



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE
SORIA

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO FIN DE GRADO

ANÁLISIS ESTRATÉGICO. VIÑEDOS Y BODEGAS GORMAZ

Presentado por M^a Beatriz González Alonso

Tutelado por: Elisa de la Cruz López

Soria, 03/07/2020

CET

FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA

ÍNDICE

BLOQUE I	1
INTRODUCCIÓN, MOTIVACIÓN, OBJETIVOS, METODOLOGÍA, ESTRUCTURA DEL TRABAJO	1
BLOQUE II	3
1 CAPITULO 1: ANÁLISIS ESTRATÉGICO. FUNDAMENTOS TEÓRICOS..	3
1.1 CONCEPTO DE ESTRATEGIA	3
1.2 PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	5
2 CAPÍTULO 2: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE VIÑEDOS Y BODEGAS GORMAZ.....	6
2.1 ENTORNO GENERAL	7
2.1.1 ANÁLISIS POLÍTICO:.....	7
2.1.2 ANÁLISIS ECONÓMICO:	8
2.1.3 ANÁLISIS SOCIOCULTURAL	9
2.1.4 ANÁLISIS TECNOLÓGICO	11
2.1.5 ANÁLISIS ECOLÓGICO	11
2.1.6 ANÁLISIS LEGAL	12
2.2 SECTOR DEL VINO. LAS DENOMINACIONES DE ORIGEN	13
2.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO: MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	16
2.3.1 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS.....	16
2.3.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES	17
2.3.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	18
2.3.4 RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES ACTUALES	19
2.3.5 POSIBILIDAD DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES ...	21
2.4 ANÁLISIS INTERNO DE VIÑEDOS Y BODEGAS GORMAZ	22
2.4.1 MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y VALORES.....	23
2.4.2 CARTERA DE PRODUCTOS.....	24
2.4.3 RECURSOS Y CAPACIDADES	25
2.4.4 CADENA DE VALOR.....	27
2.5 ANÁLISIS DAFO	33
BLOQUE 3	34
CONCLUSIONES.....	34
BLOQUE 4	36

BIBLIOGRAFÍA	36
WEBGRAFÍA.....	36
LEGISLACIÓN	39

BLOQUE I

INTRODUCCIÓN, MOTIVACIÓN, OBJETIVOS, METODOLOGÍA, ESTRUCTURA DEL TRABAJO

Históricamente a nivel nacional, la producción del vino y el consumo de este, ha estado ligado a los diversos factores de la vida humana. Ya en la época de los romanos se cultivaba la vid, aunque se desconoce la fecha exacta de la entrada del vino en nuestra historia. No obstante de lo que sí se tiene certeza es que fueron los monjes cluniacenses y cistercienses los que sobre todo comenzaron a perfilar lo que hoy conocemos como renombradas regiones del vino españolas. Hay que señalar que fueron estos frailes dedicados a la vida espiritual los que implantan la planta de la vid en la región por la sencilla razón de que el vino es necesario para la celebración de la santa misa, ya que su fruto es imprescindible para la celebración del sacramento de la eucaristía. Con el tiempo irían enseñando el funcionamiento del cultivo de la vid a los nuevos pobladores, los cuales irían dando lugar a las aldeas. Así el vino pasó a destinarse a la celebración del santo oficio y a su vez como alimento casi insustituible.

No es hasta el S.XIX cuando sucederían varios fenómenos que afectarían directamente al vino español. La llegada del avance tecnológico fue clave en dos aspectos: se modernizó la industria vinícola con la aparición de la maquinaria agrícola y el nacimiento del ferrocarril, lo que abrió puertas al comercio interior y exterior, que llegó a acortar distancias y resolver los grandes problemas de transporte existentes hasta el momento.

A día de hoy el sector vitivinícola es una fuente de riqueza en la economía española, que, destaca además en otros aspectos como son los sociales y medioambientales. El mercado español del vino se encuentra en un nivel alto de desarrollo. España es el país con mayor extensión de viñedos del mundo, situándose por encima de sus principales competidores: Italia y Francia.

Debido a la reciente crisis económica (2008-2014) que sufrió el territorio español, las bodegas tuvieron que buscar distintas estrategias para hacer frente a los efectos de dicha crisis ya que esta propició un descenso del consumo de vino. Optaron por traspasar fronteras promocionando los vinos españoles por todo el mundo, desarrollando diferentes medidas estratégicas que están orientadas a la evolución del consumo, adoptando una posición más proactiva. Así, las bodegas españolas consiguieron poder competir en un mundo globalizado, principalmente gracias a las Denominaciones de Origen, que desarrollaron un papel muy importante, ya que consiguieron una ventaja competitiva a través del posicionamiento y la diferenciación del producto. Estas denominaciones actúan como indicadores de garantía, identificación y, sobre todo de calidad.

Es muy importante tener en cuenta que el entorno actual en el que las bodegas desarrollan sus actividades es muy competitivo, por tanto tienen que desarrollar

un gran esfuerzo en entender el comportamiento tan cambiante de los mercados. De hecho, esto se debe a que existen multitud de tipos de consumidores, se diferencian entre ellos por tener características económicas, culturales y demográficas distintas. Ello provoca que cuando ingieren una copa de vino no busquen satisfacer el mismo beneficio o las mismas necesidades. El vino siempre ha estado presente en nuestras vidas, pero es en las últimas décadas cuando se ha convertido en un producto atractivo que se encuentra presente en todo tipo de celebraciones, por lo que ha pasado de ser un producto más de nuestra alimentación a convertirse en un fenómeno social.

Un papel relevante tiene la investigación y desarrollo, tal es así que el uso de la tecnología en el proceso de producción del vino ya es una realidad. La industria 4.0 ha llegado al sector y ya cuenta con una «plataforma integrada e interoperable de datos orientada y especializada». Su función es facilitar la toma de decisiones en los distintos procesos productivos de las bodegas. Es por ello que el uso de la tecnología y del Big Data es totalmente compatible con las bodegas clásicas, además de necesario para seguir creciendo y poder optar a mayores ventajas competitivas y por lo tanto, generar más riqueza en nuestro país.

Los objetivos propuestos con la elaboración de este trabajo son:

- Definir la estrategia de una empresa, así como identificar las fases del proceso de la dirección estratégica.
- Conocer el sector vitivinícola español y su importancia en la economía española.
- Conocer el origen de la Denominación de Origen Ribera del Duero.
- Determinar las características tanto generales como específicas del entorno en el que desarrolla su actividad Viñedos y Bodegas Gormaz, estudiando las oportunidades y amenazas del sector.
- Analizar los recursos y capacidades de la bodega y estudiar sus puntos fuertes y débiles.

En este proyecto se presenta un análisis estratégico del sector del vino en España, y, concretamente de la empresa bodeguera Viñedos y Bodegas Gormaz, compañía con años de tradición y que está afincada en el pueblo San Esteban de Gormaz (Soria). En la diversidad de su cartera de productos cuenta con la marca “Doce Linajes”, la cual se encuentra dentro de la Denominación de Origen Ribera del Duero.

Viñedos y Bodegas Gormaz dejó de tener personalidad jurídica propia en 2011 al ser fusionada por parte del Grupo empresarial D.O.5 Hispanobodegas. Junto con otras dos bodegas más forman la totalidad del grupo.

El motivo de elegir esta empresa bodeguera ha sido el hecho de mi unión al pueblo de San Esteban de Gormaz. Tal es así que parte de mi familia proviene de él, por lo que paso largas temporadas allí. Además, a esto hay que añadir la posesión que tiene mi familia de un terruño de viñedo, el cual cultivamos y vendimiamos, para después vender esa uva a la bodega. Es importante destacar la estratégica ubicación del pueblo, lleno de historia a las orillas del río Duero, frontera natural entre tierras musulmanas y cristianas en tiempos remotos.

Así, con este trabajo busco profundizar en dicha empresa bodeguera por tratarse de un claro ejemplo de tradición, competitividad, desarrollo y evolución, y, como consecuencia analizar la situación en el mercado del vino español.

El procedimiento que se ha aplicado para elaborar este trabajo ha sido el método del caso. Se trata de conectar la teoría con la práctica, por lo que a partir de conceptos teóricos hemos analizado un caso real. El trabajo se ha dividido en dos partes, en primer lugar la parte teórica y en segundo lugar la introducción de esos conceptos teóricos en la empresa que hemos elegido.

Para lograr los objetivos propuestos partiremos de una revisión de la literatura existente sobre dirección estratégica. Para esta parte del trabajo hemos empleado fundamentalmente manuales técnicos especializados. En el análisis del entorno hemos manejado estadísticas de organismos públicos, así como organismos público-privados. A su vez se ha recurrido a noticias o publicaciones en periódicos de tirada local, nacional e internacional.

Respecto a la bodega se ha llevado a cabo el estudio pormenorizado de la página web de la empresa Viñedos y Bodegas Gormaz, así como de la página web del Grupo D.O.5. Hispanobodegas. También las cuentas de la empresa han servido de apoyo para entender mejor los diferentes factores.

Esta memoria se estructura en cuatro bloques. El primero está constituido por esta introducción, el segundo lo hemos dividido en dos capítulos, el primero se ocupa de los fundamentos teóricos del trabajo. Fundamentalmente el concepto de estrategia y las fases del proceso estratégico. El segundo capítulo desarrolla el caso de Viñedos y Bodegas Gormaz.

Dedicamos el tercer bloque a exponer las principales conclusiones a las que hemos llegado gracias a la elaboración del presente estudio.

La bibliografía, webgrafía y legislación ocupan el cuarto bloque y cierran este Trabajo de Fin de Grado.

BLOQUE II

1 CAPITULO 1: ANÁLISIS ESTRATÉGICO. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

1.1 CONCEPTO DE ESTRATEGIA

El término “estrategia” deriva de la palabra griega “strategos”, que significa “general al mando de un ejército” (stratus: ejército; ag:líder). Es por ello que su empleo más habitual a lo largo de la historia ha sido en el entorno militar, aunque ha ido desarrollándose hasta llegar al mundo de la empresa. Dicha evolución se ha dado a medida que lo han hecho los propios sistemas de dirección, paralelamente a los problemas y dilemas internos y externos a los que éstos se han tenido que enfrentar a lo largo de su vida empresarial.

Son numerosas las definiciones y connotaciones que se han dado por diversos autores del significado de estrategia, sin conseguir llegar a un consenso claro del término. Por ello, es conveniente hacer un rápido repaso sobre las definiciones clave en la evolución de dicho concepto en el ámbito de los negocios, donde algunos autores destacan la orientación hacia la selección de objetivos a largo plazo y la elección de programas o planes para conseguirlos mediante la adecuada asignación de recursos. También se destaca en muchas definiciones que la estrategia es la forma de vincular la empresa con su entorno, la necesidad de centrar la atención en el logro de la ventaja competitiva y la mejora del rendimiento empresarial.

Autor	Definición
Chandler (1962)	“Elemento que determina las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas”.
Andrews (1965)	“El patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y políticas y planes para lograrlos, establecidos de forma que definan en qué clase de negocio está la empresa, o quiere estar, y qué clase de empresa quiere ser”.
Ansoff (1965)	“La estrategia queda definida a través de sus componentes: el ámbito del producto mercado, el vector crecimiento, las ventajas competitivas y las sinergias”
Porter (1980)	“La formulación de una estrategia competitiva consistente en relacionar a una empresa con su entorno y comprende una acción ofensiva o defensiva para crear una posición sólida frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector en que está presente y obtener, así, un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa”.

Tabla 1: DEFINICIONES DEL CONCEPTO DE ESTRATEGIA POR DISTINTOS AUTORES. Fuente: *Elaboración propia*

Casi todos ellos parten de la consideración de la estrategia como medio para prever y dirigir el crecimiento de la empresa, es decir, predecir las discontinuidades futuras, las nuevas tendencias y dirigir la complejidad externa e interna.

Lo que todas ellas tienen en común es que buscan conseguir el éxito competitivo, mejorando así el rendimiento. Dicha mejora repercute tanto en los

propietarios de la empresa como en aquellas personas que se relacionan con ella, denominados grupos de interés o stakeholders¹.

Así, podríamos considerar que la estrategia representa:

“La dinámica de la relación de la empresa con su entorno y las acciones que emprende para conseguir sus objetivos y/o mejorar su rendimiento mediante el uso racional de recursos” (Guerras y Navas, 2012).

1.2 PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

La dirección estratégica se entiende como una secuencia de fases o actividades. De hecho es un proceso que se realiza de acuerdo con un orden determinado.

Se puede decir que este proceso está formado por tres partes, las cuales necesitan una constante retroalimentación a lo largo del proceso:

- Análisis
- Formulación
- Implantación

El análisis incluye dos perspectivas, la externa a la empresa y la interna. El análisis externo debe realizarse a distintos niveles. En un primer estudio se analizará el entorno general que envuelve a la empresa, incluyendo aspectos políticos, legales, económicos, etc., para después aproximarse mediante el análisis del sector en que opera la empresa con el interés puesto en identificar las fuerzas que determinan la competencia. Respecto al análisis interno la empresa identificará sus recursos y capacidades, con ellos deberá ser capaz de generar valor y sobre ellos deberá poder fundamentar su estrategia, cualquiera que sea la que elija.

Podemos decir entonces que el análisis estratégico es el transcurso de actividades por el cual se permite determinar el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno expone, así como aquellas fortalezas y debilidades que tiene la empresa. Todo ello permite obtener un diagnóstico y una evaluación de la situación que vive la empresa, para así desarrollar y formular una estrategia, que se encuentre en concordancia con la visión, misión y objetivos de la empresa.

Por lo que lo citado anteriormente nos lleva a determinar que el análisis estratégico está compuesto por la orientación futura, el análisis externo y el análisis interno.

En cuanto a la segunda parte del proceso, es decir, *la formulación de estrategias*, representa la fase central. Partiendo del análisis estratégico, la empresa tratará de establecer o diseñar las probables alternativas en función

¹ Stakeholders: Palabra inglesa que en el ámbito empresarial hace referencia a toda parte interesada (empleados, clientes, proveedores, entes públicos, accionistas, sindicatos etc.)

de la visión, misión y objetivos. Es así como se elegirían las estrategias corporativas, competitivas.

Una vez estén diseñadas las múltiples alternativas, será necesario evaluarlas mediante distintos criterios, así una de ellas será elegida para su posterior implantación. Dichos criterios de evaluación han de ser diferentes y capaces de reconocer que a priori es la mejor estrategia posible.

Cuando la alternativa ya esté elegida, para terminar el proceso se procederá a la *implantación estratégica*, acompañada de los cambios organizativos que sean necesarios. Asimismo, para comprobar que dicha alternativa estratégica realmente es efectiva se llevará a cabo un control estratégico que se ocupará de la revisión del proceso de implantación, así como de sus posibles modificaciones a medida que van variando las condiciones internas y/o externas previamente determinadas en la fase de análisis. Cabe decir que en todo momento los resultados obtenidos deben estar en concordancia con la visión, misión y objetivos de la empresa. En caso contrario, deberán establecerse mecanismos para subsanar las deficiencias que se han producido.

A continuación se expone de forma gráfica dicho proceso:

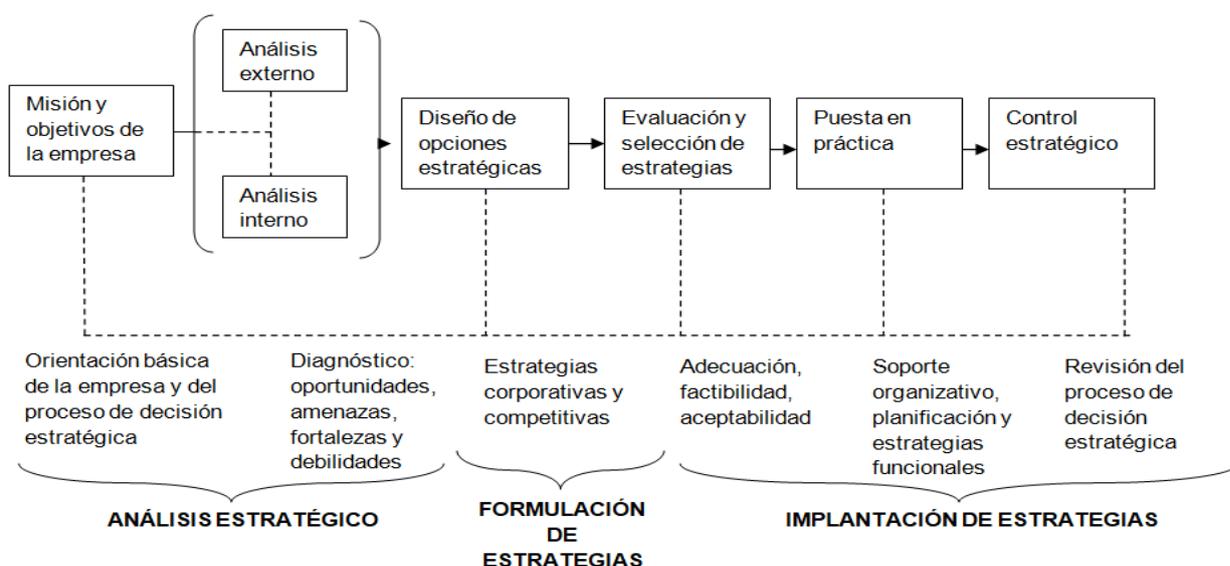


Imagen 1: PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. Fuente: *Elaboración propia*

2 CAPÍTULO 2: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE VIÑEDOS Y BODEGAS GORMAZ

El grupo D.O.5. Hispanobodegas es propiedad 100% español y lo forman: Bodegas Valdelacierva (Rioja), Viñedos y Bodegas Gormaz (Ribera del Duero) y Bodegas Garcigrande (Rueda). De manera que comenzaremos por el estudio del entorno general en este país.

2.1 ENTORNO GENERAL

El entorno general de la empresa hace referencia a todo aquello que se encuentra fuera de la misma, por lo que son todo tipo de variables que especifican el ámbito en el que la empresa va a desarrollar su actividad y el impacto que dichos factores pueden tener en ella. Sin embargo, son variables que la empresa no podrá controlar.

El alcance del análisis del entorno general debe ser tanto del presente como del futuro, al objeto de establecer pronósticos sobre dichas variables y detectar las amenazas y oportunidades que se le pueden presentar a la empresa.

Para el análisis del entorno general en España, utilizaremos la técnica PESTEL², ya que ofrece información de gran valor para la empresa. Las dimensiones que ocupa son seis, y se detallan a continuación:

2.1.1 ANÁLISIS POLÍTICO:

España es un Estado social y democrático, cuya forma política es la monarquía parlamentaria, con un jefe de de Estado (monarca) y un jefe del Gobierno (presidente del gobierno).

Su organización territorial se caracteriza por la descentralización. Cuenta con 17 comunidades autónomas y 2 ciudades autónomas, que disponen del derecho de autonomía, reconocido por la Constitución, siendo esta la norma suprema del ordenamiento jurídico español.

Las Comunidades Autónomas tienen sus propios presupuestos, lo que quiere decir que gozan de sus propias fuentes de financiación, además de la que recibe del Estado. A ello se le suma las competencias que tienen adquiridas como propias, lo que les permite gestionar su propio sistema en materias como sanidad y educación, entre otras. Sin embargo, siguiendo los preceptos constitucionales el Estado cuenta con competencias exclusivas.

Es un país pluripartidista, en el Congreso de los Diputados están representados en cada legislatura numerosos partidos. Actualmente el país español sufre una gran inestabilidad política por motivo de la falta de seguridad en el gobierno debido al conflicto que se produce dentro y entre las diferentes Comunidades Autónomas, así como de la incorporación en el parlamento de partidos más radicales. A esto se suma la cada vez más escasa transparencia de dichos partidos políticos.

Respecto al gasto público, en el año 2019 se ha visto incrementado un 4,08%, alcanzando así un 41,9% del PIB. Se trata de una cifra mayor respecto de los últimos años anteriores consecutivos. Las principales partidas donde se invirtió fueron en educación (9,77%), sanidad (15,14%) y defensa (3,09%). Y sigue

² Acrónimo de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

avanzando dedicando buena parte del presupuesto a políticas más sociales, de empleo, de aseguramiento de rentas mínimas, de igualdad entre géneros etc.

2.1.2 ANÁLISIS ECONÓMICO:

España pertenece a la Unión Europea desde 1986 y rinde cuentas como Estado español en conjunto. Aporta parte de la financiación de la UE al tratarse de un Estado miembro, de forma equitativa a sus recursos, y, dicha aportación se destina a financiar en todos los países miembros distintos proyectos.

De esta forma, la Unión Europea dedica la mayor parte de su presupuesto a impulsar el crecimiento y combatir el desempleo juvenil, así como reducir los contrastes económicos entre las diferentes regiones de la UE. Cabe decir que otra gran parte se dedica al sector primario (agricultura y pesca), desarrollo rural y protección del medio ambiente, principalmente por las graves consecuencias del cambio climático. Por otro lado, una pequeña área de ese presupuesto se destina a la lucha contra el terrorismo y la inmigración ilegal.

Cada país recibe fondos que el mismo gestiona. España en 2018 recibió 12.270 millones, lo que equivaldría al 1,02% del Producto Interior Bruto español.

España ha experimentado una recuperación económica equilibrada durante los últimos cuatro años, siendo uno de los que más ha crecido económicamente dentro de la Unión Europea. Las estimaciones del Fondo Monetario Internacional sitúan a España alrededor del 2% en la tasa de crecimiento, principalmente debido a un sector de construcción activo y al aumento del gasto público. Además, cuenta con un factor muy importante, siendo este la alta calidad de las redes de comunicación.

No obstante, un descenso en el gasto de los hogares y una bajada en las inversiones comerciales, junto con dificultades estructurales como un presupuesto nacional descompensado, un elevado déficit fiscal y deuda pública, han venido obstaculizando dicha tasa de crecimiento. Estos factores llevaron a que el comercio electrónico se intensificara debido a que los precios eran más bajos que en el comercio habitual. Además la renta per cápita en estos años se encontraba en un nivel bajo ya que apenas cuatro comunidades autónomas superan la renta per cápita de la Unión Europea. Todo ello expresa que a nivel nacional la renta per cápita se encuentra un 15,3% por debajo del promedio europeo.

A ello se le suma la previsión del FMI³ donde tendría lugar una nueva desaceleración para la economía española en 2020, en un entorno en el que la incertidumbre política, un posible aumento de la presión fiscal, un crecimiento mundial más débil y el nuevo aumento del proteccionismo serán los protagonistas. En relación con el proteccionismo citado anteriormente es de gran relevancia nombrar el papel de Trump, el cual ha aprobado poner una

³ Acrónimo de Fondo Monetario Internacional

serie de aranceles a productos⁴ procedentes de la UE. Las exportaciones españolas de productos agrícolas en EE.UU se verán muy perjudicadas, y aunque es difícil establecer un dato concreto, el Banco de España estima que estas descenderán cerca del 12%.

En lo que respecta a las finanzas públicas, el déficit presupuestario del país (2,7% en 2018) debería mantenerse estable en los años siguientes (2,8%). La deuda pública se estabilizó en 97,2% del PIB. Las reformas estructurales para dar a las regiones autónomas una mayor estabilidad presupuestaria y financiera siguen siendo las áreas de mayor importancia.

Otras reformas pendientes incluyen la innovación tecnológica para intentar la diversificación de la economía española basándose en la mejora de las condiciones laborales, el ecosistema y los programas sociales.

En cuanto al mercado laboral, la tasa de desempleo en España ha disminuido, pero sigue siendo muy alta, con un 15,6% (con previsiones de una nueva reducción en 2019 y 2020, un 14,7% y un 14,3%-FMI). Otro problema que enfrenta el mercado laboral español es el bajo nivel de población activa, el envejecimiento de la población y la fuerte emigración a países que dan mayores garantías laborales. Además, España sigue siendo un país con fuertes desigualdades en el que el 22% de la población vive por debajo del umbral de la pobreza.

Respecto a los sectores económicos de la agricultura, la ganadería, la industria y el turismo son los que mayor contribución tienen en el PIB. Pero actualmente están surgiendo nuevos sectores como el de las tecnologías de la información, telecomunicaciones y logística, que están experimentando un alto crecimiento.

El comercio internacional supone en exportaciones alrededor del 23,94% del PIB (2019), dirigidas principalmente a países europeos, siendo estos Francia, Alemania e Italia. Fuera de Europa, el mayor país al que se exporta es EE.UU. Por Comunidades Autónomas, lidera las exportaciones Cataluña, seguida de Andalucía y la Comunidad Valenciana. Los sectores que más vendieron al exterior del país español fueron los bienes de equipo y alimentación, bebidas y tabaco.

Por último, cabría recalcar que el consumo es uno de los factores más importantes para la economía de un país ya que reactiva el crecimiento económico. A pesar de ello, se ha generado cierta tendencia a la desconfianza haciendo que los niveles de consumo se reduzcan.

2.1.3 ANÁLISIS SOCIOCULTURAL

España es un país pluricultural y plurilingüe⁵, característica a la que desde la Constitución se responde, como hemos visto en el apartado político, mediante la organización en autonomías con su propia financiación y competencias.

⁴ En relación con esto, España se verá muy afectada ya que en dicha serie de productos se encuentran el aceite, vino y queso, entre otros.

⁵ Constitución Española, 1978. Art. 20

La Constitución Española garantiza la libertad ideológica⁶, lo que se traduce en una representación parlamentaria multipartidista, con importantes implicaciones en la toma de decisiones entre grupos muy dispares en su concepción del papel del Estado en la sociedad y en ámbitos educativos, económicos, etc.

Asimismo, en relación a los movimientos migratorios, según el INE⁷ la población que vive en España inmigrante supone algo más del 10%. Proceden principalmente de Marruecos, Rumanía y Ecuador. Todos ellos con su llegada al país traen distintas culturas y religiones. Destaca el primero de ellos por su gran contraste de hábitos, llamando la atención su religión denominada Islam ya que condiciona gran parte de la vida de sus creyentes (alimentación, estado civil etc.) En lo referente a las bebidas alcohólicas⁸ está totalmente prohibido el consumo de ellas por la religión islámica.

Conjuntamente, España es una nación con una tasa de natalidad y de mortalidad muy baja, lo que forja que la sociedad está mayoritariamente envejecida y con propensión a serlo más. Respecto a la pirámide poblacional cabe destacar que es regresiva ya que la base es más estrecha que la zona central y superior (está en una situación de pirámide invertida). Característica que sólo se ve mitigada por la población inmigrante que se asienta con sus familias, normalmente con más hijos que las parejas españolas.

Respecto a la educación, es un derecho universal por lo que es gratuita en ciertos niveles. A su vez, es obligatoria hasta los 16 años. Tras llegar a esta edad, un importante porcentaje de jóvenes continúan estudiando, bien sea a través de estudios universitarios, bien a través de grados de formación profesional, lo que unido a la alta tasa de paro entre ellos, constituye un problema y un gran reto. Podemos afirmar que el nivel educativo es alto y la preparación tecnológica de los jóvenes es perfectamente adecuada a los avances en este ámbito.

Un aspecto clave y que no hay que olvidar es que actualmente la sociedad apuesta por el comercio electrónico o el e-commerce. Los datos referentes al e-commerce no dejan de crecer y escalar posiciones, proponiéndose como el método de compra preferido por los consumidores (actualmente 7 de cada 10 internautas adquieren sus productos online, esto es, cerca de 19,4 millones de españoles entre los 16 y los 65 años son compradores online). Se constata que la facturación del comercio electrónico en España se ha disparado en 2018 con un crecimiento de un 11% con respecto a años anteriores.

Además, la sociedad está interiorizando el pago de los productos por métodos de pago electrónico que permitirá incrementar la seguridad y vigilancia de lo que compramos. Según el diario Washington Post⁹ el 70% de la gente cree que los pagos con el teléfono móvil superarán al efectivo y a las tarjetas para el año 2030.

⁶ Constitución Española, 1978. Art. 16.1

⁷ Acrónimo de Instituto Nacional de Estadística.

⁸ Sagrado Corán: capítulo 2, versículo 220

⁹ The Washington Post es el mayor y más antiguo periódico de Washington D. C.

2.1.4 ANÁLISIS TECNOLÓGICO

La industria tecnológica de Europa está creciendo 5 veces más rápido que el resto de la economía europea en términos de valor agregado bruto, un nivel que se ha acelerado en los últimos años. España es el tercer país del continente más atractivo en cuanto a la presencia de profesionales desarrolladores, por detrás únicamente de Reino Unido y Alemania, que comparte las primeras posiciones.

En cuanto al desarrollo tecnológico a nivel local, Madrid y Barcelona son ya el quinto y sexto núcleo tecnológico más importantes de Europa, después de Berlín, Londres, Estocolmo y Dublín. Además, ambas ciudades aparecen en la lista de los diez principales ecosistemas tecnológicos de Europa en cuanto a capital invertido por cada desarrollador.

Hace ya siete años que se adelantaba que la transformación digital de empresas y fabricantes estaba teniendo un impacto mayor en la organización y producción de las fábricas y en la gestión de la relación con el cliente. A día de hoy, la industria 4.0 está cogiendo un gran impulso gracias a la inteligencia artificial (IA) y a la robótica. Son las más aplicadas a las empresas dedicadas a ventas online, las redes sociales, las APP para móvil y el marketing digital. De ahí que se hable de una 4ª revolución industrial: la fábrica inteligente.

El desarrollo tecnológico en España está representado por grandes compañías que ocupan los primeros lugares en Europa por su capacidad de realizar proyectos complejos. El Estado español, se distingue también en este campo ya que cuenta con el Ministerio de Ciencia e Innovación. Es el responsable de que se cumpla la política del Gobierno en materia de investigación científica y técnica, desarrollo tecnológico e innovación en la totalidad de los sectores. Hay que tener en cuenta el papel de las universidades, las cuales también colaboran, con la finalidad de generar conocimientos aplicables a las empresas.

Como objetivo, España se ha marcado alcanzar el 2% de inversión en I+D+i sobre el PIB en 2020.

2.1.5 ANÁLISIS ECOLÓGICO

Tras la Directiva Europea 94/62/CE, se aprobó en España la Ley de Envases y Residuos de Envases, con el objeto de “prevenir y reducir el impacto sobre el medio ambiente de los envases y la gestión de los residuos de envases a lo largo de todo su ciclo de vida” (art.1).

Esto está muy relacionado con la creciente preocupación de la sociedad sobre los efectos del cambio climático y el calentamiento global, que genera un aumento de la temperatura del planeta provocado por las emisiones a la atmósfera de gases de efecto invernadero (GEI) derivadas de la actividad del ser humano, esto tiene consecuencias para todo tipo de sustancias y seres vivos, es por ello que los países se han reunido los últimos años para establecer medidas para luchar contra el cambio climático. En este sentido en 2015, se celebró la Cumbre del Cambio Climático en París, donde se reunieron cerca de 200 países, entre ellos España. La siguiente cita más importante

después de dicho acuerdo de París, será en noviembre del 2021 en Glasgow (Reino Unido), donde se espera que los países integrantes ratifiquen lo ya acordado en 2015 sobre la reducción de las emisiones más potentes para combatir el aumento de la temperatura.

En lo referente a cómo viene afectando el cambio climático a los terruños¹⁰ de viñedo, los expertos dicen que la experiencia de los últimos años ha sido negativa ya que el aumento progresivo de la temperatura provoca una subida en la graduación del vino y una menor acidez. Asimismo, las repentinas lluvias torrenciales, las fuertes lluvias y granizos provocan la rotura de los racimos y por lo tanto daños irreparables. Además, en ocasiones la fecha de la vendimia se ve adelantada, lo que repercute en que el vino tenga un sabor de menor calidad.

Por otro lado, la sociedad cada vez se está concienciando más sobre que las formas tradicionales de extraer energía contienen sustancias que producen contaminación, es por ello que se comienza a optar por las energías renovables¹¹. La energía obtenida de ellas procede de medios naturales inagotables.

2.1.6 ANÁLISIS LEGAL

El entorno general en España es de seguridad; a nivel jurídico y de derechos y libertades individuales, libertad de comercio, seguridad y salud laboral, etc. Mediante regulación por ley se establecen el marco general que después se va desarrollando en los distintos ámbitos y con las singularidades de cada autonomía, de cada sector económico, etc.

Actualmente la normativa en materia vitivinícola se halla en el Reglamento (UE) nº 1308/2013 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 17 de diciembre de 2013. Dicho Reglamento detalla los Programas de apoyo al sector vitivinícola, los cuales cuentan con dotaciones económicas para cada Estado miembro.

En un contexto nacional, a día de hoy se encuentra en vigor el Programa de Apoyo al Sector Vitivinícola Español (PASVE) 2019-2023, el cual se encuentra regulado por el R.D. 5/2018, de 12 de enero, R.D. 1363/2018, de 2 de noviembre. Cabe decir que el R.D. 608/2019, de 25 de octubre, modifica el R.D.1363/2018, de 2 de noviembre.

Asimismo, el MAPA¹² distribuye a las diferentes CC.AA. una cantidad económica para la ejecución de programas agrícolas, ganaderos, alimentarios y de desarrollo rural.

El sector vitivinícola cuenta con una gran cantidad de normativa comunitaria destinada a la regulación del sector de la vid y el vino. Por lo que, el marco legislativo de los productos vinícolas, además de ser complejo y cambiante, influye y condiciona la acción comercial.

¹⁰ El término terruño combina la topografía del suelo, climatología y la biodiversidad del entorno.

¹¹ Energías renovables: hidráulica, solar, eólica, mareomotriz etc.

¹² Acrónimo de Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.

- Reglamento (UE) nº 1308/2013 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 17 de diciembre de 2013.
- Reglamento Delegado (UE) 2016/1149 de la Comisión, de 15 de abril de 2016.
- Reglamento de Ejecución (UE) 2016/1150 de la Comisión, de 15 de abril de 2016.
- Reglamento Delegado (UE) 2018/273 de la Comisión, de 11 de diciembre de 2017.
- Reglamento de Ejecución (UE) 2018/274 de la Comisión, de 11 de diciembre de 2017.

2.2 SECTOR DEL VINO. LAS DENOMINACIONES DE ORIGEN

La vid ha sido a lo largo de la historia de España uno de los elementos más importantes en la alimentación. La producción del vino, así como la ingesta de este es una de las actitudes más habituales y tradicionales, por lo que es desde tiempos inmemorables parte de nuestra cultura.

En 2019, según los datos del MAPA, la superficie de viñedo plantada para uva de vinificación en España es de 952.829 hectáreas, lo que supone un ligero descenso respecto a 2018 (-0,8%). Del total del territorio plantado cabe decir que alrededor del 85% corresponde a zonas aptas para la elaboración Denominaciones de Origen (vinos DOP).

La Comunidad Autónoma que más extensión tiene en sus viñas es Castilla La Mancha con un 49,1% del total de la superficie española citada anteriormente. Le siguen aunque con mucha distancia, Extremadura con un 9% y Castilla y León con un 7,34%.

El territorio español cuenta con ciertas ventajas respecto a otros países ya que el principal elemento para obtener un vino de calidad es el tipo de uva utilizada. Permiten obtener un buen aroma y un color intenso. A ello se le suma, la escasez de lluvia en verano lo que permite gran abundancia de racimos en las viñas, los grandes relieves ondulados y la situación del suelo. Gracias a todo ello, España cuenta con hasta más de 600 variedades de uva.

Tanta variedad de uva y su distribución espacial da lugar a diferentes Denominaciones de Origen. Las Denominaciones de Origen (D.O.), también denominadas Denominaciones de Origen Protegidas (D.O.P) son alrededor de 70. Las más antiguas datan de 1993, aunque legalmente no fueron reconocidas hasta más tarde.

Tener la calificación de D.O. o D.O.P. significa pertenecer al método que utiliza España para el reconocimiento de ofrecer una alta y diferenciada calidad, debido tanto a la región en la que se produce como a la influencia del factor humano que participa en su creación. Cada Denominación de Origen es regulada por una serie de leyes orgánicas, decretos, órdenes ministeriales, reglamentos y disposiciones, y, los encargados de vigilar que estas normas se cumplan son los llamados Consejos Reguladores. Este tiene un papel muy importante debido a que determina las características de las cepas de los terrenos, de las uvas, de los sistemas de elaboración aceptados, de los

registros, de sistemas de embotellado y etiquetado aceptados, así como en caso de incumplimiento, las sanciones oportunas.

Asimismo, hay que añadir que dichas denominaciones cada vez consiguen tener más prestigio y renombre. También se tiene en cuenta la gran progresión que está teniendo el vino blanco y la apuesta por innovaciones con nuevos tipos de vino o nuevas formas de presentar el vino en cuanto a envases o etiquetas. Todo ello, ayuda a que el sector siga creciendo.

Con relación a todo lo citado anteriormente, podemos dar un enfoque del sector desde el punto de vista de la demanda. Los datos más recientes del OeMv¹³ sobre las informaciones del MAPA y las declaraciones de las bodegas, muestran que el consumo de vino en España ha crecido un 7,2% en 2019. A su vez dicho observatorio indica que los principales exportadores en volumen de vino en 2019 fueron España (2.154 millones de litros) e Italia (2.162 millones de litros). Dentro del territorio español, Baleares, Canarias, País Vasco y Castilla y León registraron los precios más altos. Concretamente, en la CC.AA castellano leonesa se ha producido en el periodo de tiempo que transcurre desde el año 2000 al 2019 una variación en valor del 7,2% y en volumen del 6,3%.

A nivel mundial, Alemania, Reino Unido, EE.UU, Francia, China, Rusia, Holanda, Canadá, Bélgica y Portugal son los mayores inversores mundiales de vino español. Sin embargo, por el otro lado, los países que destacan por la exportación vitivinícola son Italia, España, Francia y Portugal, dentro de la U.E.

Respecto a España, el balance comercial en 2019 ha sido positivo debido a que las importaciones de vino fueron alrededor de 209,3 millones de euros, frente a los 2.690,6 millones de euros facturados con las exportaciones.

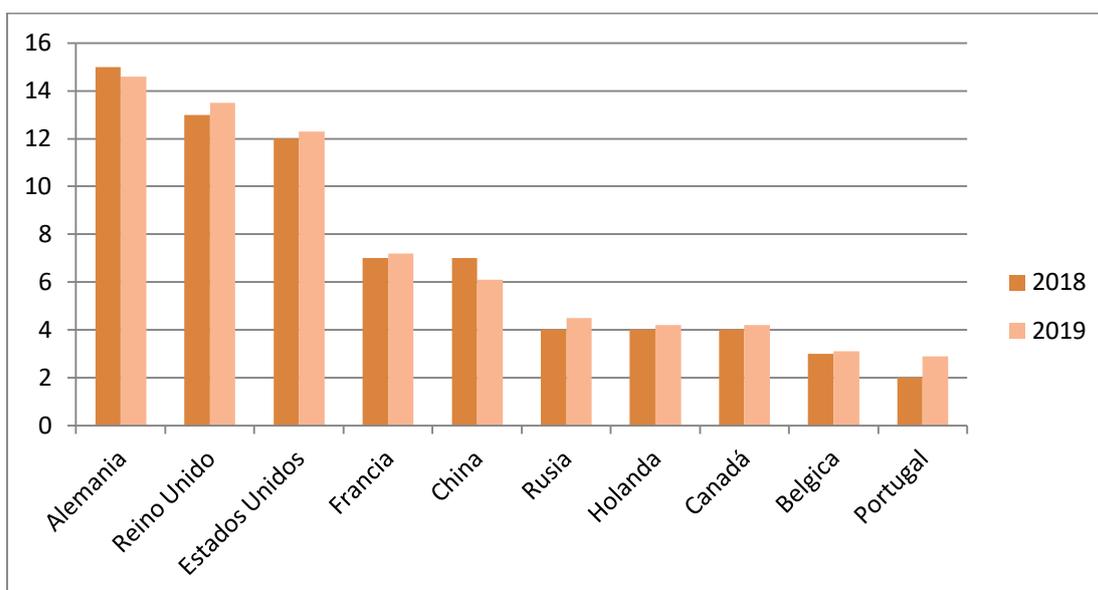


Tabla 2: PRINCIPALES IMPORTADORES DE VINO. Fuente: *Elaboración propia*

¹³ Acrónimo de Observatorio Español del Mercado del Vino.

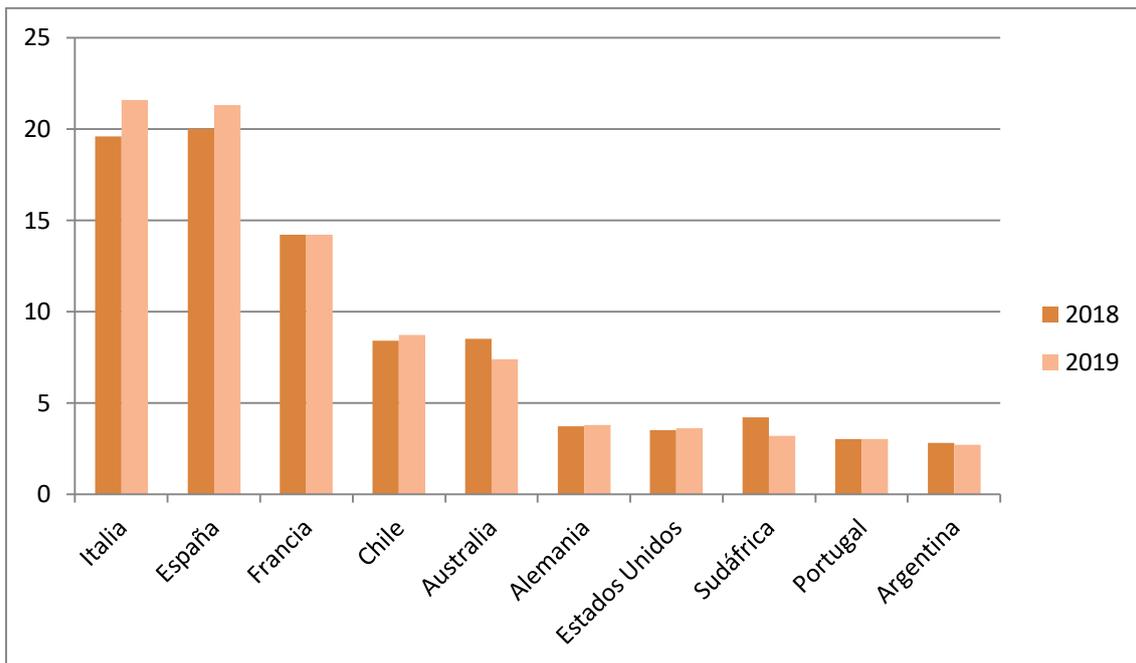


Tabla 3: PRINCIPALES EXPORTADORES DE VINO. Fuente: *Elaboración propia*

Centrándonos en la comarca vinícola de la Ribera del Duero, hay que decir que se extiende a lo largo de la zona vitícola del alto Duero, constituida por una franja de unos 110 km de largo y 30 km de ancho, y, que a su vez ocupa cuatro provincias (Burgos, Valladolid, Soria y Segovia). El clima es de carácter continental donde los inviernos son muy duros con un largo periodo de heladas, primaveras cortas y veranos secos.

Cabe destacar el momento de la fundación del Consejo Regulador de la Ribera del Duero que levanta su primer acta el 23 de julio de 1980, funcionando así de manera provisional hasta su definitiva ratificación el 23 de julio de 1982 por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, momento el cual podemos considerar formalmente el nacimiento de la Denominación de Origen de la Ribera del Duero. Sin embargo, no es hasta diciembre de 1992 cuando se aprueba definitivamente el reglamento vigente en la actualidad y con ello se consolida la denominación, tanto desde el punto de vista organizativo como productivo y de control. Además se debe tener claro, que el propio reglamento indica que los viñedos deben estar situados en cualquiera de los municipios que abarca la denominación así como todo el proceso productivo, desde el cultivo hasta el embotellado.



Imagen 2: COMARCA VINÍCOLA RIBERA DEL DUERO. Fuente: www.riberadelduero.es (2020)

2.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO: MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Una vez presentado el sector, pasaremos a estudiar el entorno específico donde se hará referencia a todos aquellos factores que influyen en las empresas pertenecientes al mismo.

La finalidad de dicho análisis es revelar las oportunidades y amenazas que el entorno ofrece a la empresa, y más concretamente, que fuerzas dominan el sector. Para ello utilizaremos el modelo de las cinco fuerzas de Porter, siendo estas: rivalidad entre competidores actuales, posibilidad de entrada de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutivos, poder de negociación de los clientes y poder de negociación de los proveedores.

2.3.1 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

La aparición de productos sustitutivos en cualquier sector es una amenaza para las empresas ya que satisfacen las mismas necesidades de sus consumidores. A esto se le suma que puede hacer que se reduzca el grado de atractivo del producto de una empresa. Dependerá de su precio y de los costes de cambio. Las empresas que ofrecen estos productos son por lo tanto posibles competidoras.

Dentro del sector del vino destacan como productos sustitutivos otro tipo de bebidas alcohólicas o no alcohólicas como el mosto, zumos etcétera. Aunque el principal producto que supone una amenaza para el vino en España es la cerveza, que se consume un mayor número de litros al año respecto del vino.

La cerveza en cualquiera de sus variedades es la bebida fría más consumida fuera del hogar, y acompaña al consumidor en cualquier tipo de situación. Sin

embargo, el vino se asocia directamente al momento de comer, y, como norma general quien consume vino, también consume cerveza, pero, quien consume cerveza no siempre consume una copa de vino.

2.3.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES

Dentro del sector vitivinícola cabe destacar que la cartera de clientes es muy amplia ya que engloba principalmente a multitud de distribuidores, establecimientos de la zona a los que la bodega vende directamente, como pueden ser vinotecas, grandes superficies etc. y, los particulares que realizan sus compras en la bodega y/o en las páginas web de las bodegas. Es característico del sector vitivinícola que un gran porcentaje de las ventas sean pedidos de volúmenes elevados¹⁴.

En cuanto a los diversos canales de distribución del vino, engloba principalmente a los siguientes:

- A través del canal de alimentación para el consumo en los hogares, se trata del conjunto de hipermercados, supermercados y tiendas tradicionales.
- A través del canal HORECA¹⁵ que hace referencia al conjunto de establecimientos destinados a la hostelería, restauración, cafetería y catering.
- A través del canal de ventas en tiendas especializadas como vinotecas o bodegas, así como la venta por internet.

Una reciente publicación realizada por OeMv con datos del 2018, e impulsado por la Organización Interprofesional del Vino de España (OIVE) y con la colaboración de la compañía de investigación de mercados Nielsen, da a conocer la situación del consumo de vino en España.

Dicho estudio hace constar que los dos canales de distribución principales son los tradicionales, es decir, alimentación (35,40%) y HORECA (31,40%). El resto (33,20%), se estima que llega a los consumidores a través de las ventas en vinotecas, tiendas gourmets, clubes de vino, así como las tiendas online.

En el siguiente gráfico se representa el consumo de vino anteriormente citado.

¹⁴ En este sentido, pedidos de volúmenes elevados hace referencia a que las ventas a determinados clientes se hacen en grandes cantidades.

¹⁵ Acrónimo de hoteles, restaurantes y cafeterías.



Tabla 4: CONSUMO DE VINO EN ESPAÑA. Fuente: *Elaboración propia*

Una de las novedades que se ha introducido en los últimos años en el mundo relacionado con el vino, y, por tanto con las bodegas es el enoturismo o turismo enológico. Las empresas vitivinícolas se han propuesto acercar el vino a los consumidores para que conozcan su cultura, empiecen a apreciarlo y a disfrutarlo y se sientan partícipes en su proceso de elaboración hasta llegar a la cata. Se trata pues de una línea de negocio en crecimiento, que incorpora la cultura del vino al ocio, y a su vez facilita un acercamiento del consumidor a las diferentes bodegas. Este tipo de actividad propicia que las bodegas obtengan mayor popularidad y renombre, así como el fomento del consumo de sus vinos. El auge del enoturismo por tanto, ha permitido que el turista que lo realiza, termine comprando en la tienda de la propia bodega, por lo que este canal de distribución esta estableciéndose con fuerza.

Destaca que los diferentes tipos de vinos ofertados tanto por D.O. Ribera del Duero como en concreto por Viñedos y Bodegas Gormaz, son vinos de gran calidad, tanto en su aroma como en su sabor, haciendo que se diferencien fácilmente del resto de vinos y de sus bodegas. Por lo que la relación calidad-precio es la adecuada, y así lo entiende el consumidor. Es por ello, que se establece que la mayoría de los clientes con los que cuenta un tipo de vino se encuentran fidelizados, es decir, el coste de cambio es muy elevado. Esto propicia que el poder de negociación de un cliente sea bajo.

2.3.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Dentro del sector vitivinícola se entiende por proveedor principalmente al conjunto de agricultores y recolectores. Estos abastecerán a las bodegas de su materia prima esencial, la uva. Por norma general, dichos productores agrarios y particulares, carecen de grandes extensiones de terreno de viñedos, por lo que su poder de negociación es bajo. Sin embargo, dicho poder de negociación se ve reforzado en el caso de las cooperativas de la uva, encargadas de reunir las diversas cosechas pertenecientes a pequeños agricultores pertenecientes a dicha cooperativa. La finalidad es hacerse con un elevado volumen de uvas, lo

que le permitirá negociar con las bodegas. En este último caso, cabe decir que existe una gran desventaja y esta es la falta de calidad del producto al mezclar materias primas sin tener en cuenta datos clave como el aspecto, el tipo de viña, el tipo de suelo etc.

Sin embargo, existe otra forma de aprovisionamiento de materia prima muy usada por las grandes bodegas, siendo esta el autoabastecimiento. Se trata de obtener la uva de viñedos que son propiedad de la propia bodega. La mayor ventaja de este método es el seguimiento que se puede hacer del viñedo durante todo el año, aunque, hay que señalar que esta integración vertical¹⁶ genera unos costes muy elevados.

Por lo tanto, dependiendo del tipo de abastecimiento con el que cuente una bodega, el poder de negociación de los proveedores varia. En el caso de suministrarse por pequeños proveedores, el poder de negociación es bajo. Respecto al uso de cooperativas de la uva, al manejar un mayor volumen de materia prima, el poder de negociación es mayor. Y, por último en el caso de autoabastecimiento, es decir, de viñedos propios en las bodegas, el poder de negociación no existe ya que son ellos mismos sus propios proveedores.

2.3.4 RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES ACTUALES

Esta fuerza de Porter hace referencia a los competidores existentes en el sector vitivinícola en un determinado momento. Las competidoras suelen realizar acciones y posibles reacciones a las diferentes estrategias de las empresas del sector. Cuando nos encontramos en un sector donde la competencia es alta y tiende a crecer, la obtención de beneficios es menor, sin embargo, cuando la competencia es poca, el atractivo de la industria aumenta. Respecto al sector vitivinícola en España, hay que decir que atraviesa una fase de progresivo crecimiento debido a su gran atractivo y esto hace, por tanto, que aumente la intensidad de la competencia.

Uno de los principales motivos de la intensidad en la rivalidad en el sector del vino español, es el elevado número de bodegas dedicadas a la producción, embotellamiento y comercialización. Respecto a la demanda, por norma general, cuando una bodega incrementa sus ventas, paralelamente se produce un descenso en el resto de bodegas. Esto genera una fuerte competencia. A excepción de aquellas bodegas que cuentan con Denominaciones de Origen, la diferenciación de los productos es complicada, lo que genera mayor competitividad ya que este tipo de vinos son sustitutivos entre sí. A esto se le suma, que la mayoría de consumidores no posean los conocimientos necesarios de enología para evaluar las diferencias cualitativas de los vinos, y por tanto su calidad.

¹⁶ En este sentido, la integración vertical hace referencia a la situación en la que una compañía se involucra en el proceso productivo de su producto o servicio final.

Un factor importante en el momento de hablar de la competencia actual es la globalización de los mercados, la rápida evolución de la tecnología y los sucesivos y constantes cambios en las necesidades de los consumidores.

A nivel mundial la competencia actual al vino español se centra principalmente dentro de la Unión Europea destacando Italia y Francia. Las importaciones españolas en el último año han sido menores en lo que respecta a volumen (-41%), ya que en valor se han visto incrementadas debido al ligero aumento del precio medio. Según datos de OeMV y de la Agencia Tributaria correspondientes a 2019, el precio medio fue de 3,83€/litro, tratándose de un aumento del 65%¹⁷.

Francia se encuentra en el primer proveedor de vino a España con un 38,5% de las importaciones de vino con su Champagne francés¹⁸, caracterizado por ser espumoso. En cambio, en términos de volumen le corresponde a Italia ser el principal proveedor de vino tanto espumoso, como aromatizado, convirtiéndose así en el primer proveedor a España tratándose de volumen. Seguido de Italia y Francia se encuentran Reino Unido y Portugal.

Respecto a las exportaciones de vino españolas, tal y como indica el Observatorio Español del Mercado del Vino (OeMV), hasta 2018 lideraban el mercado mundial con precios muy bajos, alrededor de 1,25€ el litro, frente a casi los seis euros por litro en Francia o los 2,75€ de Italia. Es en el último año cuando sin embargo, Italia y Francia han quitado el liderato de exportaciones vinícolas a España. Italia en volumen, con un total de 2.162 millones de litros de vino durante 2019 frente a los 2.154 millones de litros en España¹⁹. Sin embargo, en 2019 Francia supera tanto a Italia como a España en términos económicos, es decir, de valor. Vende en sus exportaciones alrededor de 1.000 millones de litros, lo que le supuso un ingreso de 9.795 millones de euros.

¹⁷ Un aumento del 65% en el precio medio equivale a +1,52€/litro.

¹⁸ El vino Champagne francés se importa a un precio de 21,62 €/litro.

¹⁹ Italia ha exportado +201M de litros en 2019, mientras que España +123M de litros.

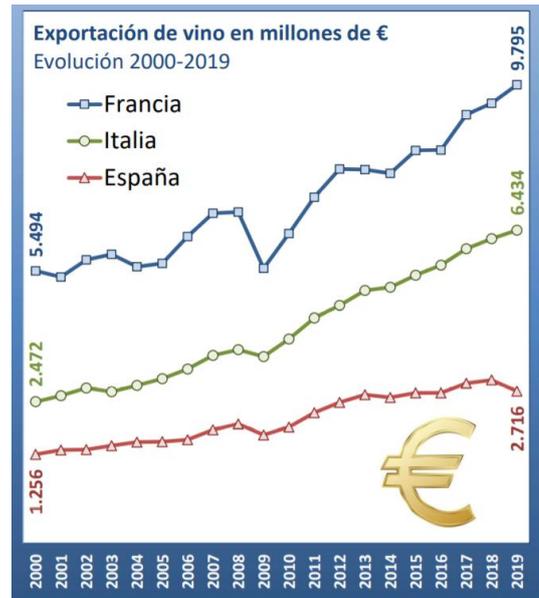
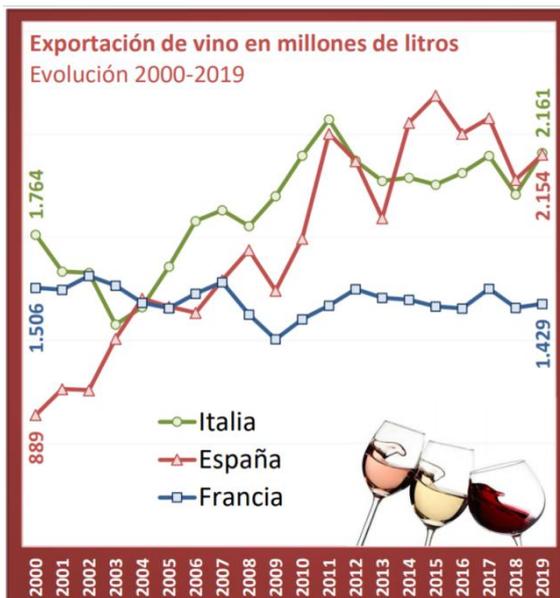


Imagen 3. EXPORTACIÓN DE VINO (ITALIA, ESPAÑA Y FRANCIA) 2000-2019. Fuente: *Observatorio Español del Mercado del Vino*

2.3.5 POSIBILIDAD DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

La posibilidad de que entren nuevas empresas competidoras en la industria del vino depende de varios factores como las barreras de entrada, los costes de cambio, el valor de la empresa, o los requisitos de capital. Concretamente para entrar al sector del vino, nos encontramos con la fuerte barrera de las economías de escala, a esta le acompañan las barreras administrativas y legales, así como una gran inversión de capital y un difícil acceso al mercado respecto a marcas prestigiosas.

Una de las características que comparten las empresas que actúan como líderes en el comercio del vino, es el acceso a economías de escala que les empujan a posicionarse en el mercado, por lo tanto, si una nueva empresa quiere instalarse en un mercado como el suyo debe ser capaz de alcanzar ese nivel para poder competir con ellos.

Otro factor importante a tener en cuenta, son aquellas trabas administrativas y legales, generalmente por multitud de procedimientos y trámites, todos ellos acompañados de desembolsos económicos.

Además, las empresas que se encuentran de forma sólida instaladas en el sector, cuentan ya con canales de distribución fijos, donde su marca tiene una gran importancia y/o prestigio. Es por ello, que, en ocasiones es difícil para las nuevas empresas acceder a estos canales y en consecuencia, vender su producto. Junto a esto se encuentra el coste de conocimiento, ya que cuando una marca de vino es muy conocida, sus clientes ya saben moverse en su gama de vinos con apenas esfuerzo, sin embargo cuando surge una nueva marca, apostar por ella es complicado para el consumidor, por lo que se deberían realizar grandes inversiones para superar esa fidelidad.

A pesar de todo lo comentado anteriormente, históricamente, el sector vitivinícola no se ha caracterizado por tener dificultad a la hora de entrada de nuevos competidores, sino que, es en los últimos años cuando ha comenzado a verse como una industria atractiva. Es principalmente gracias a la posición y fuerza que ejercen los vinos de calidad, que esta falta de barreras se ve suplida con una gran dificultad para que la entrada de nuevos competidores llegue a tener una influencia significativa.

Así pues, destacando que es en los últimos años cuando ha comenzado a verse como una industria atractiva, se debe tener en cuenta la fuerte competencia a nivel mundial, ya que se han desarrollado los vinos denominados del “nuevo mundo”, siendo estos los procedentes de Chile, Australia, EE.UU, Sudáfrica, Portugal y Argentina. Además, cabe destacar a Nueva Zelanda ya que es el país que más ha crecido en cuanto a exportaciones se refiere desde el año 2000. Destacan por tener unos costes en el proceso de elaboración menores que los de la Unión Europea o el “viejo mundo”.

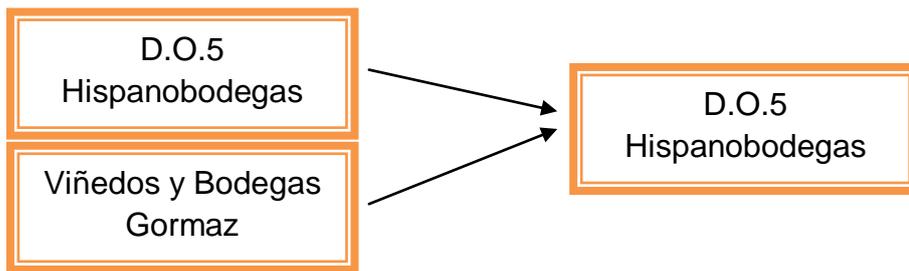


Figura 1: MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER APLICADO AL SECTOR ESPAÑOL DEL VINO. Fuente: *Elaboración propia*

2.4 ANÁLISIS INTERNO DE VIÑEDOS Y BODEGAS GORMAZ

Viñedos y Bodegas Gormaz es una bodega fundada en el año 1973, gracias a la unión de varios viticultores de la zona. La finalidad principal de dicha unión era hacer un proyecto común, la entrega de la uva de todos los municipios de la zona a lo que era la antigua cooperativa San José Obrero. No sólo sirvió como nexo de unión a todos los viticultores sino que gracias a ella surgió la Denominación de Origen Ribera del Duero. Fue una de las 12 bodegas pioneras de la D.O. Ribera del Duero en el año 1982.

En el año 2011 se hizo público en el BORME²⁰ el anuncio de fusión por absorción²¹ de los respectivos Socios Únicos de las sociedades “sociedades “D. O. 5. Hispanobodegas, sociedad limitada unipersonal” y “Viñedos y Bodegas Gormaz, sociedad limitada unipersonal”. Así entonces, la empresa bodeguera soriana pasó a formar parte del Grupo empresarial²² D.O.5.Hispanobodegas, conformado por dos bodegas más, Bodegas Valdelacierva (Rioja) y Bodegas Garci Grande (Rueda).



2.4.1 MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y VALORES

Misión, visión, valores y objetivos a largo plazo de una empresa son cuatro conceptos básicos desde el punto de vista genérico, que determinan la orientación futura, por lo que, son en consecuencia una guía de actuación. Estos términos se encuentran fuertemente vinculados entre sí, aunque pueden ser estudiados de forma independiente.



Figura 2: PIRÁMIDE ESTRATÉGICA. Fuente: *Elaboración propia*

²⁰ Boletín Oficial del Registro Mercantil; Su finalidad es la difusión y centralización de los datos de empresas inscritas en el Registro Mercantil.

²¹La fusión por absorción se encuentra regulada en la Ley 3/2009, de 3 de abril, sobre modificaciones estructurales de las sociedades mercantiles. Art. 23.

²² El grupo de sociedades se encuentra regulado en el art. 42 del Código de Comercio.

Desde hace décadas la misión y visión de la compañía ha sido muy clara para sus directivos. Esto le ha ayudado a asentar su estrategia y le han empujado a tener en su cartera de productos a unas de las mejores marcas españolas.

La visión de una empresa hace referencia a lo que será o debería ser en el futuro. De tal modo que la visión permite reconocer las diferencias entre la posición o situación actual y la que se desea.

Siguiendo estos parámetros, Viñedos y Bodegas Gormaz, así como el Grupo Hispanobodegas enfocan su visión a ser una compañía orientada al cliente, donde este pueda encontrar, descubrir y sentir las viejas cepas de su viñedo.

"Tierra + Respeto = Somos Viñedo Singular"

En cuanto a la misión de una empresa, simboliza la identidad y personalidad en el momento actual y de cara al futuro.

"Calidad en nuestros vinos, basada en el riguroso control de los procesos de elaboración, desde la materia prima hasta que esté en manos del consumidor así como en la mejora continua de los procesos de vinificación y crianza. A tal fin contamos con los más exigentes certificados de calidad y seguridad alimentaria (ISO, BRC, IFS)²³ en cada una de las bodegas del grupo"

Respecto a los valores de una compañía, recogen el conjunto de principios, normas, creencias y compromisos con las que se persigue la obtención de la visión y la misión. La bodega se esfuerza para ofrecer la mejor selección de sus productos, con la personalidad de la tierra y valores como respeto, autenticidad, calidad y sostenibilidad, como referencia. Además, utilizan la tecnología con todos sus avances, pero siempre respetando a la tradición y el "saber hacer" de los técnicos.

Si hablamos de los objetivos o retos empresariales, en el caso de la bodega se focalizan en tres palabras: viñedo, trabajo y compromiso.

- Producir vinos que cumplan con los más exigentes de calidad y seguridad alimentaria (ISO, BRC, IFS).
- Ser cercanos y especializados en los diferentes mercados o canales de distribución, tanto a nivel nacional como internacional.
- Ser diferentes y añadir valor a los vinos y esforzarse por transmitir ese valor.
- Fomentar y mantener un lugar de trabajo inspirador, enriquecedor y gratificante para cada trabajador.
- Apostar por nuevos mercados, teniendo como principal reto Asia.
- Acercar el vino a la juventud.

2.4.2 CARTERA DE PRODUCTOS

La cartera de productos hace referencia al conjunto de productos y/o servicios que una empresa tiene a la venta. En el caso de la empresa bodeguera

²³ ISO, BRC, IFS: normas y estándares de calidad y seguridad alimentaria, para todos los sectores y empresas. Aportan a las organizaciones transparencia, claridad y coherencia para medir la seguridad de sus productos, a la vez que otorga confianza a sus clientes.

Viñedos y Bodegas Gormaz, tiene una amplia gama de productos, compuesta por vinos y un servicio de enoturismo.

Dentro de los vinos cuenta con cuatro marcas: 12 linajes, Viña Gormaz, Anier y Catania. La primera de ellas es la propietaria de la Denominación de Origen y centra su imagen vanguardista en el escudo de los 12 Linajes, cuya historia está presente en Soria.

MARCA	TIPO	VENDIMIA	EDAD VIÑEDO	RENDIMIENTO (kg/ha)
12 Linajes	Roble	Manual	>60 años	5000
	Crianza	Manual	80 años	2500
	Reserva	Manual	>80 años	3500
12 Linajes elaboración especial	Finca los Arenales	Manual en cajones	>90 años	2500
	Grano a Grano	Manual en cajones	80-100 años	1500
Viña Gormaz	Joven	Manual/Mecánica	30 años	6000
	Roble	Manual	60 años	5000
	Crianza	Manual	70 años	5000
Anier	Vendimia seleccionada	Manual	>90 años	2000/3000
Catania	Joven	Manual/Mecánica	30 años	6000
	Roble	Manual	60 años	5000
	Crianza	Manual	70 años	5000

Tabla 5: CARTERA DE PRODUCTOS VIÑEDOS Y BODEGAS GORMAZ. Fuente: *Elaboración propia*

Respecto al servicio del enoturismo o turismo enológico que proporciona la empresa, permite fomentar el valor vitivinícola de la zona. Ha sido recientemente la incorporación de este servicio a su cartera de productos, ampliando así su línea de negocio. Gracias a esta inversión se ha convertido en la primera bodega de Soria visitable con este tipo de servicio. Se trata de abrir las puertas a todos aquellos que quieran conocer un poco más de las clásicas visitas a bodegas; se intenta enseñar que se hace y como se hace a través de personal cualificado. Además permite la degustación de algunos de sus vinos al finalizar la visita en una sala dedicada exclusivamente a las catas.

El servicio del enoturismo permite indirectamente potenciar el turismo rural en las comarcas de alrededor de la bodega, permitiendo disfrutar así al turista de la cultura y arte propias de estas zonas.

2.4.3 RECURSOS Y CAPACIDADES

Dentro del análisis interno de la empresa, cabe decir que las compañías son heterogéneas entre sí en cuanto a recursos y capacidades que disponen. Todos ellos se han obtenido a lo largo de los años, dependiendo de su funcionamiento y de las decisiones adoptadas en su ciclo de vida. Que una empresa conozca sus recursos y capacidades significa dominar su potencial de generar valor para así poder definir la estrategia que va a seguir.

Se entiende por recursos, como aquel conjunto de factores o activos de los que dispone y controla una empresa. Se dividen en tangibles (físicos y financieros) e intangibles (humanos, tecnológicos y organizativos).

En el caso de las capacidades, se entiende que se refiere a la habilidad de una empresa para llevar a cabo una actividad concreta, a partir de la coordinación y combinación de los recursos disponibles.

El viñedo se caracteriza por tener cepas centenarias y prefiloxéricas²⁴ en suelos franco arenosos, la media de las cepas es de 65 años y el 70% supera los 80 años. Ello permite que la maduración sea más temprana. Los terruños de las cepas se encuentran a unos 900 metros de altitud, lo que garantiza una amplitud térmica durante la última fase de maduración, en donde las diferencias térmicas entre la noche y el día pueden llegar a alcanzar entre los 15 y los 20 grados. El clima es de tipo mediterráneo, aunque con un carácter continental debido principalmente a la altitud citada anteriormente. Se caracteriza por tener inviernos largos con temperaturas muy bajas y escasas precipitaciones, y veranos cortos con temperaturas cálidas y precipitaciones algo más abundantes. Esto favorece al desarrollo de la planta, así como a una mejor maduración de la uva que permite retener mayor cantidad de ácidos²⁵.

Las instalaciones de la bodega comenzaron su construcción alrededor de 1962 y desde entonces ha sufrido diversas ampliaciones. Cuenta con el área dedicada a la producción, laboratorio, oficinas y, en los últimos años se han realizado distintas construcciones para integrar en la bodega las actividades de enoturismo. A día de hoy ya está finalizada la zona dedicada a la tienda, la sala de catas, la sala de barricas con su respectiva pasarela a estilo de mirador y la sala con depósitos pequeños para los vinos. Quedaría la implantación de mejoras tecnológicas, así como la equipación para vinos especiales o de ediciones limitadas, para lo que cuenta con el préstamo Reindus²⁶ aprobado por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.

Las actividades que se realizan dentro de la bodega son la producción, embotellado y etiquetado del vino. Respecto a las dos últimas, según el Pliego de condiciones del Consejo Regulador de la Ribera del Duero, cabe decir que se realizan en las instalaciones embotelladoras de las bodegas dentro de la zona de producción. En la parte del etiquetado, siguiendo la normativa citada anteriormente, deberá aparecer obligatoriamente el nombre de la DOP: Denominación de Origen Ribera del Duero. Por el contrario, de forma voluntaria podrá aparecer los términos de “Crianza”, “Reserva” y “Gran Reserva”, así

²⁴ Hace referencia a aquellas cepas que por su ubicación o ciertos atributos del suelo donde se encuentran plantadas se hicieron resistentes a la plaga de la filoxera. Procede de América y su llegada a Europa provocó la muerte de gran parte del viñedo europeo.

²⁵ La acidez es un componente clave en la elaboración del vino. Lo equilibra y estabiliza, además de actuar como conservante natural y de detener el crecimiento de bacterias.

²⁶ Programa lanzado por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Trata de impulsar a través de apoyo financiero, la creación o traslado de establecimientos industriales, mejoras y/o modificaciones de la línea de producción e implantación de tecnología de la industria conectada al 4.0.

como “Roble”/”Barrica” y la ubicación de la unidad poblacional donde se encuentra la bodega.

La bodega cuenta con una nave de crianza de 900 m², con un parque de alrededor de 2.200 barricas, donde el 70% es roble francés y el restante 30% roble americano. Además, todos los años periódicamente se realiza una renovación entre un 10-20% del parque de barricas. Los vinos criados en dicha nave son roble con una maduración con 5 meses, un crianza con 12 meses de maduración y un reserva que se encuentra 24 meses en barrica.

Para vinos más especiales de terruño, cuentan con barricas de 500 litros, en los cuáles se busca tener un mayor equilibrio entre fruta-madera.

Respecto al sistema de climatización de las salas de barricas, cabe decir que es natural. En las partes laterales cuentan con unas chimeneas como en las bodegas históricas, que permiten que haya continuamente una renovación periódica del aire. Si hacemos referencia al nivel de humedad, este se controla con pequeños difusores que se encargan de dispersar el agua, de manera que la humedad está entre el 70-80%. A través de un higrómetro y un termómetro tratan de mantener una humedad (70-80%) y una temperatura (12-15°C) constante.

Respecto de instalaciones, maquinaria y materiales necesarios la empresa cuenta con todo tipo de tecnologías que favorecen que la producción sea más rápida y eficaz.

Todo el conjunto de recursos nos lleva a determinar la liquidez, rentabilidad y endeudamiento del grupo bodeguero. Los últimos datos de los que se dispone son de 2018 y, con ellos se puede determinar que en cuanto a la liquidez se observa que la empresa puede hacer frente a sus obligaciones más inmediatas con la cantidad de sus activos a corto plazo (1,09), aunque llama la atención el gran descenso en tesorería, producido principalmente por la inversión de las mejoras tecnológicas en sus bodegas. Respecto al endeudamiento en 2018, del 100% de la empresa, el 48,2% pertenece al financiamiento por parte de terceros.

Por último hay que destacar el ratio de rentabilidad ya que la variación respecto de 2016 es positiva, tanto la económica (1,53%) como la financiera (2,37%)²⁷. Se puede determinar que la empresa obtiene ganancias tanto con sus activos como son sus recursos propios, sobre la cantidad invertida por los socios.

2.4.4 CADENA DE VALOR

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

²⁷ Rentabilidad económica de 2018: 1,53%. Rentabilidad financiera de 2018: 2,37%
Rentabilidad económica de 2016: 1,05%. Rentabilidad financiera de 2016: 0,14%

ser aprovechadas para minimizar los costes y así poder optar a la obtención de un mayor margen de beneficios.

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

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

Logística interna:

A finales de septiembre, principios de octubre, fecha de la vendimia, los agricultores llevan la uva recién cortada y aún en racimos, a la zona de entrada de la bodega. Principalmente el vehículo utilizado para este transporte es el tractor con remolque. La variedad de uva que se cultiva en esta zona es la denominada Tempranillo o Tinta del País, entre otros nombres. Se caracteriza por ser de color negro azulado que deriva en unos vinos rojos picota e intensos. Es la variedad más plantada en nuestro país en lo que a tintas se refiere²⁸, y la principal en la Ribera del Duero.

El tiempo es importante en esta primera fase, la uva se suele recolectar durante las primeras horas del día, para evitar las horas más calurosas ya que favorecen la fermentación. A su vez, entre la recolección de la uva y la llegada a la bodega para su tratamiento, debe pasar el menor tiempo posible para evitar que pierda peso y acidez.

El origen de la uva proviene tanto de autoabastecimiento como de compra a particulares. Respecto al primero de ellos, la bodega controla alrededor de 230 hectáreas de viñedo, repartidos entre los distintos municipios de San Esteban de Gormaz. Por el otro lado, procede de agricultores y particulares, con los que previamente se ha acordado ya su compra, aunque no el precio.

Producción

La categoría de producción hace referencia a los distintos pasos o procesos que sigue la uva desde su recogida en la vendimia hasta que se convierte en vino en su producto final. En primer lugar, se procede al pesado de los kilos de uva que entran en la bodega, así como la selección de aquellos que se encuentren defectuosos para su retirada. Asimismo, de cada envío que llega se extraen muestras y se envían al laboratorio para ser analizadas. A continuación, se procede al proceso mecánico del despalillado y estrujado, el primero de ellos consiste en separar la uva del esqueleto del racimo, al igual que de las distintas sustancias que la acompañen como por ejemplo hojas, trozos de sarmientos etc. El estrujado por su parte, se encarga de romper la uva para así liberar su zumo y la pulpa. Una vez realizado esto se lleva a cabo el sulfitado a través de cintas transportadoras para proteger a los mostos de la oxidación y de las múltiples bacterias existentes. La siguiente etapa es una de las operaciones más importantes ya que se trata de la fermentación, proceso

²⁸ La variedad de uva más plantada en España es la airen, caracterizada por ser blanca. Seguida de ella se encuentra la tempranillo.

realizado en depósitos y por el cual el jugo de la uva se convierte en bebida alcohólica. Una vez fermentado se procede al prensado, clarificación y filtrado donde se eliminan los posos o partículas en suspensión, así como los sedimentos del vino. Por último, se lleva a cabo al ensamblaje, tratándose esto del momento en el que se mezclan variedades distintas de uva, o distintos tipos de vino por haber sido elaborados en diferentes depósitos, pero procedentes de la misma variedad de uva.

Por último se deposita el vino en la bodega con la función de envejecer para que así se consiga la maduración del vino. El tiempo de estancia en cada bodega varía dependiendo del tipo de vino que se quiera obtener. Una vez pasado este tiempo se procede al embotellado y etiquetado.

Logística externa

La parte de la logística externa hace referencia al conjunto de actividades que entrañan el almacenamiento del producto final o terminado, así como la distribución del mismo a los consumidores. La logística externa comprende un conjunto de procesos que son clave para que los productos lleguen a su destino.

Respecto al almacenamiento, la bodega cuenta con una gran cantidad de barricas dedicadas a la espera de que el vino llegue a su punto de envejecimiento idóneo. Se trata del tiempo que sea necesario para obtener vinos de calidad, por ello dichos lugares donde se encuentran las barricas están lo suficientemente ventilados, protegidos de luz y vibraciones, y a una temperatura constante con cierta humedad. Además, en la parte subterránea de la bodega se encuentran los botelleros donde se almacenan tanto las botellas que salen rápidamente al mercado para su consumo, así como aquellas que se almacenan hasta cumplir el periodo de envejecimiento en botella.

Por el lado de la distribución cabe decir que son múltiples los encargados de comercializar sus vinos, a nivel nacional destacan por volumen de ventas aquellos establecimientos destinados a la hostelería, restauración y catering (sector HORECA) donde podemos encontrar restaurantes, bares etc, además del conjunto de hipermercados, supermercados, tiendas tradicionales y en gran medida también las vinotecas, así como el punto físico de venta de la propia bodega. Por otro lado, hay que decir que recientemente los vinos de Viñedos y Bodegas Gormaz están haciéndose hueco en el mercado internacional y así lo dicen su propio equipo de trabajadores: “Una de las mayores satisfacciones que se puede tener en el negocio de exportación, después de un largo y arduo trabajo, es viajar internacionalmente y encontrar tus vinos en un lugar bueno y prestigioso”. Cuentan con canales de distribución en China, México y EEUU. Para poder realizar de manera efectiva y cercana esta distribución se dan apoyo y soporte con departamentos de Marketing, Compras, Calidad, Administración y Servicio al Cliente.

Comercialización/ Marketing

El equipo de profesionales con los que cuenta la bodega trabaja constantemente para garantizar y satisfacer las necesidades de los clientes,

todo ello con una amplia oferta de vinos, así como dando respuestas rápidas y eficaces con su servicio. Establecen que esto es una lucha continua hacia la experiencia del cliente y para conseguirlo todas sus estrategias deben mirar hacia él. Así lo explica una de sus trabajadoras dedicada al área de marketing: “Nuestras reuniones diarias siempre comienzan con las palabras “he pensado...” Nos divierte ser creativos, soñar hasta donde pueden llegar nuestros vinos. Nos encanta nuestro trabajo. Somos suertudos y nos sentimos afortunados.”

La bodega es consciente de la repercusión tan grande y tan rápida que tiene internet por ello cuenta con su propia página web donde se publicita, además de aparecer en aquellas alusivas al turismo vinícola. Gracias a la Denominación de Origen a la que pertenece participa en el patrocinio de distintos eventos y/o proyectos como son la Fundación Atapuerca, desde 2004 y con renovación en 2007, Fundación las Edades del Hombre desde 2004, Hermandad de donantes de Burgos, desde 2008, Semana Internacional del Cine en Valladolid (SEMINCI), así como el festival de pop-rock denominado Sonorama Ribera, entre otros.

Por otro lado, no cabe duda de que arte y vino han ido ligados desde tiempos inmemorables, tanto es así que actualmente Viñedos y bodegas Gormaz ha querido hacer homenaje a su tierra y su campo, creando nuevas etiquetas para su variedad de vinos en la marca “Viña Gormaz”. Simbolizan tanto el tipo de tierra como la altitud a la que se encuentran sus viñedos, y lo hacen a través de minimalistas iconos en relieve. En relación con el arte y el vino, Banksy²⁹ realiza murales de arte urbano dedicados al vino, los cuales no dejan insignificante al público: “Al fin y al cabo, el vino también es un arte, no solo un producto, sino que es el resultado de muchas decisiones humanas, moldeando la uva procedente de un cuidado viñedo. Y el resultado, mejor o peor, siempre tendrá detractores y gente que, como a Banksy, solo desean torpedear su trabajo, demostrando su inferioridad congénita frente al artista real. Brindo por gente como Banksy, con un vino de la Ribera del Duero soriana, como es este Viña Gormaz que hoy os traigo”

A nivel internacional, la D.O Ribera del Duero ha venido realizando planes promocionales en países como Alemania, Suiza, USA y México.

²⁹ Seudónimo de un artista de arte urbano británico, conocido por su misteriosa identidad.



Imagen 4: ETIQUETA VIÑA GORMAZ. Fuente: *D.O.5. Hispanobodegas*

Servicio post venta

El producto donde se distribuye el vino son botellas de vidrio, por lo que se trata de un bien perecedero, de poca duración o de consumo rápido. A esto se añade que no requiere de ningún tipo de mantenimiento, instalación o reparación, es por ello que el servicio post-venta es prácticamente inexistente.

Por otro lado nos encontramos con las actividades de apoyo que dan soporte a las primarias, por lo que no se encuentran directamente relacionadas con la producción y comercialización del vino. Estas actividades se dividen en (Keneth C. Laudon, 2008):

Infraestructuras

Comprende aquellas actividades que ejerce la bodega de manera complementaria y necesaria para el buen funcionamiento de la misma. Existen diferentes departamentos que apoyan el ejercicio de la empresa siendo estos contabilidad, finanzas, recursos humanos, entre otros. Cada departamento dentro de la bodega cumple con un papel fundamental en la gestión del vino. Entre otras funciones se encargan de toda aquella información sobre fechas de entrada, contratos de proveedores, estado en que se encuentra el vino en cada fase, traslados o movimientos dentro del área de producción así como a la sala de barricas etc.

La enóloga junto con el ingeniero agrícola son quienes controlan desde el propio viñedo el muestreo y la cata de uva para determinar la calificación que le otorgan en el plan de calidad a la hora de determinar a que tipo de vino va a ir destinada dicha uva. Asimismo son quienes establecen el momento en el que

la vid necesita ser podada³⁰, con la finalidad de reducir el número de sarmientos en las cepas para que así los racimos sean de mayor calidad.

Aprovisionamiento

El aprovisionamiento por un lado trata del abastecimiento de la uva, aquella materia prima necesaria para la producción, por otro lado trata del conjunto de materiales y/o maquinaria complementaria. En el caso de la bodega de estudio, la recepción de la uva procede tanto del autoabastecimiento como de la compra a particulares.

Cuando se trata del autoabastecimiento hay que recordar que la bodega cuenta con 232 hectáreas de viñedo propias. Sin embargo, cuando son los particulares los que proporcionan su uva a la bodega se ha de seguir un procedimiento. En primer lugar se realiza un contrato con suficiente tiempo de antelación entre D.O.5 Hispanobodegas y el particular. En dicho contrato la bodega se compromete a la compra de la uva procedente del terruño del particular, y este se compromete a llevarla en el tiempo que se le estipula. El siguiente paso se lleva a cabo en fechas cercanas a la vendimia, ya que la bodega determina que día tiene para depositar la uva cada particular con el que se ha firmado contrato. Los factores a través de los que se gestiona que día le toca a cada particular son el pueblo donde se encuentra el viñedo y la antigüedad de la uva, estableciéndolas como joven o vieja. Una vez se ha realizado la vendimia y llevado la uva a la bodega, allí en el momento la pesan para determinar los kilos comprados. Por último, unos meses después el particular recibe su compensación económica por dicha venta.

Desarrollo de la tecnología

Viñedos Gormaz es consciente de que actualmente se encuentra en un entorno muy competitivo, y, es precisamente por eso por lo que la compañía se ve obligada a moverse rápido para poder seguir estando entre las bodegas españolas más relevantes. Considera que la inversión en tecnología, innovación y desarrollo es fundamental. A consecuencia de lo citado anteriormente, la bodega posee dentro de sí misma de laboratorios en la que trabaja personal cualificado que se encarga del control de la calidad, así como a la investigación sobre nuevos vinos, métodos, mezclas, tratamientos, terruños etc.

En este aspecto es relevante recordar el préstamo que ha sido otorgado a la bodega de Reindus, procedente del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, el cual va a destinarse en gran parte a mejoras tecnológicas.

Administración de los Recursos Humanos

En cuanto al área de recursos humanos la empresa centra gran parte de sus esfuerzos en maximizar el compromiso y el desarrollo de sus empleados. Su objetivo en este campo es fomentar, no solo el desarrollo profesional de sus

³⁰ La poda en la vid trata de eliminar la parte vegetativa natural de la uva con el objetivo de limitar su crecimiento para así mejorar su rendimiento y obtener racimos de mayor calidad.

trabajadores, sino también el personal, quieren que se sientan comprometidos y motivados.

Las categorías profesionales que nos encontramos dentro de la bodega son las de técnicos, administrativos, comerciales, subalternos y obreros.

El Director General del grupo D.O.5 Hispanobodegas es Juan Luis Rivero Herreira y cuenta con 43-45 trabajadores en todo el grupo. Los cargos de alta responsabilidad en torno al 80% están cubiertos por mujeres. Respecto a los departamentos financiero, comercial, exportación y comunicación y marketing, sus respectivos directores son Rosa López Ruiz, Carlos García Cubino, José Luis Hernández Rodríguez y Raquel Ruiz Espinosa.

En Viñedos y Bodegas Gormaz destaca el papel de la Directora Técnica y enóloga, María José García Moreno por tratarse de la responsable de la bodega desde 1999. En su equipo cuenta con Fernando Ligeró, Ingeniero Agrónomo y responsable del departamento de viticultura. Bajo la responsabilidad de la enóloga se encuentran 15 trabajadores más, a los que ella prefiere llamar su gran familia. En las áreas dedicadas a departamentos técnicos y de administración, la gran mayoría de trabajadores son mujeres. Los hombres se encuentran más representados en el área de producción, viticultura y campo.

Los trabajadores recibirán una retribución que será la suma del salario base más la totalidad de los complementos salariales, siendo esta nocturnidad (trabajo de 22:00 h a 06:00 h), domingos, festivos y horas extra. Además, este complemento se puede compensar en periodos de descansos si se llega a un acuerdo entre los representantes de los trabajadores y el empresario.

2.5 ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO es una herramienta representativa del análisis estratégico, tanto a nivel interno como a nivel externo. La expresión DAFO es acrónimo de las palabras:

- Debilidades: engloba el conjunto de limitaciones que tiene la empresa en cuanto a información, tecnología y recursos se refiere.
- Amenazas: se trata de aquellos factores externos que podrían perjudicar el desarrollo de la empresa.
- Fortalezas: comprende tanto los recursos humanos como los materiales con los que cuenta la empresa y que permiten, su acceso al éxito frente a posibles amenazas.
- Oportunidades: abarca aquellos factores socioeconómicos, políticos o culturales del entorno que pueden favorecer a la empresa.

Consiste por tanto en representar una matriz con los puntos fuertes y débiles de la organización, así como las oportunidades y amenazas que se encuentran en el entorno. La finalidad del análisis DAFO es poder concluir las ventajas competitivas de las que dispone la empresa, así como la estrategia más adecuada a utilizar respecto de sus propias características y de las del entorno en el que se encuentra.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> -No dispone de página de e-commerce propia -El origen de la uva, de una zona pequeña y el proceso casi artesanal de producción, no le permite alcanzar economías de escala deseables 	<ul style="list-style-type: none"> -Crisis económica -Productores de vino del Nuevo Mundo -Reglamentación sobre conducción de vehículos (sanciones tráfico) -Competencia nacional, con recursos y objetivos similares -Escaso consumo de vino entre la gente joven -Condiciones meteorológicas hacia cambios de periodos secos largos y lluvias torrenciales
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> -Pertenencia a una D.O. -Presencia en mercados internacionales. -Inversión en enoturismo. -Instalaciones técnicas -Calidad viñedo -Ubicación estratégica -Imagen de marca y calidad -Innovación en productos 	<ul style="list-style-type: none"> -Cambios de costumbres, hacia mayor ocio en enoturismo y cultura gastronómica (salir a comer fuera de casa) -Mercado asiático

BLOQUE 3

CONCLUSIONES

En este bloque hablaremos de las conclusiones a las que hemos llegado. Por un lado comentaremos las conclusiones relacionadas con la parte más teórica del trabajo, y, por otro aquellas conclusiones que surgen a partir del estudio del grupo D.O.5 Hispanobodegas y, en concreto Viñedos y Bodegas Gormaz.

En un primer momento expusimos la definición de estrategia a partir de cómo es vista por diferentes autores que han tenido gran repercusión en el ámbito empresarial. Pudimos observar que es muy importante tener clara la visión y misión de una empresa, para así poder establecer unos objetivos que se encuentren en concordancia. Para llegar a conseguir estos objetivos, toda compañía debe elaborar una estrategia que sea perdurable en el tiempo y difícil de ver por la competencia ya que tratará de obtener una ventaja competitiva. Asimismo, toda compañía debe tener en cuenta sus recursos y capacidades disponibles, pieza fundamental para poder llegar a conseguir los objetivos.

Igualmente, la empresa deberá analizar e investigar sobre el entorno general y específico para tener los conocimientos necesarios de la situación actual, así como las limitaciones que se puedan encontrar. Junto con este análisis, toda empresa deberá poder establecer unas previsiones que le ayuden a adaptarse a posibles cambios en los mercados.

Al tratarse el trabajo del sector vinícola español y en consecuencia la empresa objeto de estudio pertenecer a dicho sector, hemos considerado analizar el mercado del vino en España. El país cuenta una gran superficie dedicada al cultivo de la vid y con una amplia diversidad de variedades de uva. Dependiendo de la zona y del tipo de uva, existen distintas Denominaciones de Origen, tratándose todas ellas de un distintivo de calidad. Se encuentran regulados por los denominados Consejos Reguladores, normativa de especial importancia.

España exporta sus vinos a distintos países pero cuenta con dos grandes competidores vinícolas dentro de la Unión Europea, Italia y Francia. Además, hay que incidir en el gran desarrollo que está teniendo la producción y comercialización vinícola en las zonas denominadas como Nuevo Mundo, consiguiendo cada vez más importancia y prestigio.

Viñedos y Bodegas Gormaz, empresa bodeguera del estudio se encuentra en la Denominación de Origen Ribera del Duero, por lo que como su nombre indica esta situada a las orillas del río Duero, concretamente en la localidad de San Esteban de Gormaz, provincia de Soria. Fue fundada en 1973 tras la unión de varios viticultores de la zona, fue una de las doce bodegas pioneras de la D.O. Ribera del Duero en 1982. Actualmente tras una fusión por absorción pertenece al grupo D.O.5 Hispanobodegas, junto con las bodegas Valdelacierva y Garcigrande, pertenecientes a las D.O. Rioja y Rueda respectivamente.

Viñedos y Bodegas Gormaz cuenta con 232 hectáreas propias por lo que realiza la totalidad del proceso productivo, desde el cultivo de la vid hasta el embotellado y comercialización de las botellas. Aunque también tienen gran importancia la cantidad de uva que compra a particulares tras la vendimia. Es importante destacar el papel de las viejas cepas así como su altitud a la hora de valorar el producto final. La bodega se caracteriza por estar orientada al cliente, tratando a la tierra con el máximo respeto y manteniéndose fiel a los métodos tradicionales aunque actualizados con los avances que van surgiendo. A esto hay que añadir que cuenta con los certificados de calidad y seguridad alimentaria y realiza esfuerzos en mantenerlos.

La bodega sigue invirtiendo en nuevas líneas de negocio, es así como opta por el enoturismo, dedicando un espacio al ocio y a la cultura gastronómica. Se marca como objetivos seguir creciendo internacionalmente, teniendo a Asia como siguiente continente al que entrar a vender sus vinos. Sin embargo es consciente de que en un mundo tan digitalizado como en el que vivimos, es prácticamente primordial para subsistir contar con una buena comunicación a través de redes sociales, es por ello que trata de mejorar su página web creando tienda online propia.

Por último, para cerrar el trabajo, diría que se trata de una empresa rentable que podría seguir expandiéndose por nuevos territorios, así como reforzando mercados en los que ya se encuentra. Junto con esto, podría dedicar esfuerzos en inversiones productivas hacia el desarrollo de nuevos productos sin perder el valor histórico y tradicional.

BLOQUE 4

BIBLIOGRAFÍA

- Aizpun, I., (2000). *La Ribera Del Duero*. Barcelona: Laertes.
- Bueno Campos, E. (1987) Dirección estratégica de la empresa: metodología, técnicas y casos. Madrid: Pirámide.
- Izquierdo, P. (1995). Guía de la Ribera del Duero. España: Consejo Regulador de la D. O. Ribera del Duero.
- Navas López, E. and Guerras Martín, L., (2016). *Fundamentos De Dirección Estratégica De La Empresa. Cizur Menor (Navarra): Civitas*.

WEBGRAFÍA

- 11 Ánforas. (2019) Viñedo prefiloxérico. ¿Qué es? 11 Ánforas. Recuperado de: <https://www.11anforas.com/blog/vinedo-prefiloxerico-que-es>
- Admin (2020) Hablemos de suelos. *Hispano Bodegas*. Recuperado de: <https://www.hispanobodegas.com/hablemos-de-suelos-de-vinedos/?fbclid=IwAR25U8W3Izgv01WVp1AADT0eep97iVy8XwTiVokj2N4YugkYGwG5PHgyzHg>
- Agencia Estatal de Administración Tributaria. (2020). *Página web*. Disponible en <https://www.agenciatributaria.es/>.
- Aranda, J.L. (2019) Las exportaciones españolas alcanzan otro máximo histórico pese a la ralentización. *El País*. Recuperado de: https://elpais.com/economia/2019/08/21/actualidad/1566381025_039830.html
- Bodegas Estudio (Productor) (2020) Bodegas y Viñedos Gormaz. Nave de crianza tipo sótano [Versión extendida] + cata de vino. [YouTube] De <https://www.youtube.com/watch?v=OrNa8w7KoTE>
- Bodegas Murillo Viteri (S.F.) La importancia de la acidez en el vino. *Bodegas Murillo Viteri Cenicero*. Recuperado de: <https://www.bodegasmurilloviteri.com/aprende-de-vino/la-importancia-de-la-acidez-en-el-vino/>
- Datos Macro (2019). España- Exportaciones de mercancías. *Expansión*. Recuperado de: <https://datosmacro.expansion.com/comercio/exportaciones/espana>

- Datos Macro (2020) La inmigración en España crece en 157.097 personas. *Expansión*. Recuperado de: <https://datosmacro.expansion.com/demografia/migracion/inmigracion/espana>
- El Blog Ceupe (2020) Recursos y capacidades en la empresa. *Centro Europeo de postgrado*. Recuperado de: <https://www.ceupe.com/blog/recursos-y-capacidades-en-la-empresa.html>
- El País (Productor) (2020) Las vides del cambio, Reportaje. El País Semanal [YouTube] De https://www.youtube.com/watch?v=TRJ_OSaBGBA
- Federación Española del Vino. (2020). *Página web*. Disponible en <http://www.fev.es/es/>
- FEGA (2019) Sector Vitivinícola. *Fondo Español de Garantía Agrícola*. Recuperado de: https://www.fega.es/es/PwfGcp/es/regulacion_mercados/restvi/index.jsp
- Hernando, A. (2020) Bodegas Gormaz consigue el Reindus, pendiente del COVID-19. San Esteban de Gormaz. Recuperado de: <https://www.sanesteban.com/noticias/2020/bodegas-gormaz-consigue-el-reindus-pendiende-del-covid-19.html>
- INFOPACK (2020) La marca debe encontrar la combinación de cualidades que le ayuden a conseguir sus objetivos. *EMPACK*. Recuperado de: <https://www.empackmadrid.com/es/2020/06/02/la-revista-infopack-entrevista-a-raquel-ruiz-espinoza-directora-de-comunicacion-y-marketing-de-hispanobodegas/>
- Innsomnia (2020). Ayuda Pública para Pymes Industriales del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. *Programa Reindus*. Recuperado de: <https://programareindus.es/>
- Instituto Nacional de Estadística. (2020). *Página web*. Disponible en <https://www.ine.es/>.
- Kiros de Adrada (2017) Descubre qué suelos son interesantes para el cultivo del viñedo. Adrada Ecológica S.L. Recuperado de: <https://www.kirosdeadrada.com/blog/descubre-que-suelos-son-interesantes-para-el-cultivo-del-vinedo/>
- López, A (2020) El efecto del cambio climático sobre el vino. *Wine Grapes*. Recuperado de: <https://www.winegrapesnews.com/el-efecto-del-cambio-climatico-sobre-el-vino/>
- Martín, A. (2019) España alcanza la cifra récord de 46,9 millones de habitantes gracias a la inmigración, que compensa la baja natalidad. *RTVE*. Recuperado de: <https://www.rtve.es/noticias/20190625/llegada-inmigrantes-compensa-baja-natalidad-lleva-espana-cifra-record-469-millones-habitantes/1961461.shtml>
- Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. (2016). *Vino vs. Cerveza: similar gasto, desigual consumo*. 31 de agosto de 2016, de statista.

Sitio web: <https://es.statista.com/grafico/5664/vino-vs-cerveza-similar-gasto-desigual-consumo/>

-Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2020). *Página web*. Disponible en <https://www.mapa.gob.es/es/>

-Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. BOE núm. 296 Jueves 10 diciembre 1992. Reglamento de la denominación de origen Ribera de Duero y de su consejo regulador. Recuperado de: https://www.riberadelduero.es/sites/default/files/consejo-regulador/reglamento_de_la_do_consolidado_mayo2018.pdf

-Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (S.F.) Rindus, descripción general. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Recuperado de: <https://www.mincotur.gob.es/PortalAyudas/Reindus/Descripcion/Paginas/Descripcion.aspx>

-Moya, C (2019) Entran en vigor los aranceles de Trump a la Unión Europea por valor de 7.500 millones. *Expansión*. Recuperado de: <https://www.expansion.com/economia/2019/10/18/5da94db4468aeb2c028b4690.html>

-Observatorio español del mercado del vino. (2020). *Página web* Disponible en <https://www.oemv.es/>

-Organización Interprofesional de Vino en España. (2020). *Página web*. Disponible en <https://www.interprofesionaldelvino.es/>

-Planelles, M. (2020) La Cumbre del Clima se celebrará en Glasgow en noviembre de 2021. *El País*. Recuperado de: <https://elpais.com/sociedad/2020-05-29/la-cumbre-del-clima-se-celebrara-en-glasgow-en-noviembre-de-2021.html>

-RTVE (2019) Guerra Comercial. Entran en vigor los aranceles de Trump a España y la UE por valor de 6.900 millones. *RTVE*. Recuperado de: <https://www.rtve.es/noticias/20191018/entran-vigor-aranceles-trump-espana-ue-valor-6900-millones/1982591.shtml>

-S.A. (2017) Bodegas. Ribera del Duero, Gormaz. *Spanish wine lover*. Recuperado de: <https://www.spanishwinelover.com/270-bodega-gormaz>

-S.A. (2018) Los mayores productores de vino del mundo. *Statista*. Recuperado de: <https://es.statista.com/grafico/13631/la-produccion-de-vino-en-espana-disminuye-un-20%2525/>

-S.A. (2018) Mujeres que han cambiado (y mucho) el mundo del vino. *Emprendedores*. Recuperado de: <https://www.emprendedores.es/casos-de-exito/g25289840/mujeres-cambio-hispano-bodegas/>

-S.A. (2020) Los canales de venta de vino, cada vez más diversificados. *Diario de Gastronomía*. Recuperado de: <https://diariodegastronomia.com/los-canales-venta-vino-vez-mas-diversificados/>

-Unión Europea. (2020). *Página web*. Disponible en <https://europa.eu/european-union/index.es>.

LEGISLACIÓN

- Real Decreto 5/2018, de 12 de enero, para la aplicación de las medidas del programa de apoyo 2019-2023 al sector vitivinícola español. Boletín Oficial del Estado, 12 de 13 de enero de 2018, páginas 4625 a 4701. Recuperado de: <https://www.boe.es/eli/es/rd/2018/01/12/5>

-Boletín Oficial del Registro Mercantil. 21 de marzo de 2011. Disponible en <https://www.boe.es/borme/dias/2011/03/21/pdfs/BORME-A-2011-55-28.pdf>

-Constitución Española. *Boletín Oficial del Estado*, 311, de veintinueve de diciembre de 1978. Recuperado de [https://www.boe.es/eli/es/c/1978/12/27/\(1\)/con](https://www.boe.es/eli/es/c/1978/12/27/(1)/con)

-Ley 3/2009, de 3 de abril, sobre modificaciones estructurales de las sociedades mercantiles. Boletín Oficial del Estado, 82, de 4 de abril de 2009. Disponible en <https://www.boe.es/eli/es/l/2009/04/03/3/con>

-Real Decreto 608/2019, de 25 de octubre, para la aplicación de las medidas del programa de apoyo 2019-2023 al sector vitivinícola español. Boletín Oficial del Estado, 258 de 26 de octubre de 2019, páginas 118620 a 118639. Recuperado de: <https://www.boe.es/eli/es/rd/2019/10/25/608>

-Real Decreto de 22 de agosto de 1885 por el que se publica el Código de Comercio. *Boletín Oficial del Estado*, 289, de 16 de octubre de 1885. Disponible en [https://www.boe.es/eli/es/rd/1885/08/22/\(1\)/con](https://www.boe.es/eli/es/rd/1885/08/22/(1)/con)

-REGLAMENTO (UE) No 1308/2013 DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 17 de diciembre de 2013. Diario Oficial de la Unión Europea. Recuperado de: <https://boe.es/doue/2013/347/L00671-00854.pdf>

-REGLAMENTO DE EJECUCIÓN (UE) 2016/1150 DE LA COMISIÓN de 15 de abril de 2016. Diario Oficial de la Unión Europea. Recuperado de: <https://www.boe.es/doue/2016/190/L00023-00071.pdf>

-REGLAMENTO DE EJECUCIÓN (UE) 2018/274 DE LA COMISIÓN de 11 de diciembre de 2017. Diario Oficial de la Unión Europea. Recuperado de: <https://www.boe.es/doue/2018/058/L00060-00095.pdf>

-REGLAMENTO DELEGADO (UE) 2016/1149 DE LA COMISIÓN de 15 de abril de 2016. Diario Oficial de la Unión Europea. Recuperado de: <https://www.boe.es/doue/2016/190/L00001-00022.pdf>

-REGLAMENTO DELEGADO (UE) 2018/273 DE LA COMISIÓN de 11 de diciembre de 2017. Diario Oficial de la Unión Europea. Recuperado de: <https://www.boe.es/doue/2018/058/L00001-00059.pdf>