor en el sector del enoturismo, que no es lo mismo que el sector vinícola. ¿Puede tener éxito una bodega que no disponga de servicio de visitas al público u oferta de otras experiencias? La respuesta es afirmativa, pues ya lo demuestran bodegas tales como Tempos Vega Sicilia, cuya estrategia de negocio gira en torno a la exportación y a comercializar sus vinos de alto valor a un público con gran poder adquisitivo. Tras haber documentado estos 12 casos de éxito, se pasará a estudiar el caso del Grupo Faustino, cuyos competidores son los anteriormente mencionados.

Capítulo 3: El Grupo Faustino

3.1. Breve repaso a su historia. De bodega a grupo de bodegas.

El Grupo Faustino es una empresa familiar que ha trabajado de manera constante, adaptándose y renovándose con cada cambio que el mundo ha ido teniendo desde 1861. Los inicios de esta empresa parten de unos viñedos de la fundación de Eleuterio Martínez Arzok, el bisabuelo de la actual gerente de la empresa; Carmen Martínez Zabala. Eleuterio adquirió unos terrenos en Marqués del Puerto, en La Rioja. Se dedicó al trabajo de estos viñedos, al aceite y al cereal. También se enfrentó a la plaga de la filoxera, que destruyó todo el viñedo, por lo que tuvo que replantar nuevas vides con injertos nuevos procedentes de Francia, Canadá y Australia. La marca nació en 1960, bautizándola con el nombre del abuelo de Eleuterio, Faustino.

En 1980 Faustino ganó prestigio en España y sus alrededores, a la vez que fueron adquiriendo viñedos de diferentes denominaciones de origen. En 1990 abrieron las Bodegas Campillo, 5 años más tarde inauguran las Bodegas Marqués de Vitoria. Al año siguiente el grupo se extendió hasta la zona de Ribera de Duero, donde comenzaron a trabajar los viñedos para la Bodega Portia. En 1999 se inauguraban la Finca Los Trenzones y las Bodegas Leganza. A partir de los 2000 la empresa apostó por elaborar vinos nuevos de categoría Reserva y Gran Reserva. Quisieron denominarlos "Viña Campillo" y "Viña Parrita", sin embargo, el registro de Patentes no aceptó estos nombres y se les bautizó con el nombre de la marca: Faustino. Por eso, a las siguientes creaciones se les dio los nombres de Faustino I, Faustino V y Faustino VII. En 2001 se inauguraron las Bodegas Vacarlos. En 2004 el Grupo Faustino puso en marcha el proyecto digital de su actual página web (que se desglosa en otras 7 páginas web), por la cual el público puede informarse sobre los servicios y productos ofrecidos por cada bodega. (La gaceta, 2004). En 2010 se celebraba la apertura de las Bodegas Portia, en el pleno corazón del Ribera.

La empresa declara los siguientes principios de actuación como filosofía de trabajo en todas sus bodegas, las cuales se encuentran expuestas en su plataforma web (Política Integrada, s.f.):

- Satisfacción del cliente, siendo uno de los principales objetivos que sólo se alcanzará cuando la relación vino/precio/servicio sea percibida por el cliente como excelente, lo que les hará tener una ventaja competitiva en el mercado, para lo cual se necesitará la implicación de todo el personal y el establecimiento y cumplimiento de unos procesos de elaboración y control.
- Es prioridad producir alimentos seguros y legales cumpliendo las responsabilidades derivadas frente a los clientes
- Comportamiento adecuado de su actividad, siendo respetuosa con el medioambiente y velando la Dirección por la protección del medioambiente y por la calidad final del producto, a través de objetivos, metas y normas de comportamiento en todas las funciones y áreas de actividad, productos o servicios.
- Compromiso de mejora continua y de prevención frente a la contaminación.
- Compromiso de cumplir con la legislación y reglamentación ambiental aplicable y con otros requisitos que la organización pueda suscribir.
- Compromiso de cumplir con los requisitos de los clientes, de su sistema integrado de gestión, los legales y reglamentarios que nos afecten y aquellos otros requisitos que la organización pueda suscribir.
- Compromiso de mejorar continuamente la eficacia del sistema integrado de gestión.
- Establecimiento de un Sistema Integrado de Calidad, Gestión ambiental y Seguridad Alimentaria, con objeto de que proporcione el marco de definición y revisión de los objetivos y metas de calidad, medioambiente y seguridad alimentaria.
- Dicho Sistema Integrado, estará documentado, implantado, mantenido al día y comunicado a todo el personal del Grupo Faustino.
- Se pone a disposición del público en general y de todas las partes interesadas, y se comunica a todos los empleados del Grupo Faustino.

3.2. Bodegas integrantes.

De las seis bodegas que actualmente conforman el Grupo Faustino, sólo tres ofrecen visitas organizadas para el cliente enoturista. A continuación, se desglosan las

bodegas que se amparan bajo la matriz de Faustino abarcando un total de 2.000 hectáreas de viñedo.

1. Las **Bodegas Faustino**: Ubicadas en Oyón, Denominación de Origen Rioja. Su origen se remonta al origen de la fundación de Faustino, en 1861. Los vinos más populares de esta bodega son Faustino I, Faustino V y Faustino VII, entre otros. El programa de enoturismo incluye visitas guiadas, catas, salidas al viñedo y otras actividades. (González, E. 2007).
2. Las **Bodegas Campillo**: inauguradas en 1990, en Laguardia, Oyón, D. O. Rioja. Dada su estética, estilo château francés, es considerada la más atractiva del grupo. Sus visitantes suelen recordar la escalera de caracol que atraviesa el corazón de la construcción, comunicando las cinco plantas, dejando entrar luz natural de la quinta planta hacia las siguientes plantas. Su oferta enoturística incluye visitas al viñedo y a la bodega, contemplación de la exposición “Contrastes” en la que se exhiben obras de los artistas J.M. Estartús y Maldonado, se organizan eventos con aperitivo y música en directo del grupo Wilma; todo servido con vinos de la propia bodega. Esta actividad la ofrecen también para el público extranjero, en inglés. Cuando el tiempo lo permite también se ofrecen visitas a los viñedos en un segway. Campillo destaca en el grupo por ofertar actividades didácticas para con los clientes, como es la Cata de los cinco sentidos, la cual contiene una cata en 3 fases; en el depósito, en barrica y, finalmente, de la propia botella. Otra actividad con fines didácticos que el visitante puede elegir es la llamada taller olfativo, a base de un juego de aromas previo a una cata de 4 vinos de Bodegas Campillo. La bodega también organiza Eventos Corporativos y Privados. (Zabala, M. P. M., & López-Davalillo, M. A. 2003).
3. Las **Bodegas Marqués de Valcarlos**: con DO Navarra, inaugurada en 2001. Destacan su armonía y belleza de su diseño exterior e interior. Las visitas son bajo demanda, aunque su gran mayoría son organizadas para contactos especiales de la empresa. Estas visitas incluyen un recorrido por las instalaciones de la bodega y una cata de 2 vinos suyos con aperitivo.
4. Las **Bodegas Marques de Vitoria**: Oyón. DO, Rioja, fundadas en 1994. De sus vinos destaca el llamado Marqués de Vitoria Reserva 2011, el cual ha sido galardonado con una Medalla de Oro en el Concurso Mundus Vini. Estos premios nacieron en el año 2001 y su objetivo es fomentar la calidad y promover la comercialización de los vinos

presentados. Asimismo, es un foro para para productores, viticultores, importadores y consumidores. El jurado lo componen enólogos, productores y distribuidores de vino, así como sumilleres y periodistas especializados. El número de premios está limitado al 40% de las muestras participantes y que obtienen la mayor puntuación en su categoría. Estas bodegas no ofrecen ninguna actividad para visitantes.

5. Las **Bodegas Condesa de Leganza**. En el corazón de la Ruta del Quijote se sitúan estas bodegas, con D. O. La Mancha. Se dice que su nombre se debe a María Longhetti, Condesa de Leganza, quien en 1818 salvó unos terrenos de viñedos para trabajarlos. En la actualidad no están abiertas a visitas turísticas.
6. Las **Bodegas Portia**: Esta bodega situada en Gumiel de Izan, en la D. O. Ribera del Duero es obra del arquitecto Norman Foster. Se inauguró en octubre del año 2010. Su original estructura permite la división de las tres fases por las que pasa el vino. La visita que se oferta al turista incluye una cata comentada de dos de los vinos de la bodega. A continuación, el público puede disfrutar del Triennia Gastrobar, el restaurante de la bodega. Las Bodegas Portia también atienden a numerosos grupos de habla inglesa, por lo que también disponen de actividades adaptadas a este idioma. Esta bodega también organiza actividades didácticas para que los clientes puedan ampliar sus conocimientos sobre los sentidos; un ejemplo de esto es el taller de aromas o el taller iniciación cata (actividades a demanda). Además, la bodega subcontrata otros servicios para los clientes que quieran tener una experiencia nueva en bodega en grupo, como es el caso del escape room (actividad bajo demanda). En verano hay actividades extraordinarias, tal como son: Portia bajo las estrellas (en esta actividad el cliente podrá aprender sobre astronomía, en el exterior de la bodega con las explicaciones de un técnico y el acompañamiento de un picnic de la bodega), o la experiencia Vendimia.3.3. Mejores Vinos Españoles a nivel internacional. (Kernohan, D. A. V. I. D. 2014). (Duhme, D., & Friederichs, K. 2013).

El reconocimiento que han tenido los vinos del Grupo Faustino ha provenido tanto de competiciones nacionales como internacionales; de estas últimas, los certámenes que hay que destacar son dos; los Mejores Vinos del Año 2019 de Decanter y los Mejores Vinos Españoles 2019 de James Suckling. (Cyr, D., Kwong, L., & Sun, L. 2019). Para participar en el certamen de Decanter, las bodegas de todo el mundo pueden enviar sus

vinos a las bodegas de Decanter, con la información técnica, el precio y la disponibilidad en el mercado de éstos. Se envían cuatro botellas de cada vino a las bodegas de Decanter, donde se registran, clasifican y codifican según el país y la región. Las catas se organizan según el país, la región, el color, la uva, el estilo, la añada y el precio de cada vino. El jurado realiza una cata a ciegas de todos ellos y a continuación se les otorgan distinciones como el Sello de Aprobación, la Medalla de Bronce, la de Plata o la de Oro. Los vinos que consigan esta última medalla son catados nuevamente por el Presidente Regional del jurado, así como por los Copresidentes, para la confirmación definitiva. Si no se llegara a un acuerdo, el Presidente Regional puede solicitar el voto dirimente del Presidente General de los DWWA.

Según Decanter, el vino Faustino I Gran Reserva 2009 es merecedor de la selección “Mejores vinos del año 2019”. La revista de vinos y estilo de vida apunta este tinto de Bodegas Faustino como el mejor vino tinto español entre un total de 10 vinos españoles. Según explica la publicación: “Nuestro escaparate anual destaca los vinos que han causado verdadera impresión a nuestros expertos por su clasicismo, valor o peculiaridad”. Entre estos expertos se encuentran los Masters of Wine Sarah Jane Evans y Dirceu Vianna Junior. En esta tercera edición de la cata ciega que da lugar a esta selección, la gran diversidad ha sido una de las protagonistas. En el top 59 de las 117 iniciales, hay vinos de 13 países de todo el mundo, donde España se encuentra en segundo lugar con 10 vinos pertenecientes a cuatro denominaciones de origen diferentes, un número solamente superado por Francia. Tal y como apunta la revista, distribuida en la actualidad en 99 países de todo el mundo, Faustino I presenta una “gran variedad de aromas, una madera equilibrada con toques de roble y un paladar perfectamente equilibrado con deliciosos matices afrutados”.

Según James Suckling los vinos Campillo 57 Gran Reserva 2012 y Portia Summa 2015 han de figurar en su lista de los “Mejores Vinos Españoles 2019”. En ella, selecciona los 100 más destacados de los más de 2.000 catados el pasado verano.

En cuanto a la opinión de los demás críticos de vino a nivel internacional, cabe destacar la Medalla de Oro por la revista The Drinks Business en los Premios Rioja Masters 2019 al vino Portia Summa 2015, el cual también ha sido reconocido con la Gran Medalla de Oro en el Concurso Mundial de Bruselas y con la Medalla de Plata en la cata Mundus Vini Edición Primavera 2019 celebrada en Alemania.

3.4. Comercio exterior.

El Grupo Faustino inició su andadura internacional en los años 60 con la primera exportación a Austria. Esta vocación exportadora se ha desarrollado hasta conseguir que en estos momentos cerca del 60% de las ventas se dirija al mercado internacional. En la actualidad las marcas del Grupo Faustino están presentes en 130 países, siendo su principal mercado la Unión Europea con más del 70% de las exportaciones del Grupo. Otros países importantes donde el Grupo Faustino está presente son: Estados Unidos, China, Rusia, Australia, Indonesia y Países Bálticos. Son el primer Grupo exportador de Vino Gran Reserva de Rioja en el mundo, con una cuota del 39% del volumen de los vinos de Rioja. Dado el prestigio obtenido por la marca en los últimos años, en la actualidad, sus vinos se comercializan por 93 países, los beneficios de la empresa provenientes de la exportación datan de un 53%, mientras el beneficio derivado del mercado nacional equivale a un 45%. Se destina el 54% de la producción del Grupo Faustino al mercado internacional, en 130 países

Capítulo 4: Propuestas estratégicas para el Grupo Faustino.

4.1. El Plan Estratégico de Turismo de Castilla y León desde 2014 hasta 2023.

El presente capítulo versará sobre cómo incrementar la facturación del Grupo Faustino por medio del desarrollo de propuestas enfocadas en el enoturismo de dicha empresa, en concreto para sus bodegas situadas en Gumiel de Izán (Burgos): las Bodegas Portia. Asimismo, estas propuestas deberán estar en concordancia con el Plan Estratégico de Turismo de Castilla y León para los años comprendidos desde 2019 hasta 2023.

Para comprender la eficacia de este programa, resulta muy interesante estudiar el contenido y los efectos del anterior proyecto; *El Plan Estratégico de Turismo de Castilla y León 2014-2018*. Este documento se fundamentaba en cinco puntos, seis programas de actuación y un total de 101 actuaciones para alcanzar los objetivos, que fueron: fortalecer el tejido empresarial turístico de Castilla y León, avanzar en la profesionalización de los recursos humanos del sector y en la gestión del conocimiento turístico, rentabilizar las infraestructuras turísticas de la Comunidad Autónoma para crear una oferta turística competitiva que pusiese al sector turístico al servicio de la cohesión territorial, potenciar la competitividad del sector turístico castellano y leonés a través de la innovación y calidad., y fortalecer la presencia de Castilla y León en los mercados turísticos a través de la promoción y la comercialización, con especial incidencia en la internacionalización de la oferta de la Comunidad de Castilla y León. ¿Fue eficaz este último programa? Los resultados hablan por sí solos con el crecimiento en el año 2017 respecto a 2013 del 37,2% en viajeros y del 35,1% en pernoctaciones, lo que supuso un récord histórico de viajeros (8.154.518) y pernoctaciones (13.570.582) anuales en el conjunto de establecimientos turísticos de Castilla y León en Castilla y León.

Los objetivos marcados para el periodo 2019-2023 han sido los siguientes: desarrollar un modelo de gestión turística sostenible propio, que tome como referencia

criterios de la Organización Mundial del Turismo y que se convierta en referente a nivel estatal, para hacer de Castilla y León un destino pionero que evoluciona de la mano del sector hacia un modelo que pone en valor el capital humano y el bienestar social, y que avanza hacia un perfil de visitante que genere mayor gasto en la Comunidad Autónoma; Fortalecer y hacer competitivo al sector empresarial turístico en términos de innovación y excelencia turística, desde la gobernanza e inclusión de todos los grupos de interés implicados (residentes, sector público y privado y viajeros); ordenar la actividad turística tomando como referencia la seguridad y calidad de los servicios y de la oferta de Castilla y León; contribuir al posicionamiento del destino Castilla y León tanto a nivel nacional como internacional mediante elementos de motivación turística, a través del impulso de la promoción y del apoyo a la comercialización del producto existente y del producto singular que se considere potenciar; Favorecer la internacionalización turística del destino y de sus empresas, mediante una gestión turística que permita desestacionalizar y repartir la economía generada por el turismo; favorecer la empleabilidad de calidad en el sector turístico de Castilla y León desde la formación y profesionalización de sus recursos humanos. (Portal Oficial de Turismo de la Junta de Castilla y León).

4.2. Estudio de estrategias de diversificación para el Grupo Faustino, enfocadas en la oferta de un producto nuevo.

El Grupo Faustino tiene por delante una serie de oportunidades y amenazas que, como el resto de sus competidores, deberá tener en cuenta. Entre sus oportunidades se encuentran el auge del turismo internacional, que ha conllevado un importante crecimiento económico para el sector del enoturismo en los últimos diez años; y el turismo interior, que también ha disfrutado de un acrecentamiento por el giro comunicativo que han ejercido las bodegas, acercándose así a un público menos conocedor del producto, generando en ellos un interés adquirir la llamada, y muy de moda, *Cultura del Vino*. Por otro lado, como es natural, la empresa familiar riojana no habrá de perder de vista aquellas amenazas que rondan al sector, como son las consecuencias del cambio climático, cuyo efecto se vienen estudiando en los últimos años, y otras crisis más recientes, con efectos aún sin determinar por su actual desarrollo, como es la presente pandemia COVID-19, cuyo desenlace aún es desconocido.

En base a los objetivos de crecimiento del sector turístico de Castilla y León y el actual perfil del Grupo Faustino, se han barajado las siguientes propuestas para posibles líneas de diversificación para la empresa:

Atendiendo a la segunda estrategia de diversificación de Ansoff, estudiada en el segundo capítulo, se valorará trabajar una línea de creación de nuevos productos en algunas de las bodegas del grupo Faustino; como podrían ser la miel, la cerveza, el aceite o cosméticos relacionados con la uva; también se valorará la inclusión de nuevas actividades y servicios; como paseos en globo o a caballo, rutas en bicicleta por los viñedos y experiencias en el laboratorio de la bodega.

- La miel. Tal y como se ha ido estudiado en los capítulos anteriores, muchas de las bodegas que conforman la competencia del Grupo Faustino apuestan por la diversificación como estrategia de crecimiento, como la Abadía Retuerta, que lleva siete años elaborando y comercializando miel y piñones, además de sus vinos. Elegir diversificar con un producto nuevo conlleva conocer muy bien los procesos de elaboración y los recursos necesarios. Si se ejecutara esta estrategia óptimamente, no sólo llegarían los consiguientes beneficios económicos, sino que también se estaría contribuyendo de manera ecológica a la mejora del ecosistema; puesto que la crianza de abejas es necesaria para el equilibrio del planeta, dicho lo cual también se favorecería así a la imagen de la bodega.

Si una o varias bodegas del grupo Faustino se dedicaran a producir miel, previamente sería preciso conocer el mundo de la apicultura, estudiar las condiciones de la tierra que las flores necesitan para desarrollarse, y preparar el terreno con las especies principales (tomillo, salvia, o espliego entre otras) de las cuales las abejas recogen el néctar. Para saber si el Grupo Faustino cumple con las condiciones medioambientales necesarias para desarrollar este posible proyecto, se ha acudido a revisar la Guía de uso de la normativa europea de producción ecológica para apicultores, en la cual se especifican las normas y usos sobre el tema, a saber:

“Los colmenares deberán colocarse en áreas que aseguren que en un radio de 3 kilómetros las fuentes de néctar y polen están constituidas esencialmente de cultivos ecológicos o, en su caso, de vegetación silvestre, o de bosques o cultivos gestionados de forma no ecológica que solo hayan sido tratados con métodos de bajo impacto

medioambiental. Deben encontrarse a suficiente distancia de fuentes que puedan contaminar los productos apícolas o dañar la salud de las abejas. Los colmenares no se ubicarán dentro ni junto a zonas que hayan sido designadas por la autoridad competente como zonas donde no se pueda practicar la apicultura.” (Reglamento CE 834/2007 - Epígrafes: Art. 14.1.b.ix Reglamento CE 889/2008 - Art. 13.1, Art. 13.2)

“Los colmenares deberán colocarse en áreas que aseguren fuentes de néctar y polen constituidas esencialmente de cultivos ecológicos o, en su caso, de vegetación silvestre, o de bosques o cultivos gestionados de forma no ecológica que solo hayan sido tratados con métodos de bajo impacto medioambiental. Deben encontrarse a suficiente distancia de fuentes que puedan contaminar los productos apícolas o dañar la salud de las abejas.” (Reglamento CE 834/2007 - Art. 11, Art. 14.1.b.ix)

En cuanto a calidad de terrenos para este fin, las bodegas de Faustino cumplen con la normativa vigente y demás condiciones medioambientales; pero ¿cuán rentable es lanzarse a este proyecto para el grupo Faustino? Según diversas fuentes, el mercado de la miel en España se está tambaleando desde 2018, a raíz de la venta de miel china en los comercios españoles. ¿Cómo es posible esto? Los niveles de consumo de miel de los españoles se han mantenido casi constantes con el paso de los años, y el mercado estaba completamente cubierto con la producción de miel española, pero la llegada de una miel de china, con un precio mucho más rebajado, hizo que las ventas de miel española sufrieran una caída. Es por esta causa y por el bajo ingreso de beneficios que se obtendrían con ella, que se estima conveniente descartar esta propuesta.

- La cerveza. La cerveza se ha considerado siempre uno de los productos que compite con el vino, cierto es que en España se consumen los dos en cantidades similares, y que España es el mayor consumidor de cerveza en el mundo. En el año 2018 España alcanzó los 3.831 millones de litros consumidos, lo cual supuso un 1% más que el año anterior (3.792 litros) y un 18% más que en 2008. Según lo notificado por Hacienda en 2019 se calcula que se recaudaron 307 millones de euros en impuestos especiales sobre la cerveza en España. Ante el alto y regular consumo de esta bebida en España, el Grupo Faustino podría plantearse la producción de cerveza, ya que muchos amantes del vino lo son también de ésta, y la bodega podría aprovechar la oportunidad para organizar actividades enoturísticas alrededor de la cerveza que produjeran. Además,

la empresa podría aprovechar la oportunidad para ofrecer una cerveza original en el mercado, una cerveza creada a partir de concentrado de mosto. Esta técnica la utilizan algunas cervecerías artesanales, y algunas de sus creaciones han tenido éxito; tal es el caso de las cervezas Ceriux Rubiay y Xela. La cerveza Ceriux Rubia se elabora con agua del río Iregua, maltas de trigo y de cebada, lúpulos, especias y con mosto de uva tinta concentrado. Este mosto sirve como sustituto de los azúcares que suelen añadirse, a la vez que aporta a la cerveza unas características organolépticas muy particulares. La cerveza Xela posee los siguientes ingredientes: Agua, malta de Alemania, lúpulo de la República Checa, levadura de Reino Unido y vino de la D.O. Jerez-Xérès-Sherry directamente sacado de la bota. La única cerveza hasta la fecha que emplea este tipo de vino.

- El aceite. Otra opción para el Grupo Faustino sería diversificar su producción añadiendo al aceite de oliva entre sus productos ofertados, pues según los datos del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, el consumo de Aceite de Oliva en España ha crecido un 9% en 2019 respecto al año anterior. Además, en los últimos años se han ido demostrando los beneficios para la salud al consumir este alimento, tal y como lo ha recordado el director de la World Olive Oil Exhibition (WOOE), José Luis Murcia, cuando señaló que el AOVE tiene una "consideración especial por sus singulares características organolépticas". Este incremento del consumo sumado a la creciente defensa de los beneficios del oro líquido hace al Aceite de Oliva un proyecto atractivo para algunas bodegas. El Grupo Faustino podría seguir, en este caso, a bodegas que actualmente se dedican tanto al enoturismo como al oleoturismo; es decir, al turismo del vino y del aceite. Entre otros ejemplos, cabe destacar la trayectoria de las siguientes bodegas: Alzania, Jilabá, Emina Rueda (del Grupo Matarromera) y Mezquita.

A pesar del buen ritmo que llevaba hasta el momento el mercado del aceite de oliva, los estudios hechos desde el Consejo Oleícola Internacional la producción de aceite de oliva en España para la campaña 2019-2020 se reducirá un 31,3%.

- Los cosméticos. El vino se ha incluido en numerosos estudios como un elemento positivo para la salud; sin embargo, esta afirmación ha generado controversia, ya que es una bebida alcohólica y recomendarla como parte de una dieta sana da lugar al confrontamiento de opiniones. Sin embargo, el sector de los cosméticos no ha encontrado traba alguna al incluir al fruto, la uva, y al vino como base de algunos

tratamientos para la piel, gracias a los elementos naturales que el fruto posee: polifenoles, antioxidantes, resveratrol, vitamina B1, B2, B3, B5, B6, B9, B12 y C, así como minerales y oligoelementos, magnesio, fósforo, potasio y cabeza de hierro. La semilla de la uva también aporta beneficios a la piel, porque presenta adecuadas proporciones de vitamina E, proantocianidinas y resveratrol, lo cual es efectivo para eliminar manchas en la piel y proporciona protección contra las quemaduras solares.

El Grupo Faustino podría encontrar inspiración en el Grupo Matarromera, el cual elabora diversos productos cosméticos a raíz del orujo de la uva. Este grupo de bodegas familiar dedicó varios años de investigación a la obtención de un proceso de extracción de polifenoles bajo patente propia a partir de los hollejos, la piel que envuelve la uva, y que da como resultado el Eminol, un antioxidante natural certificado y avalado de forma independiente sobre su alta capacidad antioxidante que actúa ralentizando el proceso de envejecimiento. Así, Matarromera ha creado una línea de alta gama cosmética, Esdor Cosméticos, avalada por el Institut D'Expertise Clinique Espagne, uno de los centros líderes y más importantes del mundo en el sector cosmético. Para el mercado femenino cuenta con *Vid Essential*, *Vid Perfection*, *Vid Origin*, *Vid Divine*, *Vid Sublime Oil Collection* y *Gran Reserva Serum Collection*. Para el hombre lanzó al mercado la línea *Esdor for men*. (Información tomada de la propia página web del Grupo Matarromera).

Para visualizar todas estas alternativas de producción u oferta de productos diferentes al vino desde una o varias bodegas del Grupo Faustino, se facilita a continuación una tabla comparativa en la que se resumirá la aceptación o desestimación final de cada una de ellas.

	Viabilidad	Impacto turístico	Impacto en imagen	Beneficio económico
Miel	Muy alta	Bajo	Medio	Bajo
Cerveza	Alta	Medio	Medio	Medio
Aceite	Baja	Medio	Medio	Medio
Cosméticos	Muy baja	Medio-alto	Medio alto	Bajo

Fuente: Elaboración propia después de consulta a expertos

Las alternativas que se acaban de analizar se plantean desde la perspectiva de que sea la propia bodega la productora y vendedora del producto, lo cual requeriría un análisis detallado sobre costes de maquinaria, materias primas y mano de obra, entre otros. Si el estudio se ciñe a un análisis aproximado del proceder de cada estrategia, concluiríamos los siguientes puntos:

Estudiando al público usual de las bodegas españolas, se puede llegar a la conclusión de que el producto alimenticio de la miel no es el más demandado ni posee las características mínimas necesarias para captar la atención de los consumidores del enoturismo. Además, la imagen de este alimento no guarda relación alguna con el estilo del Grupo Faustino ni genera altos beneficios. Por estas razones se cree conveniente desestimar esta alternativa.

Por otro lado, la producción de la cerveza no suele ser costosa, guarda diversos parecidos con el sector del vino y con sus habituales consumidores. La imagen que daría a una bodega de vino la producción de una bebida como esta sería positiva y altamente atractiva; por lo que a medio plazo se podría recuperar la inversión con un margen aceptable de beneficio.

El aceite es apreciado positivamente por la gran mayoría de españoles, más el clima no es el más adecuado para la siembra y producción de este oro líquido. El coste de inversión para el cultivo y maquinaria especializada sería alto y el plazo de recuperación sería largo. Teniendo en cuenta que la demanda del aceite es fuerte cuando el producto es de calidad, podría arriesgarse una bodega de Faustino a elaborar este producto, asumiendo los riesgos pertinentes, con la posibilidad de llegar a destacar en el sector por su posible éxito con la imaginada venta de este alimento.

Continuando con el análisis de cada alternativa se ha demostrado que la producción de cosméticos sería menester una costosa inversión que precisaría ser recuperada, aunque en la actualidad estos productos generan mucho atractivo y gran aceptación por el público. Los estudios demuestran que la tendencia del consumo de este producto es pasajera, por lo que, a medio y largo plazo, la dedicación hacia este tipo de producto, por la bodega, sería una fuente de pérdidas.

Cabe la posibilidad de estudiar la viabilidad de que la bodega comprara el producto terminado y lo vendiera como suyo, como han hecho otras bodegas del sector. Esta

opción no se excluiría, pero no se analiza en el presente documento. Para concluir se exponen como propuestas aceptables, con un ritmo de recuperación de la inversión óptimo, aquellas referentes a la elaboración de una cerveza propia o bien de un aceite propio.

4.3. Estudio de estrategias de diversificación para el Grupo Faustino, enfocadas en la oferta de actividades nuevas.

- Experiencia en Globo.

La experiencia de disfrutar del paisaje de los viñedos y sus alrededores desde la altura de un globo aerostático no es novedad para bodegas como Bodegas Muga, Bodegas Familiares Matarromera o Bodegas Abadía Retuerta, entre otras. Se podría considerar la implementación de esta actividad entre las experiencias ofertadas por una o varias bodegas del Grupo Faustino, aunque primeramente habrá que estudiar si es un proyecto conveniente o accesible para la empresa. Por un lado, hay que tener en cuenta los costes e inversión que han de realizarse para hacer posible este proyecto. En primer lugar, la adquisición de un globo aerostático conlleva la inversión económica mínima de 30.000€, y si se trata de un globo de dimensiones que hagan posible el transporte de un grupo de unas 30 personas, el precio del globo ascendería a 70.000€. Dado la envergadura de la inversión es comprensible que el servicio al público se ofrezca con precios comprendidos entre 170 y 190€ por persona. En segundo lugar, para pilotar un globo es necesario poseer una licencia de la Dirección de Aviación Civil, generada por una Escuela de Vuelo para Aeróstatos. Esto conllevaría la realización de un proceso de selección en el que se exigiera el requisito de la posesión de dicha licencia, junto con otras habilidades sociales que fueran en línea con la filosofía de trabajo de Faustino.

- Ruta en bicicleta por los viñedos.

Si el globo era una opción de transporte que suponía una inversión costosa para la empresa, quizás una actividad más asequible es la del paseo en bicicleta entre los viñedos. Una bicicleta de montaña sería lo más adecuado, para asegurar la resistencia de las ruedas durante el trayecto. El coste por unidad asciende a unos 150€, aunque eso depende de la marca y características elegidas por la empresa; es decir, que con una inversión de 1.500€ una de las bodegas del Grupo Faustino podría ofertar esta actividad a un grupo de 9 personas más el guía. Esta sencilla experiencia puede ser una novedad idónea para las Bodegas Campillo, para aquellos meses en los que el buen tiempo incita a disfrutar de la naturaleza a aquellos visitantes amantes de las dos ruedas. Aun así las

Bodegas Campillo no serían las pioneras en la inclusión de esta actividad entre sus opciones, pues el Hotel Bodega Torremilanos (Aranda de Duero, Burgos) o el hotel Castilla Termal Monasterio de Valbuena (San Bernardo-Valbuena, Valladolid) ya lo incluyeron en su día en su repertorio de experiencias para sus clientes. Según sus plataformas se pueden conocer los detalles de dichas actividades. Torremilanos ofrece el uso de sus cinco bicicletas de manera gratuita. El hotel Castilla Termal no posee bodega, pero en cuanto a lo que refiere a experiencias turísticas puede ser un competidor para las bodegas de Faustino, pues ofrecen alquiler de bicicletas y también un lugar donde guardar las de los clientes que lo deseen, además de encargarse del cuidado y reparación de éstas. El hotel ha creado cuatro rutas para que los que deseen disfrutar de la actividad disfruten de diferentes parajes. (Rutas Castilla Termal Balneario de Olmedo, Rutas Castilla Termal Burgo de Osma, Rutas Castilla Termal Balneario de Solares, Rutas Castilla Termal Monasterio de Valbuena)

- Caballo

Pasear a caballo entre los viñedos no es la actividad más común entre las bodegas españolas, pero quizás es de las favoritas para los amantes del campo y de los equinos. Si el Grupo Faustino quisiera incluir esta actividad entre las ofertadas de alguna de sus bodegas debería tener en cuenta la normativa que regula las actividades hípicas y los costes que conllevaría la implementación de esta; como sería adecuar el local a las instalaciones necesarias, la adquisición de maquinaria y quipos para la actividad, el pago de distintas licencias; entre otros costes se tendría que contar con un desembolso inicial de unos 200.000 € (<http://www.rfhe.com/wp-content/uploads/2019/03/Normativa-de-club-centro-ecuestre-homologado-FFAA1.pdf>)

- Laboratorio

Las Bodegas Amezola de la Mora son un ejemplo de diversificación de actividades por su originalidad, pues además de enseñar la bodega y sus viñedos a sus turistas, les enseñan a elaborar vino, con los materiales necesarios (densímetros, probetas, pipetas y alcoholímetros). El cliente se puede llevar la botella resultante con su etiqueta personalizada. El precio por persona es 30€. Para poder llevar a cabo esta experiencia en una o varias de las bodegas del Grupo Faustino sería necesario disponer de una sala laboratorio y un personal con las nociones básicas de enología para dirigir la actividad. ¿Sería capaz el Grupo Faustino de implementar dicha actividad en su conjunto de

ofertas? Capaz, sí. Pero para ello debería reservar al menos un día a la semana para ofertar esta actividad tan especial. La experiencia quizás se podría incluir como complemento de la existente Experiencia Vendimia, impartida desde las Bodegas Portia en los meses de vendimia, la cual simplemente consiste en la tradicional recogida de algunas uvas por las manos de los propios enoturistas y la pisada de éstas.

A continuación, se facilita un cuadro con las alternativas que se acaban de exponer para innovar en una de las bodegas de Faustino, dentro de su oferta de actividades:

	Potencial de atracción turística	Realizado con recursos propios	Riesgos sobre seguridad de personas	Beneficio económico	Impacto sobre imagen de bodega
Globo	Medio alto	No	Medios	Medio	Medio alto
Bicicleta	Medio	No	Bajos	Medio Bajo	Medio
Caballo	Medio	No	Medios	Medio Bajo	Medio
Laboratorio	Medio	Sí	Bajos	Bajo	Alto

Elaboración propia después de consultar a expertos

De las actividades que se acaban de analizar, dos de ellas presentan un nivel alto de beneficio económico y gran impacto positivo sobre la imagen de la bodega, las cuales son la Experiencia de viaje en Globo y la experiencia de Laboratorio. En el primer caso, subcontratando a una empresa de servicios y en la segunda con recursos propios.

4.4. Estudio de estrategias de diversificación para el Grupo Faustino, enfocadas en la oferta de un servicio de alojamiento vinculado a las Bodegas Portia.

Analizando a los competidores del Grupo Faustino, en los capítulos anteriores, se puede valorar la posibilidad de ofrecer un servicio de alojamiento en una de las bodegas, puesto que ninguna de las seis bodegas del Grupo Faustino ofrece este tipo de servicio. Dadas las diferencias que existen entre las integrantes del Grupo Faustino, la presente

investigación se centrará en plantear este proyecto para una de ellas, en concreto las Bodegas Portia.

4.4.1. Estudio de la zona y competidores potenciales.

Las Bodegas Portia se ubican en la Carretera N1, kilómetro 170, en la localidad de Gumiel de Izán, situada en Burgos. Es decir, no se encuentran alejadas de ciudades y complejos hoteleros, pues se puede llegar a cualquiera de ellos en tan solo 15 minutos en coche. Ahí radica la problemática, en que se precisa un coche para descansar tras la actividad en bodega. ¿Qué hay de aquellos clientes que desearían disfrutar de las actividades y productos de la bodega, pero han de limitar su consumo, y por ende los ingresos de la bodega, por prudencia al volante?

Si el deseo del cliente fuera no utilizar el coche y poder ir caminando al lugar donde pudiera descansar, el único hotel en Gumiel de Izán es el Hotel Rural Aldonza, que se encuentra ubicado en el núcleo antiguo de la villa. Su funcionamiento se asemeja más a una casa rural que a un hotel tradicional. El camino más corto desde Portia hasta este lugar, caminando, puede tomar 12 minutos. Este hospedaje consiste en la unión de dos casas de estilo tradicional, rehabilitadas y modernizadas, de piedra, ladrillo y entramados de madera, que tiene la capacidad de acoger a un máximo de 27 personas en 13 habitaciones. Entre sus servicios no se incluye el de restauración, lo cual sería una ventaja competitiva para las Bodegas Portia, si quisieran ofrecer este servicio en el supuesto proyecto. Entre otros datos relevantes que afectarían a esta supuesta competitividad entre Portia y los alojamientos de Gumiel serían las tarifas por noche, para los clientes. Sin ir más lejos, una noche en el Hotel Rural Aldonza tiene un coste comprendido entre los 38,50 y 65€. El precio varía según el tamaño de la habitación. Si bien un grupo de personas desea disponer del complejo en su totalidad, el precio asciende a 600€ por noche. Existen alojamientos similares, en cuanto a precios y servicios ofertados, en Gumiel de Izán, como son las casas rurales: Las Marzas, La Tina, Botica Gomelia; las cuales podrían ser también consideradas como competidoras para cualquier servicio hostelero. Tras haber realizado las oportunas investigaciones, se podría decir que la localidad no dispone de ningún hotel con los servicios de restaurante incluidos, ni una alternativa al estilo “casa rural”.

4.4.2. Desarrollo del proyecto.

a) *Propuestas para el nombre y logo del proyecto.*

Para el nombre del hotel se han propuesto varias opciones; algunas de ellas tienen estrecha relación con el mundo del vino, otras con la localidad de Gumiel de Izán, y otras tienen un carácter de acogida y comodidad. Se irán desarrollando en los siguientes párrafos.

La primera opción es *Portizán*, dicho nombre representaría una fusión equilibrada entre las Bodegas Portia y la villa donde se asientan, Gumiel de Izán. A pesar de poseer ambos nombres unidos, el resultado no termina de convencer a falta de elegancia pese a su sonoridad. Otra de las opciones estudiadas sería denominar al hotel con el mismo nombre de las bodegas Portia, *Hotel Portia*, lo cual no sería mala idea, pues la conexión que haría el propio cliente entre ambos lugares sería inmediata. Desvinculando, una vez más al hotel de la bodega, un nombre como *La casa de la abuela*, generaría por un lado sentimientos de acogida y naturalidad, pero se podría caer fácilmente en el error de parecer una casa rural más en la zona, de lo cual, como ya se ha visto anteriormente, existe ya mucha oferta de este estilo de alojamiento. Otra de las propuestas sería *Hotel Entre-Robles*. Este nombre presenta, por un lado, una fonética sencilla y elegante y, por otro lado, su significado podría enlazarse con la relación que el mundo del vino tiene con estos árboles que facilitan la elaboración de barricas.

El Portón de Izán sería la última propuesta. Este nombre pretende dar protagonismo al hotel por sí mismo. Es cierto que el sonido proveniente de la palabra Portón es similar al de Portia, más no poseen el mismo significado. Cabe recordar que el nombre de las Bodegas Portia se debe al nombre de la séptima luna del séptimo planeta del sistema solar, Urano, pues estas bodegas fueron la séptima creación del Grupo Faustino. Aunque el nombre del imaginado hotel no tiene relación con el significado de las bodegas, se considera a este nombre apto para el proyecto por su ubicación, a las orillas del pueblo Gumiel de Izán, y por su fuerza fonética. A continuación de estas líneas se adjunta la imagen del logo que se ha elegido entre varias opciones para representar la filosofía del hotel.

EL PORTÓN DE IZÁN

★★★★

Logo diseñado por la autora como parte de su propuesta para el Grupo Faustino.

b) Propuestas para el estilo arquitectónico.

Para desarrollar una propuesta adecuada para *el Portón de Izán* se han estudiado diferentes opciones que se podrían ceñir a la idea original del proyecto. Cabe destacar la importancia que tiene el carácter arquitectónico de las Bodegas Portia, pues el estilo vanguardista marcado por el británico Norman Foster no pasa desapercibido por todos aquellos que vislumbran estas bodegas al viajar por la autovía del norte, ruta de Madrid-Burgos. Es por esta razón por la que la primera propuesta girará en torno a esta idea.

- Hotel con el estilo de Norman Foster.

Si se optara por imitar el estilo de las Bodegas Portia en la construcción del hotel *El portón de Izán*, sería aconsejable contactar con el propio Norman Foster para estudiar la propuesta. Entre las ventajas que acompañan a esta opción se encontraría el efecto llamada de todos aquellos amantes de la arquitectura vanguardista. Como la inversión sería alta, sería aconsejable hacer énfasis en los elementos decorativos del alojamiento, puesto que el cliente potencial quizás sólo se quiera alojar en una obra de arte moderna. Entre los inconvenientes que se desprenden de esta opción se encontraría el alto coste del proyecto, no sólo por la contratación del prestigioso arquitecto británico sino por los materiales necesarios de la infraestructura. Dadas las características que se acaban de mencionar, la ubicación de este tipo de hotel habría situarse en una zona céntrica de una ciudad cercana, tal como podría ser Aranda de Duero o Burgos, o bien fusionada de alguna manera con las Bodegas Portia, tomando como inspiración a la ya analizada Abadía Retuerta. Ciertamente estas dos alternativas de localización no son viables, puesto que si el hotel se sitúa en Aranda de Duero o Burgos implicaría la necesidad del uso de transporte desde la bodega, que es justamente lo que se está tratando de evitar para que el cliente que visita la bodega pueda ir caminando desde ahí al hotel. Si se estudia la posibilidad de incorporar a las Bodegas Portia un hotel del mismo estilo

arquitectónico se llega a la conclusión de que es inviable porque la infraestructura de las bodegas no está pensada para añadir ningún elemento más que pudiera romper su equilibrio visual, y más importante aún, su funcionalidad.

Las bodegas Portia tienen forma de estrella de tres puntas, dos de ellas se van hundiendo en tierra para que en su interior se conserven a las temperaturas óptimas para la evolución del vino, además, la superficie de estos pétalos también se utiliza para el traslado de la uva recolectada hasta la parte superior de la bodega, desde la cual se dejan caer los racimos al interior donde dan comienzo las siguientes etapas de tratamiento del mosto y vino. Es importante entender el sistema de funcionamiento de la bodega para comprender la imposibilidad de añadirle un complejo hotelero integrado.

- Hotel con un estilo distinto a Foster.

Si el diseño del complejo se alejara del estilo vanguardista que suele acompañar a Norman Foster, sería aconsejable que la línea escogida fuera sencilla, acogedora y elegante. Además, teniendo en cuenta que los veranos en esta zona de España son cortos, se ha ideado incluir en sus instalaciones un espacio termal o spa cubierto, de manera que la actividad esté disponible todo el año. Este modelo de hotel ha de ser atractivo tanto para los viajeros que quieren descansar en mitad de su travesía por carretera, como para los que han disfrutado de una jornada enoturística en las Bodegas Portia, por ello la ubicación de este posible hotel se ha estudiado que se encuentre en un punto intermedio entre las Bodegas Portia y el pueblo al que pertenecen geográficamente, Gumiel de Izán.

- Hotel en el casco urbano de Gumiel de Izán.

Una tercera posibilidad para edificar *El portón de Izán* sería en el casco urbano del pueblo Gumiel de Izán, lo que cumpliría con el objetivo de poder ir andando de la bodega al complejo hotelero, pero quizás en invierno, cuando anochece más temprano, este itinerario se podría convertir en algo tedioso para el cliente medio. Además, habría que adaptar el estilo arquitectónico a la calle donde se ubique *El portón de Izán*, con la natural consecuencia de perder ciertas características estéticas originalmente pensadas. A continuación, se facilita una tabla comparativa de la rentabilidad que conllevaría cada alternativa.

	COSTES	CAPACIDAD DE ATRACCIÓN	COSTES DE MANTENIMIENTO	IMPACTO EN LA IMAGEN	VIABILIDAD ECONÓMICA
HOTEL ESTILO FOSTER CERCA DE LA BODEGA	MUY ALTOS	MEDIA	MEDIO ALTOS	MUY ALTO	MEDIA BAJA
HOTEL TRADICIONAL CERCA DE LA AUTOVÍA	MEDIO BAJO	ALTA	MEDIOS	BAJO	MEDIA ALTA
HOTEL RURAL EN CASCO URBANO	MEDIO	MEDIA	BAJOS	MEDIO	MEDIA

Fuente: Elaboración propia tras consultar con un experto

Como se observa en los párrafos anteriores, la ubicación es tan importante como el servicio ofertado. Después de haber investigado la oferta de terrenos urbanizables y urbanizados en Gumiel de Izán, se estima conveniente que el imaginado proyecto se sitúe en un punto intermedio entre la bodega y la villa de Gumiel, al que, a su vez, sea posible llegar caminando, tanto de día como de noche. *El Portón de Izán* ha de ser atractivo tanto para los turistas de las Bodegas Portia, como para los que viajan por otras razones. Se ha pensado ubicar al hotel en una zona más cercana a Gumiel de Izán para reactivar también el turismo de la villa, de manera que se puedan conectar a través de un camino que habría que reformar, para la comodidad de sus usuarios, desde el aparcamiento de la bodega hasta la entrada del propio hotel. El estilo de arquitectura no sería el que se eligió en 2016 por Norman Foster para las bodegas, dado que multiplicaría por seis los costes de construcción de *El Portón de Izán*, pero seguiría una línea sencilla, elegante y tradicional, de forma que no contradiga el espíritu de Portia. El punto escogido para la edificación es un terreno urbanizado, en la periferia del casco urbano, que actualmente está en ruinas, como se puede observar a continuación de



estas líneas.

c) Costes y presupuestos.

- Costes de construcción.

Tras haber consultado los informes Tinsa, este documento procede a exponer los costes que se podrían derivar de la construcción de *El Portón de Izán* a las orillas del pueblo Gumiel de Izán. Los costes de construcción suelen ser los primeros en exponerse; cabe señalar las grandes diferencias que coexisten entre edificar un hotel de cinco estrellas. *Recreación digital de la vista desde arriba si se hiciera realidad el proyecto. (Fuente: Elaboración propia)*



Fotografía del terreno elegido para la posible edificación.
(Fuente: Google Maps)



Recreación digital del proyecto imaginado en ese mismo terreno.
(Fuente: Elaboración propia)

estrellas, la inversión aproximada para la edificación suele redondearse a 260.000 de media por habitación, es decir, que si se plantea un hotel de 40 habitaciones para el proyecto habría que contar con un desembolso de 10.400.000 € para cubrir estos primeros costes. Si *El Portón de Izán* se diseña para que sea un hotel de cuatro estrellas, el coste por habitación disminuiría a 140.000 de media por habitación, es decir, 5.600.000€ en total para las 40 habitaciones, casi la mitad. Estos costes varían además según el coste del suelo, construcción, mobiliario o maquinaria entre otros. Los ingresos de explotación que generan las habitaciones de hoteles de cinco estrellas rondan los 29.600 euros al año, lo que supone el doble de lo que se suele generar en un hotel de categoría cuatro estrellas, que de promedio suelen ser unos 14.800 euros anuales. Para estudiar el plazo de recuperación es importante conocer cuál es el ingreso medio diario por habitación disponible (RevPar), lo cual es difícil de calcular actualmente puesto que no hay un hotel de estas características en la misma zona donde se quiere ubicar a *El*

Portón de Izán. Gracias a las numerosas monografías que ilustran sobre este tema, se conoce que este ingreso medio diario suele ser 184,4 € por noche en un hotel de cinco estrellas y que suele ser 86,5 € por noche en uno de cuatro. Teniendo en cuenta los excelentes resultados de la industria hotelera en el año 2019 y la afluencia de visitantes de las Bodegas Portia, se calcula que la ocupación de hotel sería de un 60% mensual en temporada baja (octubre-abril) y de un 90% mensual en temporada alta (mayo-septiembre). Así pues, se considera que la opción más adecuada para *El Portón de Izán* es ser un hotel de cuatro estrellas, con una recuperación de la inversión inicial a medio-largo plazo.

- Costes laborales anuales

Entre otros costes no habría que olvidar los nacidos de la organización y contratación de la plantilla para *El Portón de Izán*. Así pues, se desarrolla brevemente qué comprende un organigrama típico de hotel. En primera instancia habría que contar con contratar y organizar al siguiente personal, que a su vez se divide en los siguientes departamentos: director del hotel, director de marketing, director de contabilidad, director de personal, director de ingeniería, director de compras, director de habitaciones y director de restaurante. A partir de estos puestos se generan los siguientes subdepartamentos: Gerente de ventas, Asistente de ventas, Supervisor de reservas, Ejecutivo en ventas, Gerente de servicios, Jefe de Administración y finanzas, Responsables de contabilidad y Compras, Jefe de recepción, Ama de llaves, Gerente de alimentos y bebidas, Capitán de atención al público a su cargo, Gerente de servicios generales, Jefe de mantenimiento, Jefe de seguridad, Jefe de jardinería, Gerente administrativo, Jefe de recursos humanos, Jefe de almacén, Auxiliar contable y Auxiliar administrativo entre otros.

En el caso particular del proyecto *El Portón de Izán*, se estima que la gestión principal de este alojamiento dependería de las decisiones tomadas desde la dirección general del Grupo Faustino, puesto que este hotel estaría enraizado a las Bodegas Portia. ¿Qué costes acompañarían a la contratación de este personal? En principio se calcula que esos costos suponen entre el 30% y 40% de los ingresos anuales del hotel. Para realizar este cálculo es necesario, al menos, tener disponibles las cuentas del último año referentes a los ingresos del complejo hotelero. En el caso particular de *El Portón de Izán*, es imposible de hacer una estimación exacta ya que el proyecto aún no se ha

llevado a la práctica. Si fuera esto último posible, se podrían estimar estos costes si se dispusiera de los datos referentes al Coste total de la mano de obra, el Coste laboral por hora, y los referentes a los costes salariales fijos y variables. Si fuera preciso recortar en alguno de estos costes, siempre está abierta la puerta de utilizar la estrategia de externalizar los servicios, lo cual es de gran ayuda en el momento de aplicar un ahorro en dichos costes.

- Costes de contratación de servicios

La externalización de los servicios en el sector hotelero es una estrategia muy recurrida en el sector hotelero, como suele ocurrir en la subcontratación de los servicios de la limpieza, la lavandería e incluso el de minibar. La aplicación de esta estrategia presenta sus ventajas y sus riesgos, como toda estrategia económica. Entre las ventajas destacan la especialización del servicio y el ahorro de costes en un sector muy condicionado por la estacionalidad. Entre sus desventajas surge la circunstancia acontecida en varios complejos turísticos de España en la cual acontece la coexistencia de dos niveles de calidad ofrecidos por los trabajadores contratados y los subcontratados a empresas externas; quizás estas diferencias no serían de mayor importancia si no fuera porque suelen repercutir en la experiencia vivida por el cliente final. Los expertos opinan que la externalización de ciertos productos es recomendable, por el ahorro que conlleva a la empresa y la especialización con la que llegan preparados aquellos trabajadores; por ello, estos expertos aconsejan la subcontratación estudiando previamente el nivel de calidad con el que la empresa con la que subcontratan suela trabajar. Por otro lado, el contratar personal propio y subcontratar a otros de empresas externas, trae el peligro de que estos trabajadores tengan confrontamientos a raíz de las diferencias entre sus convenios particulares. Para evitar estas tensiones entre diferentes trabajadores, lo aconsejable para *El Portón de Izán* sería contratar y subcontratar desde el comienzo de la actividad empresarial del hotel, de esta manera, según los expertos, se suelen prevenir las comparaciones entre las condiciones de trabajo de los empleados.

- Costes de mantenimiento del edificio.

Con el paso de los meses y de los años, surgirán una serie de costes que se repetirán con mayor o menos constancia, y estos son los llamados Costes de Mantenimiento. Una parte de estos costes anuales se repite de manera constante y

similar, como los costes del personal fijo o del personal contratado para reparaciones concertadas, pero *El Portón de Izán* deberá contar también con otro tipo de costes durante el año, los costes variables que suelen provenir de averías no programadas. Para estimar el presupuesto anual de mantenimiento hay que diferenciar entre los costes iniciales de implantación, que son aquellos que acompañan a las primeras compras de stock o periodos de formación para el personal, que sólo ocurren una vez y al principio de la actividad empresarial; y los costes anuales, que se soportan cada año con alguna alteración. Normalmente se da el caso de tener que soportar gastos cuya envergadura es tan pesada que precisa ser solventada en el transcurso de varios años de la vida de la empresa. El coste anual de mantenimiento puede estimarse entre el 2% y el 3% del coste de equipos + montaje. Tradicionalmente, hasta hace relativamente pocos años, el coste mayor lo suponía el personal, con casi la mitad de este presupuesto. Hoy en día, en las plantas de nueva construcción, los materiales y los contratos externos suponen casi las 2/3 partes del presupuesto de mantenimiento de una planta industrial habitual.

- Otros costes ligados a burocracia y licencias.

Según las indicaciones facilitadas desde el Ayuntamiento de Salamanca, existen ciertos requisitos que han de cumplir aquellos establecimientos cuyo objetivo sea dar un servicio turístico en Castilla y León. Estos requisitos detallan cómo ha de funcionar el servicio de alojamiento y cómo se ha de prestar éste a cambio de una contraprestación económica. Entre estos requisitos se incluye la obligatoriedad de que la instalación tenga que estar abierta al público en general, con o sin otros servicios de carácter complementario. Entre otras obligaciones se encuentra el cumplimiento de las normas que emanan de los órganos competentes en materia de construcción y edificación, instalación y funcionamiento de maquinaria, sanidad, seguridad y prevención de incendios, y cualesquiera otras aplicables. Como todos los establecimientos hoteleros, *El Portón de Izán* tendrá que exhibir obligatoriamente, junto a la entrada principal, de una placa estándar en la que figure el distintivo correspondiente a su grupo, categoría, modalidad y, en su caso, régimen de explotación.

Hay ciertos trámites que habrán de solventarse antes del inicio de la construcción, tal como es la Licencia de obras. Habrá de solicitarse al Ayuntamiento de Gumiel de Izán. La tramitación se realiza a través del Negociado de Policía y el pago de autoliquidación el Organismo Autónomo de Gestión Económica y Recaudación (OAGER). La licencia

urbanística es el 0,26 % sobre el presupuesto de ejecución material de la obra más 3,75 % en concepto del Impuesto sobre Construcciones, Instalaciones y Obras (ICIO). Tras obtener este permiso, sería posible empezar la construcción del hotel. Cuanto se acerque el final de la obra y el inicio de la actividad habría otros trámites que se tendrían que solucionar, como son: Declaración responsable del titular del establecimiento, Solicitud de funcionamiento y autorización de empresa turísticas, Autorización sanitaria, Licencia municipal para actividad clasificada, Licencia de publicidad exterior, Alta en el censo, solicitud del NIF y declaración de inicio de actividad, Declaración de alta en el impuesto de actividades económicas, Legalización del libro de visitas.

4.4.3. Conclusión del proyecto *El Portón de Izán*.

El funcionamiento del Grupo Faustino, en la actualidad, no es en principio el más sencillo para gestionar; pues esta empresa familiar abarca y coordina seis bodegas. La presente investigación no olvida ese detalle. Para llevar a cabo un proyecto de la envergadura expuesta de *El Portón de Izán* se sugiere previamente algunas mejoras para el actual esquema de funcionamiento de esta empresa, las cuales se desarrollarán brevemente a continuación:

La comunicación interna de una empresa suele ser uno de los ejes más importantes para la correcta coordinación entre los diferentes departamentos de un equipo, por esta razón se cree aconsejable perfeccionar el sistema de comunicación entre los diferentes niveles de responsabilidad y demás empleados. La propuesta que a continuación se presenta gira en torno a la creación de una plataforma de comunicación para todo el personal, donde se puedan solventar problemas y propuestas de manera horizontal, puesto que el orden de jerarquía ralentiza muchas veces la resolución de una cuestión. Cuanto más fluida sea la comunicación interna del grupo, más satisfacción tendrán todos los trabajadores y por lo tanto más eficientes serán.

Otra de las novedades que se podrían implementar en la filosofía de trabajo del Grupo Faustino es la ampliación de la formación de los trabajadores que estén cara al público durante las temporadas bajas de sus bodegas. Para este proyecto sería preciso hacer un análisis exhaustivo sobre qué días de la semana suelen ser menos concurridos por el cliente, y una vez conocidos estos detalles, se diseñaría un programa de formación en nuevas habilidades para estos trabajadores cuyas tareas estén estrechamente ligadas

con la atención directa al público. El objetivo es ayudar al trabajador a mejorar individualmente para impulsar una mejora general en la calidad de los servicios ofertados desde las bodegas del Grupo Faustino. Así pues, se les podría facilitar, a estos trabajadores, el acceso a formación en idiomas extranjeros, y conseguir a medio plazo un servicio más eficiente para con los clientes de países extranjeros. Dentro de esta misma línea de formación para el trabajador a cargo de la empresa, podría ser la de impartir algún curso de enología para aquel personal que tenga un conocimiento básico sobre el vino y que precise un perfeccionamiento en la materia para, seguidamente dar un servicio al cliente de mayor calidad. Por ello se sugieren clases de cata impartidas por enólogos en bodega como también unas mínimas nociones sobre la química del vino, en el laboratorio de las bodegas.

Para finalizar se subraya la corta experiencia en el mundo laboral de la autora y la falta de recursos para diseñar un plano de construcción real o la inexistencia de unos resultados de años anteriores del imaginado hotel. A pesar de estas y otras dificultades en la investigación, se estima que de entre todas las propuestas analizadas, desde la comercialización de un producto nuevo desde una de las bodegas del Grupo Faustino hasta la construcción de un Hotel para las Bodegas Portia, quizás esta última sea la propuesta más completa y rentable de las expuestas en el presente trabajo. Cabe añadir que a razón de las circunstancias actuales está previsto que en los próximos años el turismo interior español vaya a remontar y la economía del sector hotelero también disfrute de un crecimiento de su afluencia, por lo que construir un hotel en medio de la Ribera de Duero, Tierra de Vinos, en una localidad donde no existe aún esta oferta, como es Gumiel de Izán, cercana a la autovía, convierten a esta última propuesta en la más idónea del documento.

Conclusión

El trabajo de fin de carrera titulado *Estrategias de éxito en la diversificación de actividades: El Grupo Faustino* profundiza en el peso que tiene el sector del enoturismo en el mercado vinícola español. El documento hace un recorrido desde los conceptos más básicos del producto estrella, el vino, pasando por sus diferentes clasificaciones y su mercado, hasta enfocar la atención en el funcionamiento del turismo del vino, también conocido como *enoturismo*. A continuación, se desarrolla un estudio comparativo de estrategias utilizadas por diferentes bodegas referentes del sector, desembocando en la situación actual del Grupo Faustino. Esta empresa familiar ha ido creciendo desde 1861 hasta el momento, llegando a gestionar siete bodegas por diferentes zonas de España. Una vez el lector adquiere una imagen más completa de las aguas por las que navega esta empresa, la autora procede a exponer una serie de propuestas de posible aplicación para este grupo de bodegas con raíces riojanas.

El objetivo que tiene esta investigación es el de ofrecer un punto de vista diferente al Grupo Faustino para con sus clientes. Las sugerencias localizadas en el último capítulo, para las bodegas integrantes del Grupo Faustino, proponen innovaciones en cuanto a productos y servicios se refiere, apoyándose en las enseñanzas de los ejemplos expuestos en los capítulos previos. Siguiendo la línea de sugerencias para el Grupo

Faustino, la autora decide dejar para el final la última de sus sencillas y perfeccionables ideas: la construcción de un complejo hotelero cercano y ligado a las Bodegas Portia, situadas en la población de Gumiel de Izán (Burgos).

La autora decidió elegir esta temática por la conexión que pudo experimentar en primera persona con este sector, formando parte de una de sus primeras experiencias laborales, en las propias Bodegas Portia, que le ofrecieron la oportunidad de trabajar en sus instalaciones desde septiembre de 2019 hasta la fecha. La idea del proyecto de edificar un hotel para estas bodegas surgió a razón de escuchar la opinión de muchos visitantes que acudían a estas instalaciones, preguntando con frecuencia sobre la existencia de algún servicio de alojamiento que pudiera ofertar Portia. Tras los debidos análisis, la autora se atreve tímidamente a sugerir, por ello, la creación de ese espacio cercano a la bodega, que vaya en la misma línea que posee esta majestuosa construcción del conocido arquitecto Norman Foster.

Además, el presente estudio ofrecía a la autora el reto de aplicar los conocimientos adquiridos en el Grado en Comercio a un mercado referente en España, el del vino. Para la elaboración del trabajo se consultaron diversos análisis e investigaciones relacionadas con este producto y su mercado, cabe destacar la inspiración que le dio a la autora la tesis doctoral de Salvador Insúa de 2016, llamada “Mercado internacional del vino. Intentos de modelización y estrategias territoriales de comercialización en España.”

Uno de los retos empresariales para el que más preparan a los alumnos de Comercio es también uno de los más costosos en el mundo laboral, fidelizar clientes. Gracias a estas dos experiencias, la académica y la laboral, el análisis del sector vinícola ha resultado ser ameno para la autora y, se espera que así también resulte para el lector.

Bibliografía

Artículos, publicaciones, libros y revistas:

- Amat, O., & Anzizu, J. M. (1996). "El caso bodegas Torres". *Barcelona Management Review*, 82-92.
- Anónimo. (s.f.) "Política integrada del Grupo Faustino." Recuperado de <http://www.grupofaustino.es/es/politica-integrada>
- Blouin, J., & Peynaud, E. (2004). *Enología práctica: conocimiento y elaboración del vino*. Mundi-Prensa Libros.
- Cortina Ureña, M. D. (2018). *El valor del enoturismo en el desempeño organizacional de las bodegas españolas y el e-wom*. Tesis doctoral Universidad de Valencia.
- Cyr, D., Kwong, L., & Sun, L. (2019). "Who will replace Parker? A copula function analysis of Bordeaux en primeur wine raters". *Journal of Wine Economics*, 14(2), 133-144.
- Díaz, F. V. (2010). *Enología: vinos, aguardientes y licores*. Editorial Vértice, Barcelona.
- Duhme, D., & Friederichs, K. (2013). *Wine and architecture*. Walter de Gruyter. Editorial Birkhäuser.

- Ediciones, P. (2004). "La bodega más antigua de Rioja: Marqués de Riscal". *Revista Dinero: Inteligencia Empresarial*, (936), 124-125.
- Escolar, B. M., & Morueco, R. F. (2011). "Vino, turismo e innovación: las Rutas del Vino de España, una estrategia integrada de desarrollo rural." *Estudios de Economía Aplicada*, 29(1), 129-165. Asociación Internacional de Economía Aplicada Valladolid, España.
- García López, A. M. (2008). *El sistema enoturístico español: nuevos productos al servicio de la cultura y el turismo. Investigaciones turísticas. Una perspectiva multidisciplinar*. I Jornadas De Investigación En Turismo (2008).
- García, E. G. (2016). *Proyecto de ocio familiar enoturístico para visita didáctica en la Bodega Museo Ontañón*. Trabajo Fin de Grado. Universidad de la Rioja, España.
- García, J. M. (2004). *Incidencia del origen de la madera de roble en la calidad de los vinos de Tempranillo de la DO Ca. Rioja durante la crianza en barrica* (Doctoral dissertation, Universidad de La Rioja).
- González, E. (2007). "Bodegas Faustino: brinda por la innovación tecnológica." *PC world profesional*, (239), 68-70.
- Guzmán, T. J. L. G., & Cañizares, S. M. S. (2008). "La creación de productos turísticos utilizando rutas enológicas". *PASOS Revista de turismo y patrimonio cultural*, 6(2), 159-171. Universidad de Córdoba, España.
- Harbour, R. S. (2009). "Bodegas Protos, Peñafiel (Valladolid)." *AV: Monografías*, (135), 176-183.
- Iglesias, M. P., & Navarro, M. M. (2014). "Desarrollo del enoturismo desde la perspectiva de las bodegas familiares". *Cuadernos de Turismo*, (34), 233-249.
- Jussani, A. C., de Castro Krakauer, P. V., & Polo, E. F. (2010). "Reflections on blue ocean strategy: A comparison with Ansoff's, Porter's, and Hax and Wilde's strategies". *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 2(2), 17-37.
- Kernohan, D. A. V. I. D. (2014). "Wine and architecture—structure and elegance." *Social, Cultural and Economic Impacts of Wine in New Zealand*, 137-151.
- Landaluce, A. (2012). "Dinastía Vivanco: la Cultura del Vino." *Belezos: Revista de cultura popular y tradiciones de La Rioja*, (19), 64-69.
- Marter, G. (2017). *Robert Parker's Wine Advocate and the consequential pricing of Provençal Wines*. Scripps Senior Theses. 973. Scripps College, Claremont, CA.

- Martínez, C. V. (2013). "Análisis del sector del vino en España". *Revista digital, Ojeando la agenda*. Disponible en: <https://ojeandolaagenda.com/2013/01/08/3336>.
- Martínez, T. L., & Flaño, P. R. (2014). "Los paisajes del viñedo en La Rioja: tradición y renovación." *Revista Berceo*, (167), 13-38.
- Masset, P., Weisskopf, J. P., & Cossutta, M. (2015). "Wine tasters, ratings, and en primeur prices." *Journal of Wine Economics*, 10(1), 75.
- Medina-Albaladejo, F. J., & Martínez Carrión, J. M. (2012). *La competitividad de las exportaciones de vino español y el mercado mundial 1960-2011*. Documento de trabajo. Universitat Autònoma de Barcelona, España.
- Medrano, F. J. S. (2005). "Arquitecturas vinícolas." *Revista Murciana de Antropología*, (12), 395-412.
- Morales, A. M. (2013). *Recuperación, caracterización y conservación de variedades de vid (Vitis vinifera L.) minoritarias de Castilla-La Mancha*. Doctoral dissertation, Universidad de Castilla-La Mancha.
- Pablo Valenciano, J. de, & Sánchez, I. M. R. (2011). "La importancia de la denominación de origen en la industria vitivinícola española". *CIENCIA ergo-sum, Revista Científica Multidisciplinaria de Prospectiva*, 18(2), 135-144.
- Pastor, L. V. (2008). "Turismo del Vino: Antecedentes en Bodegas R. López de Heredia. Viña Tondonia (Haro) desde 1900." *Estudios Avanzados*, (10), 125-135.
- Peris-Ortiz, M., Rueda Armengot, C., & Benito-Osorio, D. (2013). *Matriz de Crecimiento Empresarial*. Artículo docente. Universitat Politècnica de València. España.
- Piqueras Haba, J. (1997). "La exportación de vino de España. Los efectos de la integración en la Unión Europea." *Cuadernos de geografía*, Número 61: 117-143
- Piqueras Haba, Juan. (2005) "La filoxera en España y su difusión espacial: 1878-1926." *Cuadernos de geografía*, Número 77: 101-136).
- Ramírez, L. (2014). "Abadía Retuerta. Le domaine: Una experiencia completa y única alrededor del vino, la gastronomía, el paisaje y la historia en Sardón de Duero." *Revista del sabor rural*, (77), 48-50.
- Sala, A. (2009). *Secretos de familia: las guerras del poder*. Ediciones Robinbook.
- Salvador Insúa, J. A. (2016). *Mercado internacional del vino: intentos de modelización y estrategias territoriales de comercialización en España*. Tesis doctoral presentada en la Universidad de Valladolid.

- Zabala, M. P. M., & López-Davalillo, M. A. (2003). "Bodegas Campillo apuesta por la calidad y el medio ambiente." *UNE: boletín mensual de AENOR*, (170), 35.

Leyes y normativas:

- Guía de uso de la normativa europea de producción ecológica para apicultores. (Reglamento CE 834/2007 - Art. 11, Art. 14.1.b.ix)
- Ley 24/2003, de 10 de julio, de la Viña y del Vino. Jefatura del Estado. «BOE» núm. 165, de 11 de julio de 2003 (Referencia: BOE-A-2003-13864).

Otras plataformas:

- Asociación Española de Ciudades del Vino (ACEVIN).
- Banco de Proyectos Empresariales para Emprender, Junta de Andalucía.
- Federación Española del Vino.
- La Abadía Retuerta.
- Ministerio de Agricultura.
- Observatorio Español Del Mercado Del Vino.
- Organización Internacional De La Viña Y El Vino.
- Portal Oficial de Turismo de la Junta de Castilla y León.
- Tinsa, 2020, Informe mensual del sector inmobiliario.

