



Universidad de Valladolid

**Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales**

Trabajo Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

“VINOVALOR”:

**Plan de negocios para una empresa de
enoturismo en la Ribera del Duero**

Presentado por:

Paula Hernández Domínguez

Tutelado por:

Víctor Manuel Martín Pérez

Valladolid a 8 de junio de 2024

RESUMEN DEL TRABAJO

El presente trabajo desarrolla un plan de negocios para una empresa de servicios enoturísticos ubicada en la Ribera del Duero castellana, región vitivinícola reconocida a nivel internacional. La empresa en cuestión se trata de un hotel-restaurante que ofrece una amplia gama de servicios diferenciados, de entre los que destacan la celebración de eventos, catas de vino o conferencias, entre otros. El objetivo del plan de negocios es analizar la posibilidad de crear dicha empresa y analizar su viabilidad. Para ello, se ha llevado a cabo un estudio exhaustivo tanto los factores externos existentes en el mercado, como los factores internos a considerar en el seno empresarial. Finalmente, se culmina el análisis mediante la aplicación del modelo de negocios ideal para ella, mediante el método del modelo CANVAS.

ABSTRACT

The present research develops a business plan for a wine tourism service enterprise located in the Castilian Ribera del Duero, an internationally recognized wine region. The company in question is both a hotel and a restaurant that offers a wide range of different services, including event hosting, wine tastings, and conferences, among others. The main aim of the business plan is to analyze the possibility of creating this company and to analyze its viability. In order to do so, an exhaustive study has been conducted on both the external factors in the market and the internal factors to consider within the company. Finally, the analysis culminates in the application of the ideal business model for the company using the CANVAS model method.

ÍNDICE

1. IDEA DE NEGOCIO.....	5
1.1 Introducción.....	5
1.2 Objetivos y propuesta de valor.....	5
1.3 Descripción del negocio.....	6
1.4 Público objetivo.....	8
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO	8
2.1 Análisis PEST.....	8
2.1.1 Factores Político-Legales	9
2.1.2 Factores Económicos	10
2.1.3 Factores Socioculturales.....	11
2.1.4 Factores Tecnológicos.....	12
2.1.5 Factores Ecológicos.....	13
2.2 Modelo ABELL	13
2.2.1 Función de uso.....	13
2.2.2 Clientes.....	14
2.2.3 Tecnología.....	16
2.3 Modelo de las 5 fuerzas de Porter	16
2.3.1 Rivalidad	16
2.3.2 Amenaza de entrada de competidores	18
2.3.3 Productos sustitutivos	20
2.3.4 Poder de negociación de clientes.....	21
2.3.5 Poder de negociación de proveedores.....	21
3. MODELO CANVAS	22
4. CONCLUSIONES	37
5. BIBLIOGRAFÍA.....	38

ILUSTRACIONES/TABLAS

1. Evolución del número de matrimonios en España	11
2. Gasto medio diario por enoturista	15
3. Salario medio mensual según grupos de edad	15
4. Tipo de enoturismo en función de los acompañantes	16
5. Modelo ABELL para VinoValor S.L.	17
6. Mapa de enoturismo en España.	18
7. Esquema teórico modelo CANVAS.....	23
8. Modelo de negocio para VinoValor.....	30

1. IDEA DE NEGOCIO

1.1 Introducción

Hoy en día, en todos los rincones del mundo existe una tendencia común, y es el incipiente abandono del mundo rural a favor de las grandes ciudades. Desde el Banco Mundial los expertos confirman que, en la actualidad, más de la mitad de la población global habita en zonas urbanas y calcula que para 2050 dicha cifra se incrementará hasta alcanzar aproximadamente el 70%. La vida en la ciudad ofrece muchas ventajas y oportunidades -especialmente en materia laboral- a quienes allí residen, pero también es cierto que cada vez son más los que buscan refugio en el campo para desconectar del estrés y la realidad de la vida urbana.

Por tanto, fruto de la necesidad existente en el mercado de crear nuevas formas de turismo y ocio rural, surge el proyecto empresarial de VinoValor SL., desde donde se busca ofrecer experiencias enológicas, hosteleras y hoteleras de alta calidad que mantengan la esencia de tranquilidad y sosiego tan características de nuestros campos castellanos.

1.2 Objetivos y propuesta de valor

Desde VinoValor se quiere transmitir al cliente lo que en su libro "A buen juez, mejor testigo" José Zorrilla (1838) expresó "¡Qué dulce es dormir en calma cuando a lo lejos susurran los álamos que se mecen, las aguas que se derrumban!" (verso 40). De forma más clara y concisa, la propuesta de valor de la empresa consiste en ofrecer al cliente un retiro rural único que le permita conectar con la naturaleza mientras disfruta de un buen producto enológico y de la gastronomía de la zona. En consecuencia, los criterios esenciales que la empresa debe tener presente para su puesta en marcha son los siguientes:

Misión: ofrecer vivencias únicas y memorables a clientes, tanto nacionales como internacionales, que ensalcen el encanto de nuestra región y fomenten la cultura enológica.

Visión: se busca que el cliente nos reconozca como un líder en el sector del turismo rural y a ser un destino de referencia para los amantes del buen vino.

Valores: calidad, integridad, hospitalidad, naturaleza, educación en materia del vino.

1.3 Descripción del negocio

Para consolidar VinoValor, se creará una Sociedad de Responsabilidad Limitada con cargo a 4 socios mancomunados. El primer paso para la puesta en acción de este proyecto consiste en la adquisición de un conjunto de viñedos y bodega, con D.O Ribera del Duero, situados en la provincia de Valladolid. Se firma la compra de un negocio familiar a una pareja que traspasa su negocio por jubilación, el cual consiste en 10 hectáreas cultivables (todas con la variedad de uva Tempranillo), bodega propia para la maduración del vino y nave productiva de 300 metros cuadrados. Todo ello habría que completarlo con la construcción de un hotel-restaurante, próximo a la bodega.

2.2.1 Los viñedos

El terreno de la empresa cuenta, como ya mencioné, con 10 hectáreas cultivables. Dado que VinoValor se quiere especializar en el turismo enológico, pero no en la producción del vino, se firma un contrato de arrendamiento por ellas a un equipo especializado. Dicho equipo cuenta con viticultores y enólogos especializados en la uva de clase Tempranillo y trabajan para más bodegas de la Ribera del Duero. Dentro de las condiciones del contrato se incluye que, de las 10 hectáreas cultivables, la producción obtenida por 2 de ellas irán destinadas a los vinos de la casa que VinoValor ofrecerá en su restaurante, eventos y catas. El equipo de profesionales enviará a dos de sus enólogos a trabajar en las instalaciones de producción, que al igual que los viñedos venían incluidos en el precio de compra.

2.2.2 El hotel-restaurante

La finca adquirida no cuenta en la actualidad con ninguna edificación destinada al alojamiento. Se ha procedido a contactar con un arquitecto especializado en edificios de nueva construcción en terrenos rurales al que se le ha encargado el proyecto.

La idea sobre la que el arquitecto va a trabajar consiste en un edificio de 700m², 240 m² de los cuales se destinarán al restaurante (85 m² de cocina e instalaciones y 155 m² de zona para los comensales). El uso restaurante se destina exclusivamente a los huéspedes del hotel y para eventos especiales.

Por otro lado, el hotel tendrá una superficie de 460m². Contará con 10 habitaciones, 7 de las cuales serán habitaciones estándar de 28m² y otras 3 se convertirán en suites presidenciales con jacuzzi de 38m² cada una. La entrada y recepción ocuparán 20 m² y en los 130m² restantes se instalará una piscina climatizada con zona de spa y masajes. El hotel cuenta con una capacidad máxima de 50 huéspedes. Respecto al estilo de la edificación, su fachada se hará utilizando piedra arenisca, la cual dará un toque rústico y clásico, ideal para conseguir una sensación hogareña.

2.2.3 Celebraciones de eventos

VinoValor también se plantea la posibilidad de ofrecer celebraciones de eventos, desde cumpleaños, catas de vino profesionales, comuniones o comidas de empresa. Pero nuestro enfoque especial se encuentra en bodas de época primavera-verano. Cada vez son más las parejas que se dan el sí quiero sin necesidad de pasar por la Iglesia, ¿y qué mejor manera de hacerlo que en este paraje idílico rodeado de viñedos? Para la celebración de casamientos civiles se instalará en el patio trasero del hotel una gran carpa de aproximadamente 200 metros cuadrados, los cuales se arrendarán según sea necesario. Posteriormente, también se ofrecerá el servicio de banquetes desde la carpa.

2.2.4 Excursiones y actividades

Respecto a las experiencias turísticas, VinoValor ha valorado numerosas propuestas de entre las que se han seleccionado las siguientes:

- Experiencia de cata de nuestros vinos con un enólogo profesional.
- Visita guiada por nuestros viñedos, instalación productiva y sala de crianza del vino para poder observar el largo proceso por el que pasan nuestros vinos desde todas las perspectivas.

- Oferta de menús especiales con productos de temporada. Algunos ejemplos serían los espárragos de Tudela en septiembre, níscalos y setas en otoño o torrijas en Semana Santa.
- Bicicletas a disposición del cliente para recorrer libremente los senderos y montes que rodean la zona.

1.4 Público objetivo

Se busca apelar a un público que comparta gusto por lo exquisito, lo refinado y con carácter epicúreo. Hombres y mujeres -tanto españoles como no-, de clase media-alta y entre los 25 y los 70 años amantes del buen vino y la vida alejada del bullicio.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

España es comúnmente considerada el “viñedo de Europa” y actualmente el tercer país líder en la producción del vino a nivel mundial. En 2022, se obtuvo una producción anual superior a los 35 millones de hectolitros de vino, siendo superado únicamente por Italia y Francia. Por ello, la popularidad del enoturismo en nuestro país es bastante tangible y notoria y, por tanto, también lo es la oferta de servicios enoturísticos. Hoy en día existen 144 denominaciones de origen en nuestro país, siendo 101 de ellas protegidas y 43 indicaciones geográficas protegidas. Las más importantes en materia de extensión territorial son la DOP de la Mancha, Ribera del Guadiana y Rioja.

VinoValor es una empresa enfocada al enoturismo, una actividad indudablemente ligada a la producción del vino y, dado que ofrece servicios muy diferenciados entre sí, el análisis del entorno se debe realizar desde diversas perspectivas. En primer lugar, habrá que centrarse en el sector hotelero rural español y, por otro lado, en la celebración de eventos.

2.4 Análisis del Macroentorno: modelo PESTEL.

El concepto PESTEL es una sigla que hace referencia a lo político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. Se considera una herramienta clave para las empresas, puesto que las ayuda a analizar aquellos factores que pueden afectar en mayor o menor

medida su negocio, tanto en el momento presente como en el futuro. Es, en conclusión, una medida efectiva para identificar posibles oportunidades y amenazas y poder elaborar respuestas eficientes ante ellas para lograr un mejor posicionamiento para la organización.

Para poder llevar a cabo el análisis externo de VinoValor será un requisito indispensable hacerlo teniendo en cuenta las dos actividades a las que se va a dedicar; en primer lugar, como hospedaje rural, y por otro lado, como empresa de celebración de eventos.

2.4.1 Político-Legal

España forma parte de la Unión Europea, por lo que compartimos directrices tanto políticas como económicas con otros estados miembros, además de tener una moneda común, el euro. Es por esto, que indudablemente nos vamos a ver afectados no solo por normativas a nivel estatal o regional, sino que también se debe atender a la normativa supranacional europea. Esto implica varios frentes a los que atender, ya que todos ellos podrían desembocar tanto en oportunidades como amenazas para VinoValor.

Existen diversas instituciones que velan por los intereses de los productores del vino y la oferta de servicios de enoturismo. En primer lugar tenemos la organización *Recevin*¹, también conocida como la Red Europea de ciudades del vino. Esta organización, creada en el año 2009, se podría considerar un “macro sindicato” que defiende los intereses de todas aquellas administraciones locales cuya actividad profesional está vinculada al vino, además de tener a disposición de ellos una plataforma virtual en la que pueden intercambiar conocimientos. Por otro lado, también existe *Acevin* (asociación española de ciudades del vino) que es la asociación equivalente a *Recevin*, pero a nivel español. Dicha asociación vela por los intereses de las distintas regiones vitivinícolas del país a través de la colaboración de entidades públicas y privadas, además de fomentar el enoturismo. Tanto *Recevin* como *Acevin* son grandes grupos de presión tanto ante la Unión Europea, como ante el Gobierno de España. Supone una oportunidad para

¹ *Recevin* tiene influencia en 11 Estados Miembros de entre los que destacan España, Italia, Alemania y Francia. Esto se traduce en una influencia tangible en más de 600 ciudades en toda Europa.

VinoValor ya que ambas instituciones lucharán por fomentar el enoturismo y mejorar las ayudas al sector vitivinícola en España y en toda Europa.

Por otro lado, también se debe destacar la evolución de la Política Agraria Común en materia de cultivos vinícolas. En el año 2023 se aprobó una nueva normativa en la que desde la PAC se incentiva, mediante compensaciones económicas, a la reducción de suelo cultivable destinado a viñedos . El objetivo de esta nueva regulación común es buscar una estabilización de los precios de productos vitivinícolas mediante la reducción de la oferta. Este hecho, podría considerarse una amenaza para la creación de VinoValor.

2.4.2 Económico

La situación económica a nivel europeo no ha sido demasiado positiva desde que estalló la crisis pandémica. Con una inflación desmesurada, en 2022 el BCE se vio obligado a subir los tipos de interés en un intento por frenar el consumo y la inversión, algo que llevaba sin hacer desde 2011. En un período de 3 años, la Unión Monetaria pasó de ofrecer un OPF² del 0% hasta llegar a un 4,5% a fecha de cierre de 2023. Además, en las recientes declaraciones de Christine Lagarde³ se avisa de que desde el BCE aún no se plantean bajar los tipos hasta que la inflación subyacente baje del todo y la media de la UE se sitúe en torno al 2% deseado, lo cual prevén que no se dé hasta finales de verano. Sin embargo, aunque todo esto puede sonar como algo negativo para VinoValor, la realidad es otra. Es cierto que los tipos de interés altos generan una tendencia al ahorro, lo cual se lleva observando varios años en el mercado europeo, pero cuando nuestra empresa comience a ser operativa, aproximadamente en octubre, según las previsiones, se espera que los tipos de interés comiencen a bajar progresivamente. Esto supone una indudable oportunidad para VinoValor ya que a nivel europeo comenzará a observarse un mayor consumo de bienes y servicios que beneficiará al total de la economía, pero especialmente a nuestro sector enoturístico y a la venta de nuestros vinos de la casa. También las familias, las jóvenes parejas y las empresas contarán con mayor liquidez para poder optar a celebrar los distintos eventos que se ofrecen desde VinoValor.

² OPF: siglas que hacen referencia a las principales operaciones de financiación de una economía.

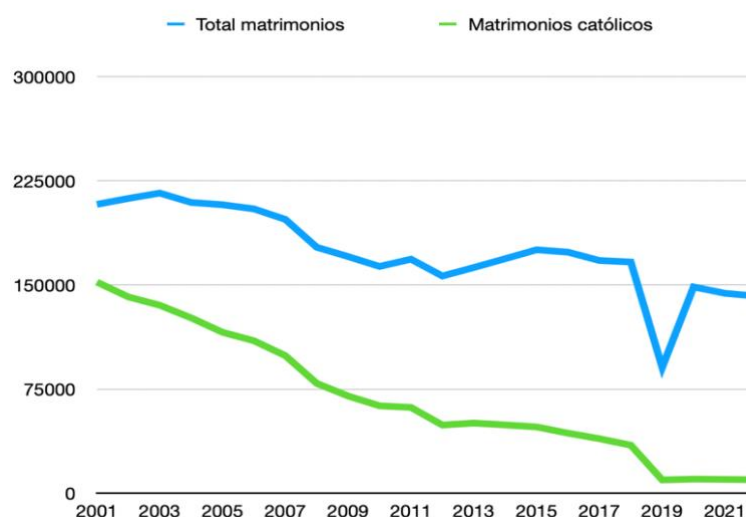
³ Presidenta del Banco Central Europeo.

2.1.3 Sociocultural:

Los factores socioculturales son también de vital importancia para esta idea de negocio. Para empezar, España es un país ligado de manera indudable al turismo, lo cual ha provocado que muchas personas hayan decidido apostar por negocios turísticos. El emprendimiento turístico más reciente en entrar al mercado es el de empresas en el que particulares ofrecen alquileres de apartamentos y casas vacacionales, como ocurre con Airbnb. Es un factor que se debe tener muy en cuenta como posible amenaza para VinoValor, puesto que este tipo de alojamientos también pueden estar ubicados en un enclave rural y con encanto y estar muy bien comunicados con las bodegas que ofrezcan servicios enoturísticos. Una posible oportunidad para VinoValor sería introducirse en el mundo de la *vinoterapia* y así poder ofrecer tratamientos faciales y corporales haciendo uso de sus propios compuestos de uva fermentada.

Por otro lado, una posible oportunidad para VinoValor es el nicho de mercado de las bodas. En el siguiente gráfico se aprecia una tendencia decreciente en el número de casamientos que se llevan a cabo en España desde comienzos del milenio. Sin embargo, la reducción más significativa y exponencial se observa en aquellos matrimonios realizados por la Iglesia. Según los datos reflejados en el INE, de todos los matrimonios llevados a cabo en 2021, solo un 16,8% se realizaron por ceremonia católica. Esto supone un punto a favor para VinoValor, ya que las ceremonias matrimoniales que se ofrecerán en la empresa serán de tipo civil, que parecen ser más populares entre los españoles.

Figura 1: Evolución del número de matrimonios en España



Fuente: INE. Elaboración propia.

2.1.4 Tecnológico:

Tras la crisis sociosanitaria causada por el COVID-19, muchas personas en todo el mundo comenzaron a buscar nuevas formas de entretenimiento sin necesidad de salir de casa. Todo ello implicó nuevos retos, y también oportunidades, para las empresas que buscaban adaptarse a esas circunstancias tan complicadas. En el caso de las bodegas y empresas de enoturismo⁴, una de las ideas que llevaron a cabo fue la de ofrecer catas de vino virtuales. La actividad consistía en que el cliente pagaba un precio establecido y desde la bodega o empresa correspondiente se le enviaban los distintos vinos que formarían parte de la catación y posteriormente realizar la actividad a través de plataformas *online* en la fecha fijada. No obstante, esta iniciativa no se quedó atrás cuando se volvió a la normalidad, más bien todo lo contrario, las bodegas más prestigiosas del mundo lo han incluido en su catálogo de ofertas para poder llegar a un público más amplio. La posibilidad de oferta de catas de vinos personalizadas o en grupo, de forma totalmente online es una gran oportunidad que VinoValor debería tener en cuenta y podría plantearse en un futuro.

Otra gran oportunidad para nuestra empresa sería la implantación de una aplicación digital a la que los usuarios puedan acceder mediante red Internet o a través de una descarga en su dispositivo móvil. La aplicación debe ser atractiva, clara y concisa para que realmente sea útil. Debe contar con distintos apartados de entre los cuales cabría destacar un apartado para realizar reservas online del hotel, restaurante, catas de vino, concertar citas para hablar sobre eventos, etc. También se deberán incluir diversas fotos de las instalaciones, una breve explicación de nuestra actividad, misión, visión y valores y también se podría incluir un tour virtual de las instalaciones para crear una buena imagen en la mente del cliente.

⁴ La bodega Palmaz desde el Valle de Napa (California) es una de las bodegas que más ha adaptado la tecnología a la producción de sus vinos y oferta de servicios. De hecho, fue una de las pioneras en implementar a su actividad las catas virtuales.

2.1.5 Ecológico

La producción del vino es una actividad sumamente delicada, pues requiere de una infinidad de procesos y condiciones climáticas específicas para poder alcanzar su potencial. En nuestra región, Castilla y León, contamos con clima mediterráneo, caracterizado por largos y secos veranos junto con inviernos fríos. Aunque esta climatología ha sido tradicionalmente beneficiosa para la vid, el cambio climático podría afectarla negativamente suponiendo una potencial amenaza para VinoValor y la oferta enoturística.

Para la correcta maduración de la uva se necesita una climatología moderadamente cálida, ya que la viña desarrolla su proceso de fotosíntesis entre los 15 y 30 grados centígrados. Dado que el cambio climático es cada vez más tangible en el mundo, con inviernos más calurosos de lo normal y veranos con temperaturas máximas asfixiantes, es un gran peligro para la producción de vino y todos los servicios turísticos que derivan de ello.

2.2. Modelo Abell

En 1980 Derek F. Abell publicó su libro *“Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning”* donde introdujo por primera vez la aplicación de un modelo para definir los negocios, al que se terminó conociendo como Modelo Abell. Este modelo, considera que existen tres ejes fundamentales en los que toda persona que busca comenzar un negocio debe centrarse, y estos son:

- Determinar una función o una necesidad sin satisfacer en el mercado.
- Encontrar un grupo de clientes que busca satisfacer dicha necesidad.
- Aplicar la tecnología necesaria para conseguirlo.

2.2.1 Función

Las necesidades que se busca cubrir desde VinoValor son variadas, al igual que el número de servicios que se ofrecen.

Con el hotel-restaurante buscamos ofrecer la oportunidad de un hospedaje auténtico y hospitalario a toda la gente que busca un entorno rural y atractivo, además de

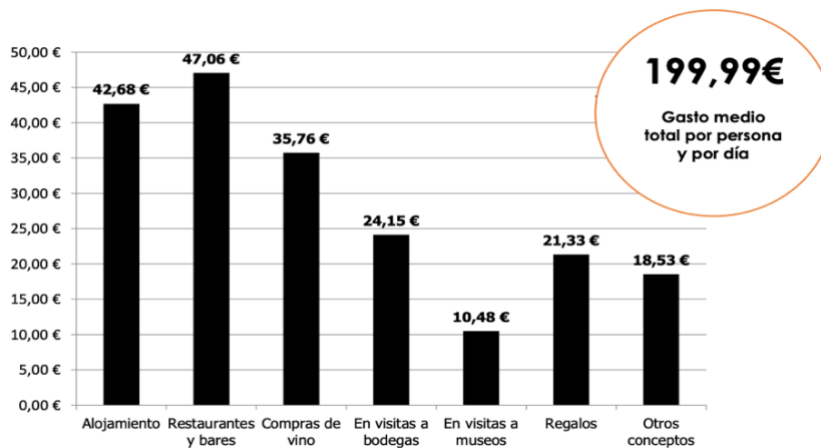
experiencias enológicas genuinas y una exclusiva gastronomía de la más alta calidad. En otras palabras, el beneficio fundamental que se busca obtener es la alimentación y el alojamiento, todo ello en un entorno que les permita disfrutar de experiencias enológicas distintivas. Por otro lado, con la celebración de eventos se aspira a ayudar a todas aquellas personas que buscan delegar la organización, planificación y ejecución de su celebración o fiesta deseada en alguien especializado en ello y que les transmita la suficiente confianza como para no dudar de ellos.

2.2.2 Clientes

Los clientes constituyen el público objetivo al que la empresa se dirige. En este caso será cliente potencial todo aquel que busque disfrutar de un magnífico hospedaje, gastronomía castellana y un vino tinto excepcional. Dado que los clientes potenciales de nuestra empresa constituyen un público muy amplio, se deberá analizar el mercado enoturístico para decidir a quién nos debemos dirigir, y esto deberá hacerse desde dos enfoques. Por un lado, están los adultos particulares en el caso de alojamientos vacacionales, cenas y eventos familiares, y por otro, las empresas en el caso de convenciones, catas profesionales o eventos empresariales.

Respecto a los particulares, cabe analizar en un primer lugar el gasto por persona en el que se incurre a la hora de realizar un viaje enfocado al enoturismo. Como se puede observar en el siguiente gráfico de barras, el gasto promedio unitario se aproxima a los 200 euros por día, siendo los gastos más significativos la restauración y alojamiento, seguidos por la venta de vinos a particulares y las visitas a bodegas. Por tanto, como los gastos más significativos coinciden precisamente con la especialidad de oferta turística de VinoValor, el público al que tiene que orientar sus esfuerzos debe contar con considerable poder adquisitivo y una renta media-alta. Es precisamente por esto último, que tal y como se puede analizar en la tabla de ingresos medios por rango de edad, nuestros clientes deberán ser personas de más de 25, pues son quienes cumplen dichas características.

Figura 2: Gasto medio diario por enoturista.



Fuente: Informe de análisis de las rutas del vino (2022).

<https://wineroutesofspain.com/>

Figura 3: Salario medio mensual según grupos de edad.

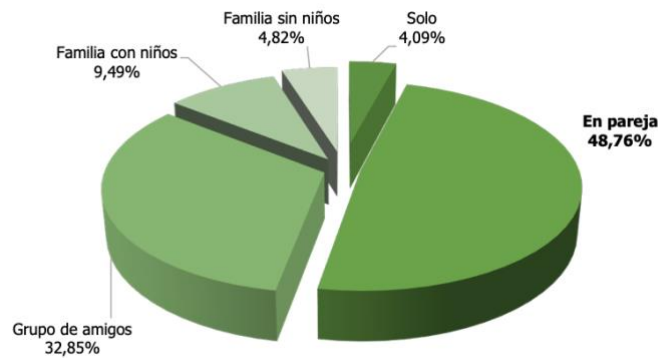
	Total decil 2022
Total	
De 16 a 24 años	1.315,43
De 25 a 34 años	1.850,55
De 35 a 44 años	2.179,23
De 45 a 54 años	2.292,49
55 y más años	2.381,19

Fuente: Base de datos del INE (2023).

Por otro lado, también hay que analizar el tipo de turismo que predomina en los viajes por las Rutas del Vino en España. Como se refleja en el siguiente gráfico circular, en el enoturismo predominan los viajes en pareja y con amigos.

En conclusión, los clientes particulares a los que nos dirigiremos son personas de renta media alta, cuya edad se encuentra entre 25 y 70 años y que realicen viajes en pareja o con amigos.

Figura 4: Tipo de enoturismo en función de los acompañantes.



Fuente: Informe de análisis de rutas del vino 2021. <https://wineroutesofspain.com/>

Respecto a las empresas y los eventos de tipo familiar, es más complejo realizar una criba acerca de los clientes de VinoValor. Realmente, cualquier entidad, tanto grande como pequeña, pública o privada podrá contratar nuestros servicios de celebración de eventos especializados en el vino y la restauración, y lo mismo ocurre con los particulares que deseen realizar un evento con nosotros.

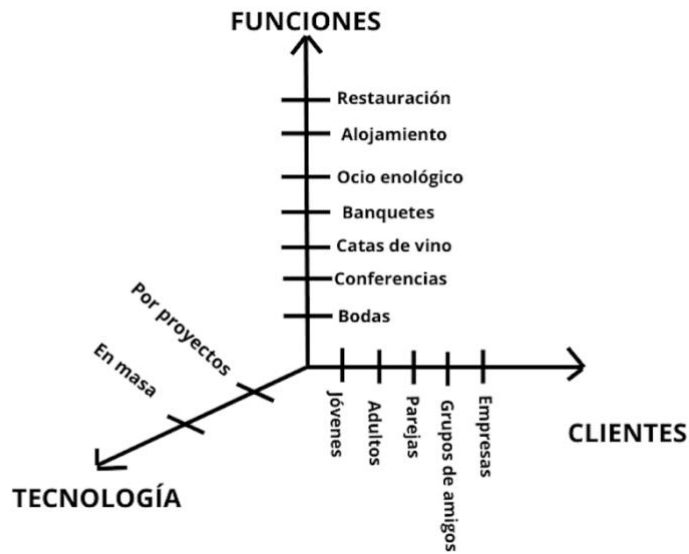
2.3.3 Tecnología

En el modelo ABELL la tecnología hace referencia a la metodología que emplearemos para tratar de cubrir ciertas necesidades. En este caso, la tecnología empleada será distinta según si nos centramos en la celebración de eventos o en el enoturismo.

Para la celebración de cualquier tipo de evento (bodas, comuniones, catas, convenciones, etc.), el medio empleado deberá ser necesariamente una organización por proyecto, ya que cada evento a realizar es distinto a los demás, así como también lo son las exigencias y expectativas del cliente.

Sin embargo, para las experiencias enoturísticas la tecnología a usar será en masa, ya que se ofrece el mismo servicio en múltiples ocasiones.

Figura 5: Modelo Abell para VinoValor S.L



Fuente: Elaboración propia.

2.3 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

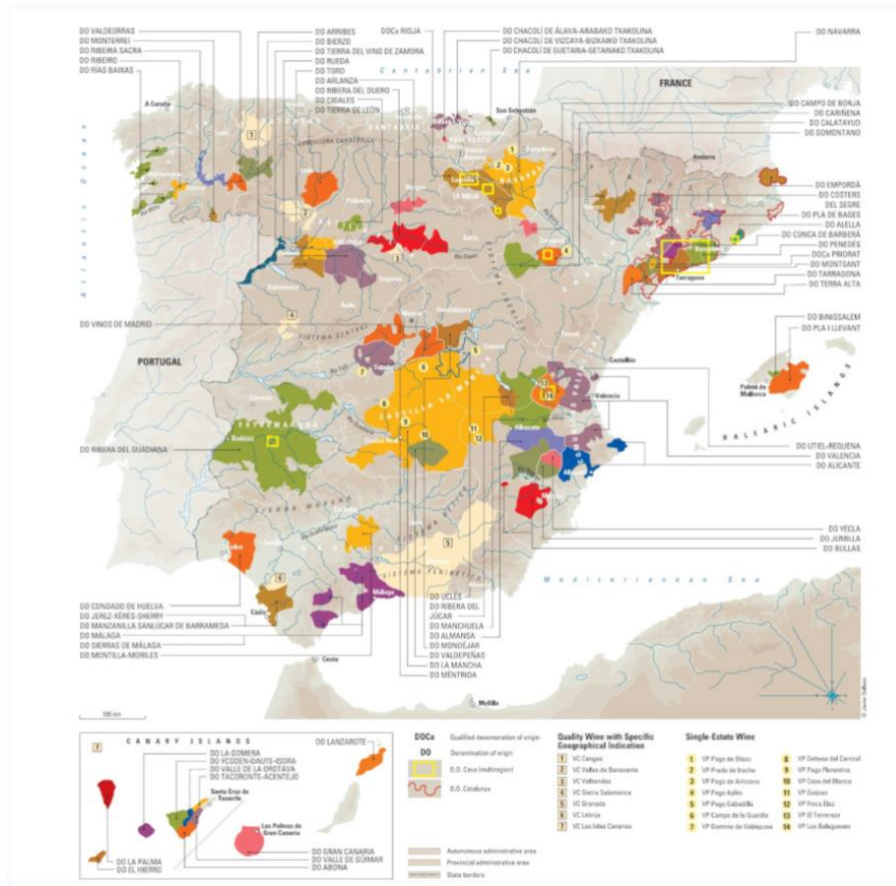
2.3.1 Rivalidad

A continuación, procedo a analizar el nivel de rivalidad al que se enfrentará VinoValor tanto en el sector enoturístico como en la celebración de eventos. En la siguiente imagen aparece reflejado un mapa de España, donde se señalan las distintas regiones en las que se ofrecen servicios de enoturismo, que precisamente coinciden con las 101 Denominaciones de Origen Protegidas (DOP)⁵ en nuestro país. Como se puede observar, existe una competencia fragmentada en el sector del enoturismo, lo cual tendrá como consecuencia una mayor rivalidad en el sector. La existencia de tantos posibles destinos en los que realizar turismo enológico, desembocará en una constante búsqueda de diferenciación e innovación que permita a VinoValor destacar frente a la competencia. También, a causa de dicha variedad de opciones, los consumidores tendrán un menor

⁵ España es uno de los países europeos con mayor número de denominaciones de origen. En la actualidad cuenta con 143 sellos de calidad en el sector del vino, dentro de los cuales 101 son Denominaciones de Origen protegidas y 42 son indicaciones geográficas protegidas.

coste de cambio entre elegir atender a una empresa u otra, haciendo que, en consecuencia, se intensifique la rivalidad en el sector.

Figura 6: Mapa de enoturismo en España



Fuente: Enoturismo en España. <https://turismodevino.com/enoturismo/>

En el caso de las celebraciones de eventos, la rivalidad es aún más fuerte que en el enoturismo, dado que existen numerosas empresas dedicadas a la organización y celebración de eventos, siendo los servicios que ofrecen mayoritariamente homogéneos. Las empresas competidoras en el sector deberán competir fuertemente en precios, buscando ofrecer la mejor calidad-precio posible, o por el contrario, añadir elementos y experiencias innovadoras para situarse por delante de la competencia.

2.3.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores

En el sector del enoturismo, tanto para la apertura de alojamientos como de restaurantes es necesaria la obtención de varias licencias específicas, de entre las que destaca la licencia de actividad. Estos permisos deben ser aprobados por el Ayuntamiento correspondiente, ya que sin esas autorizaciones se prohíbe llevar a cabo dichas actividades. Este tipo de procesos burocráticos no deben llevar a las administraciones más de 4 meses, pero la realidad es que habitualmente los trámites suelen alargarse por meses e incluso años. Este coste temporal se podría considerar como barrera de entrada ante posibles competidores. Otro factor que se debe tener muy en cuenta como barrera de entrada es el nivel de inversión tan alto que es necesario para poder implementar un negocio de turismo enológico, así como los amplios requerimientos que se exigen a las bodegas para poder formar parte de una denominación de origen. Por otro lado, dado que la política agraria común europea limita el número de hectáreas destinadas al cultivo de la vid, esto supone otro impedimento a mayores para aquellos que se podrían plantear entrar al mercado del vino y sus servicios.

Para el sector de los eventos también se debe considerar el factor monetario como barrera de entrada, debido a que para poder desarrollar esta actividad se necesita de terrenos e instalaciones de grandes dimensiones en los que ofrecer los servicios de celebración de eventos. Pero además de las grandes inversiones en terrenos y equipamiento, está el gran desafío de hacerse un hueco entre los numerosos competidores en el sector, dentro de los cuales, muchos de ellos cuentan con un gran capital reputacional y clientes fieles.

En conclusión, se puede afirmar que ambos sectores en los que opera VinoValor están indiscutiblemente muy bien protegidos con barreras de entrada, lo cual dificulta de manera sustancial la posibilidad de entrada de nuevos competidores al mercado. Esto supone una oportunidad para la empresa.

2.3.3 *Productos sustitutos*

Para poder analizar la amenaza de productos sustitutos cabe recordar que la misión establecida por nuestra empresa consiste en ofrecer vivencias únicas que ensalcen el encanto de nuestra región y la cultura enológica.

En una primera instancia, existen numerosas alternativas de alojamiento para disfrutar de las distintas rutas de los vinos de nuestro país; hostales, pensiones, campings y albergues en los que el público que busca un viaje enfocado al vino puede hospedarse mientras contrata las actividades propias del enoturismo (catas, restauración, experiencias) mediante una agencia externa o directamente con las distintas bodegas. Sin embargo, el sustitutivo más evidente y el que mayor amenaza supone es, a mi parecer, el integrado por las casas rurales y los Airbnb. La razón va de la mano del tipo de perfil que disfruta del enoturismo, adultos de clase media-alta que viaja en grupo de amigos y con pareja. Aunque para aquellos que quieran disfrutar de la experiencia en pareja nuestro hotel-restaurante y sus actividades puedan resultar apetecibles, es cierto que para quienes viajan con amigos suele ser más llamativo contratar el servicio de alojamiento con una casa rural o Airbnb. Los motivos principales que lo justifican son la variedad de oferta de alojamientos, con posibilidad de incluir cocina, zonas comunes, salón, etc. y todo ello normalmente bajo un precio inferior al de los hoteles. En conclusión, la amenaza de sustitución es indudablemente un factor clave a tener en cuenta desde VinoValor.

Por el contrario, la celebración de eventos no se puede considerar que cuente con productos sustitutos de mayor importancia, ya que la demanda de estos servicios sigue bajo la tendencia tradicional. En el caso de las bodas, comuniones, y demás eventos, la demanda permanece estática, ya que se sigue buscando celebrar dichos eventos en restaurantes, palacios de banquetes o fincas preparadas para ello. En lo relativo a las catas de vino, sí que se podría considerar como sustitutivo a las catas *online* previamente explicadas, puesto que satisfacen la misma necesidad pero bajo un medio totalmente distinto.

2.3.4 Poder de negociación de clientes

Según las conclusiones extraídas del modelo Abell nuestros clientes son, por una parte, adultos de entre 25-70 años de clase media-alta que buscan realizar actividades enológicas y rurales junto con su pareja o amigos. Sin embargo, también existe otro grupo de clientes formado por empresas que buscan llevar a cabo reuniones, eventos, conferencias o catas junto con sus socios y empleados. Y, finalmente, también se debería considerar a todos aquellos particulares y familias que buscan llevar a cabo eventos en nuestro entorno privilegiado. En resumen, los 3 grupos de clientes se pueden clasificar en 2 subcategorías: particulares y empresas.

La demanda de servicios turísticos y de celebración de eventos por parte de particulares está en constante crecimiento. Al tratarse de unos clientes altamente fragmentados cuyo volumen de compra no es muy elevado, se puede afirmar que en su caso el poder de negociación será prácticamente nulo. Esto se trata de una oportunidad para VinoValor.

Por otro lado, las empresas que deseen celebrar eventos en nuestras instalaciones contarán con una capacidad de negociación notable, puesto que si deciden contratar los servicios de VinoValor, lo harán para un número considerable de usuarios, asegurando el uso total de las instalaciones. Esto se trata de una amenaza para la empresa.

2.3.5 Poder de negociación de proveedores

Nuestros proveedores deberían distinguirse y analizarse en distintas categorías. Para los servicios enoturísticos, los suministradores tanto de mobiliario, como de alimentación y bebidas, no se encuentran concentrados y es habitual en el sector que se establezcan colaboraciones estables con ellos. En cuanto a las celebraciones de eventos, nuestro principal proveedor serían los mismos que los del restaurante, puesto que anteriormente ya se especificó que el servicio de catering se llevaría a cabo desde el mismo restaurante del hotel. Por tanto, dado que hay multitud de proveedores con un

bajo grado de diferenciación entre ellos, tendremos una gran facilidad de cambio y, por tanto, bajo poder de negociación de proveedores.

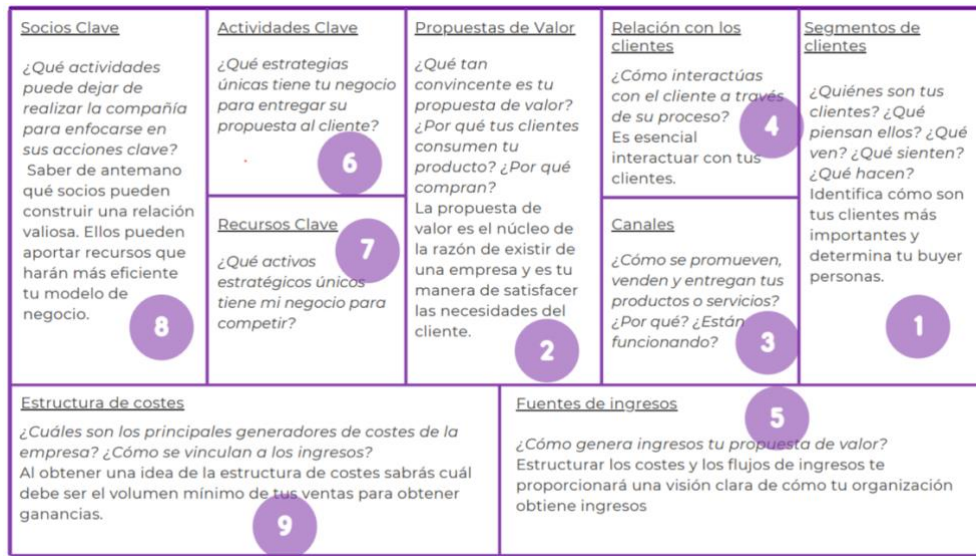
En última instancia, tras haber realizado el análisis de las 5 Fuerzas de Porter, se puede concluir lo siguiente. Aunque la rivalidad tanto en el sector enoturístico como en los eventos es muy intensa, la entrada de nuevos competidores se ve desincentivada por las fuertes barreras de entrada. A pesar de que nuestra actividad hotelera sea fácilmente sustituible, es factible diferenciarse del resto de competidores basándonos en nuestro enfoque por el arte del vino. Por tanto, desde VinoValor debemos destinar nuestros esfuerzos a promocionarnos y hacer énfasis en lo que nos diferencia de la competencia para poder hacernos un hueco en el mercado. Por último, dado que el poder de negociación de los proveedores es prácticamente inexistente y el de los clientes se limita a aquellos casos en los que las empresas optan por hacer uso de nuestras instalaciones, estamos ante un entorno favorable para VinoValor.

3. MODELO CANVAS

3.1 Introducción teórica

A la hora de comenzar una actividad profesional, un factor clave que se debe desarrollar es un plan de negocios de manera concisa y planificada. Un plan de negocios podría definirse como aquel documento en el que se plasman los objetivos que una empresa busca alcanzar, junto con las estrategias y recursos que serán necesarios para lograrlo. Para el caso de VinoValor, recurriré a un plan de negocios en la línea conceptual del *Business Model Canvas*, desarrollado por el suizo Alexander Osterwalder, cuyo concepto introdujo en primera instancia en su tesis doctoral de 2004 y que desarrolló en su obra *Generación de modelos de negocio (2009)*.

Ilustración 8: Esquema teórico modelo CANVAS.



Fuente: IEBS Digital School.

Este modelo, mundialmente reconocido, se caracteriza por dividir en nueve apartados las distintas dimensiones que se van a analizar, de forma que permita al emprendedor tener un enfoque esquemático de lo que busca y la forma de lograrlo.

En el medio se refleja la propuesta de valor, con la que se busca resaltar qué es lo que hace diferente a la empresa que desarrolla el modelo. A su derecha, se analiza todo lo relacionado con los clientes a los que queremos transmitir dicha propuesta de valor y con los que se busca entablar relaciones estables. Ambos elementos se podrán alcanzar mediante el uso de determinados canales. En el lado izquierdo del esquema aparecen todas las figuras clave para la puesta en marcha del negocio: los recursos de los que se dispondrán, los socios con los que trabajaremos y las actividades principales en las que centraremos nuestra iniciativa empresarial. Finalmente, también se debe tener presente tanto la estructura de costes que seguirá la empresa, como hacer una previsión de nuestra fuente de ingresos. Una vez expuesto el modelo en términos generales, ahora procedo a detallar lo que se busca con cada apartado.

3.1.1. Segmentos de clientes

Los clientes son aquellas personas y/o entidades empresariales a quienes la empresa busca servir. En el modelo CANVAS, es fundamental que estos se agrupen en distintos segmentos en función de unas características comunes, ya que de esta manera podremos determinar a cuáles de ellos nos debemos dirigir y dedicar nuestros esfuerzos comerciales. Algunas de las posibles segmentaciones existentes son en masa, por nichos de mercado, segmentado o diversificado.

3.1.2. Propuestas de valor

Este segundo apartado se podría considerar la esencia del modelo CANVAS, ya que es precisamente el que define la oferta de nuestra empresa y a partir del cual se van orientando el resto de los enfoques del modelo.

La propuesta de valor, tal y como su propio nombre indica, expone los elementos clave que ayudan a generar valor a nuestro proyecto. En otras palabras, busca comunicar al público qué es lo que ofrecemos para cubrir las necesidades de nuestros clientes y qué nos diferencia del resto, es decir, ayuda a definir la ventaja competitiva de la empresa analizada. Los elementos clave que pueden ayudar a crear valor al cliente pueden clasificarse en cuantitativos o cualitativos. Se consideran elementos cuantitativos que generan valor el precio, la calidad o la velocidad del servicio, mientras que el carácter novedoso, el diseño o la comodidad son elementos cualitativos.

3.1.3. Canales

Son aquellos medios a través de los que la empresa contactará con sus clientes para darles a conocer su propuesta de valor. Estos canales se encargan de comunicar, distribuir y vender los productos o servicios que se ofertan, por lo que cuentan con un papel de vital importancia para determinar la experiencia de los clientes. Algunas de las funciones del canal de la empresa son:

- Informar sobre la existencia de los productos y servicios y ponerlos a disposición del cliente para que puedan ser adquiridos.
- Presentar la proposición de valor de la empresa y dejar que sea evaluada por los clientes.

- Brindar un servicio post-compra al cliente.

Además, los canales pueden ser de dos tipos, y cada empresa ha de analizar cuál de los dos es más conveniente para que su negocio logre su propuesta de valor en el mercado. Por un lado, los canales pueden ser propios o directos, y por otro lado con intermediarios o indirectos.

- Directo: cuando la empresa decide aplicar un canal directo, significa que su producto o servicio llegará al consumidor final sin recurrir a terceras empresas que ejerzan como intermediarias. La empresa se hace cargo de todas las fases del proceso productivo (producción, logística, marketing, distribución, comercialización), por lo que suponen una fuerte inversión inicial para su puesta en funcionamiento, pero se ven recompensados con altos márgenes de beneficios.
- Indirecto: con este tipo de canales la empresa se asocia con terceros para dividirse el proceso productivo, quienes se convierten en intermediarios de la empresa. Las empresas que aplican este tipo de canales obtienen márgenes menores que si recurriesen al canal directo, pero al diversificar sus funciones se vuelven más eficientes, y además pueden aprovechar las fortalezas del canal. A su vez, el canal indirecto puede ser corto, largo, o doble.

3.1.4. Relación con los clientes:

Para que todo negocio funcione, es necesario establecer algún tipo de relación con los segmentos de clientes que se quiere atraer o retener. Con este apartado, se busca determinar la forma en la que la empresa decide brindar experiencias gratificantes a sus clientes.

En la obra "*Business Model Generation*", se diferencian seis tipos de relación con el cliente que las empresas pueden implementar:

- a. Asistencia personal: es la relación empresa-cliente tradicional, en la que se atienden todo tipo de dudas e incidencias que puedan surgir a los clientes tanto

durante el proceso de compra como tras él. Puede llevarse a cabo en el punto de venta, telefónicamente o por correo, entre otras formas.

- b. Asistencia personal dedicada: en este caso, a cada cliente se le asigna un representante concreto que le ayudará en el proceso de compra. De esta manera, se logra una relación más personal e íntima entre ambos, que permite crear un vínculo más sólido con la empresa.
- c. Autoservicio: no existe una relación de manera directa con el cliente. La empresa suministra los recursos al cliente para que él mismo busque lo necesario para satisfacer su necesidad.
- d. Servicios automatizados: se basa en recurrir a la inteligencia artificial para entablar las relaciones con los clientes, de manera que estos podrán ser atendidos a cualquier hora del día. Algunos ejemplos de ello serían los chats con asistentes virtuales.
- e. Comunidades: consiste en crear una comunidad al servicio de usuarios que comparten intereses y necesidades, en la cual puedan mantener conversaciones y aconsejarse mutuamente respecto a los productos de la empresa. Un ejemplo muy ilustrativo de actualidad serían los *influencers* o Amazon, quien incorpora un apartado de reseñas y conversaciones con clientes.
- f. Co-creación: también denominado “creación colectiva”, consiste en dejar que los clientes dejen comentarios y aportaciones sobre sus productos a través de vídeos de Youtube, blogs, foros o redes sociales. De esta manera la empresa podrá conocer de primera mano lo que sus clientes opinan sobre sus productos y así poder mejorarlo.

3.1.5. Fuentes de ingresos

Dado que el objeto principal de toda empresa es cubrir una necesidad no satisfecha en el mercado y generar valor (o beneficio) a raíz de ello, también es importante que desde el plan de negocios se marquen las pautas fundamentales sobre cómo se logrará dicho valor. Con las fuentes de ingreso se analiza el precio al que ofreceremos nuestros productos, y también el precio que estarían dispuestos a pagar. También estudian los

métodos de pago preferibles por nuestros clientes y cuánto aporta cada uno de ellos al total de los ingresos de la empresa.

El *Business Model Generation* distingue diversas maneras en las que se pueden obtener fuentes de ingreso, y son las siguientes:

a. Ventas de Activos: transacción mediante la que se ceden los derechos de propiedad y uso de un producto físico íntegramente al cliente, por ejemplo, la venta de un inmueble.

b. Primas por uso: los clientes pagan en función del uso que den al producto/servicio ofrecido, siendo tal que mientras más uso se hace, más se paga.

c. Primas por suscripción: pagos realizados por los clientes de manera regular y periódica para tener acceso a un uso constante del bien o servicio.

d. Concesión de licencias: se autoriza a los clientes al uso de un determinado elemento patentado o de propiedad intelectual a cambio del pago de una prima.

e. Arrendamientos y préstamos: pagos periódicos que realizan los clientes por el uso de activos particulares durante un tiempo limitado.

f. Primas de bróker: pagos realizados en materia de intermediación, especialmente financiera, entre varias partes interesadas.

g. Espacios de publicidad: ingresos generados en base de ofrecer espacios publicitarios a distintos productos, servicios y marcas.

Finalmente, cabe destacar que existen distintos mecanismos de fijación de precios para cada fuente de ingresos, pudiendo ser, precios fijos o precios dinámicos. Los métodos de fijación de precios fijos pueden consistir en una lista de precios fijada, depender de las características del producto, variar según el volumen de producto y variar en función del segmento de mercado al que nos estemos dirigiendo. Por otro lado, los métodos de fijación dinámicos serían la negociación, la subasta, el mercado a tiempo real y según la gestión de la rentabilidad.

3.1.6. Actividades clave

Constituyen actividades clave todas aquellas operaciones que deben priorizarse dentro de la empresa para que el modelo de negocio sea óptimo. Las actividades clave se categorizan en tres grupos: actividades de producción, de solución de problemas y de plataforma.

a. Producción: es la actividad clave para aquellas empresas dedicadas a la fabricación y transformación de bienes. Abarcan todas las acciones de diseño, realización y entrega del producto de máxima calidad.

b. Solución de problemas: este tipo de actividades consiste en pensar nuevas soluciones para resolver los problemas de los clientes de forma más eficiente. Entrarían dentro de esta categoría de actividades las consultoras, hospitales y otras empresas dedicadas a la prestación de servicios.

c. Plataforma/Red: en esta categoría entrarían aquellas empresas que utilizan como recurso principal una plataforma digital para ofrecer sus servicios. Algunos ejemplos típicos de este tipo de empresas serían las tecnológicas o las entidades bancarias.

3.1.7. Recursos clave

Para desarrollar el plan de negocios, es necesario determinar qué recursos serán necesarios para poder hacer efectiva la propuesta de valor, de manera que se mantenga una relación con los distintos segmentos de mercado y se consiga generar ingresos.

En el modelo Canvas, se distinguen los siguientes tipos de recursos claves:

a. Físicos: activos tangibles necesarios para el correcto funcionamiento de la corporación. Dentro de esta categoría destacan la maquinaria, edificios e instalaciones, entre otros.

b. Intelectuales: activos intangibles que generan valor por su utilidad intelectual. En esta categoría destacan la marca, las patentes, los derechos de autor o las bases de datos.

c. Humanos: personas que forman parte de la plantilla de la organización. Esta categoría es sumamente importante en aquellos sectores en los que se necesita innovación y creatividad.

d. Financieros: se corresponden con las líneas de crédito y el efectivo con los que cuenta la empresa para hacer frente a las numerosas inversiones iniciales y a los pagos a proveedores. También forman parte de esta categoría las acciones que algunas empresas entregan a sus trabajadores en condición de retribución en especie.

3.1.8. Socios clave

Toda empresa debe establecer relaciones estratégicas con algunos socios para lograr un mayor éxito para el proyecto. Afianzar la relación con los socios es positivo para agilizar los trámites y la toma de decisiones, aprovechar sinergias y reducir riesgos, así como para mejorar la forma en la que somos percibidos por los clientes.

Por otro lado, cabe mencionar los distintos tipos de asociaciones a las que las empresas pueden recurrir; asociarse con los competidores directos, con profesionales independientes, con empresas de distintos sectores (para desarrollar nuevos negocios y aprovechar sinergias) o asociarse con empresas rivales para abarcar mayor parte del mercado.

3.1.9. Estructura de costes

Finalmente, también se deben analizar los costes en los que se incurrirá desde la empresa para poder trabajar bajo un modelo de negocios en concreto. Los costes son un elemento fundamental que se debe tener muy presente, ya que desde la empresa a lo que se aspira, principalmente, es a minimizarlos. Es por ello, que se deben distinguir los distintos tipos de costes.

- Costes fijos: se mantienen constantes sin importar el volumen producido (salarios, alquileres, etc).
- Costes variables: aumentan en según la producción.

- Economías de Escala: cuando logramos comprar un volumen elevado de materiales necesarios para producir -especialmente las empresas grandes-, el coste medio unitario tiende a verse disminuido, beneficiándonos de las economías de escala.
- Economía de amplitud: a medida que una empresa amplía su presencia y actuación, comienza a obtener ventajas en costes.

3.2 Modelo aplicado a la empresa

En primer lugar cabe destacar que dado que nuestra empresa cuenta con dos unidades estratégicas de negocio, siendo por un lado la oferta turística, y por otro la celebración de eventos, en nuestro modelo de negocio se deberán tener en cuenta un mayor número de factores, haciendo el análisis más extenso y complejo.

Figura 8: Modelo de negocio para VinoValor

8. Socios clave	6. Actividades clave	2. Propuestas de valor	4. Relación con los clientes	1. Segmentos de clientes
<p>A) Entidades independientes de promoción y oferta de servicios turísticos y de eventos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • The Fork • Booking <p>B) Alianzas con empresas no rivales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresa de limpieza • Proveedores de alimentación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios típicos de alojamiento. • Planificar, organizar y realizar eventos. • Actividades enfocadas a.l deleite del vino. • Servicio de restauración. 	<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta enoturística: <p>Oferta de servicios turísticos de máxima calidad buscando priorizar el bienestar del cliente en todo momento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propuesta de la organización de eventos: <p>Planificar, organizar y ejecutar los eventos encargados siguiendo las indicaciones del cliente para lograr una experiencia única y satisfactoria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia personal • Servicios Automatizados • Asistencia personal dedicada 	<p>1. Público adulto de entre 25 y 70 años cuyo motivo de viaje sea cualquiera de los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Viajes en pareja • Viajes con amigos <p>2. Empresas que busquen celebrar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Catas de vino • Comidas/Cenas de empresa • Conferencias • Ferias <p>3. Particulares que deseen celebrar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bodas • Comuniones • Comidas familiares • Etc.
7. Recursos clave			3. Canales	
<p>1- Recursos físicos: hotel-restaurante, mobiliario dentro del edificio, material de cocina, viñedos, instalaciones productivas y bodega de almacenaje.</p> <p>2- Recursos humanos: de acuerdo a la organización de de la empresa.</p> <p>3- Recursos financieros: reservas del hotel-restaurante, eventos contratados, cuota de arrendamiento por los viñedos y préstamos bancarios.</p> <p>4- Recursos intelectuales: conocimiento del mercado y nuestra posición en él.</p>			<ul style="list-style-type: none"> • Canales Indirectos: Páginas web externas (Booking, TripAdvisor). • Canales Directos: <ul style="list-style-type: none"> a. Página web personalizada de VinoValor. b. Perfiles propios en RRSS (TikTok, Instagram, Facebook). 	
9. Estructura de costes			5. Fuentes de ingresos	
<ul style="list-style-type: none"> • Costes Fijos: cuota de seguros, nóminas, impuestos trimestrales, amortización del préstamo, pago mensual a la empresa de limpieza subcontratada. • Costes Variables: pago por servicios de marketing y promoción, pago de suministros, comisiones a agencias y aplicaciones que ofrezcan nuestros servicios, mantenimiento de la empresa. • Economías de Escala: compra de grandes cantidades de materia primame alimentación. • Economía de amplitud 			<ul style="list-style-type: none"> • Primas por uso: el cliente pagará los servicios que sean consumidos en cada momento. • Arrendamientos y préstamos: fruto de la cuota de alquiler mensual por nuestros viñedos. • Espacios de Publicidad ofrecidos desde la empresa para la realización de ferias y conferencias de carácter privado. 	

Fuente: Elaboración propia

3.2.1. Segmento de clientes

Como ya se especificó anteriormente, VinoValor se dirige tanto a particulares como a empresas que compartan el gusto por el arte del vino y que busquen disfrutar del entorno rural de los paisajes castellanos.

Para el sector enoturístico nuestros clientes serán un público adulto (de entre 25 y 70 años), con un poder adquisitivo medio-alto y cuya motivación para disfrutar de nuestra experiencia sea un viaje de desconexión con amigos o en pareja. Mientras que en la celebración de eventos, segmentar a nuestros clientes se trata de una tarea de mayor complejidad, pues tanto empresas como familias podrán contratar un evento en VinoValor. Cualquier tipo de empresa que busque celebrar comidas de empresa, conferencias o catas profesionales serán nuestros clientes, y respecto a los particulares, lo serán aquellas familias de rentas media-altas que quieren celebrar su boda, comidas o comuniones de sus hijos con nosotros.

3.2.2. Propuesta de valor

Dado que VinoValor cuenta con 2 actividades principales, la celebración de eventos y la oferta de servicios enoturísticos, también contará con una propuesta de valor doble.

a. Propuesta de valor del enoturismo: ofrecer unos servicios turísticos de máxima calidad y priorizando el bienestar del cliente en todo momento. Todo ello, además, en un entorno privilegiado y con actividades enfocadas al deleite de vinos de la zona.

b. Propuesta de valor de los eventos: llevar a cabo la organización, logística y ejecución de distintos tipos de eventos de manera profesional y siguiendo las indicaciones del cliente, de manera que obtenga una experiencia única y satisfactoria.

Ahora, procedo a analizar qué factores son cruciales para poder lograr la propuesta de valor en ambos sectores de actividad en los que opera VinoValor.

- Factores cuantitativos:
 - Oferta de servicios y actividades exclusivas con precios atractivos y acordes a la calidad ofrecida.

- Uso de un sistema de gestión de reservas eficiente.
 - Disponibilidad de servicio de atención al cliente de 24 horas por medios telemáticos. Posibilidad de trato directo con recepción de 7:00 hasta medianoche.
 - Posibilidad de reserva de los servicios y actividades ofrecidas a través de la página web con antelación, junto con *check in* online del hospedaje.
 - Oferta de traslado privado hacia el aeropuerto o estaciones de trenes y autobuses para los clientes que lo necesiten.
- Factores cualitativos:
 - Trato cordial, atento y personalizado desde administración/recepción con los clientes. De esta manera, tanto en el servicio turístico como en los eventos se atenderá de manera efectiva cualquier cuestión, demanda o problema de forma individualizada.
 - Garantía de una rápida adaptación ante los posibles cambios imprevistos del mercado, como por ejemplo ocurrió con la crisis pandémica del 2020.
 - Gran diversidad de servicios (alojamiento, restauración, catas de vino, rutas en bicicleta, piscina y spa), lo cual permite al cliente no tener que salir del recinto en absoluto, aumentando su comodidad.

3.2.3. Canales

En cuanto a la forma de contactar con el cliente, es importante que VinoValor cuente tanto con canales directos como indirectos. Dada la gran relevancia de ciertas páginas web externas como Tripadvisor o Booking para ofertar y promocionar empresas hosteleras, hoteleras y de organización de eventos, será necesario que VinoValor emplee un canal indirecto en el que dar a conocer su propuesta de valor a los clientes potenciales y en el que estos puedan dejar comentarios sobre su experiencia.

Por otro lado, también será necesario recurrir a canales directos sobre los que nosotros tengamos el control y podamos darle el enfoque que más nos guste. Debemos crear una página web personalizada de VinoValor en la que promocionar nuestros servicios, instalaciones y explicar nuestra misión, visión y valores, entre muchas otras cosas. También será importante contar con perfiles en varias redes sociales, como TikTok para

hacer vídeos divertidos e interactivos que apelen a nuestro público más joven, *los millennials*. Por otro lado, también deberemos contar con una cuenta de empresa en Instagram y Facebook, ya que son las redes en las que prima nuestro mayor público (de 35 años para arriba).

3.2.4 Relación con los clientes

La relación que se entablará con los clientes tiene una triple vertiente. En un primer lugar, se deberá implementar una relación de asistencia personal para el sector del enoturismo, en la que desde recepción se conversará, ayudará y orientará al cliente en todo lo necesario, tanto por vía telefónica como presencial. Seguidamente, también se recurrirá al uso de servicios automatizados para relacionarnos con el cliente en aquellos momentos en los que no esté disponible ninguna persona para tramitar sus cuestiones, especialmente por tema de horarios. Para esos casos, se proporcionará un chat disponible las 24 horas que facilitará ayuda al cliente y resolverá sus dudas de carácter más genérico. Por último, para la celebración de eventos será necesario utilizar una asistencia personal dedicada, en la que parte de nuestra plantilla se encargará de entablar una relación directa, mutua y estable con los clientes, a quienes nos encargaremos de conocer perfectamente para estar a la altura de sus expectativas y necesidades más específicas.

3.2.5 Fuentes de ingresos

Como ya expuse en la idea de negocio, el presupuesto de inversión inicial para VinoValor, sería de 750.000 euros. En una primera instancia, la forma de obtener esa financiación sería con cargo a los 4 socios mancomunados que forman parte de la empresa, quienes aportarían el capital necesario para la compra del terreno y el inicio de la obra del conjunto hotelero. Dado que las aportaciones no serían suficientes para cubrir la totalidad de la inversión, después se recurriría a préstamos bancarios.

Respecto a las formas de recuperar la inversión y obtener ingresos que aplicará VinoValor, destacan las siguientes:

- Primas por uso: dado que el cliente pagará por los servicios que consuma en cada momento, tanto en el hotel, restaurante y eventos.
- Arrendamientos y préstamos: fruto de la cuota de alquiler que se recibe mensualmente por parte del grupo especializado que trabaja en nuestros viñedos.
- Espacios de publicidad: debida a la posibilidad de celebrar conferencias y ferias de todo tipo en nuestro establecimiento, también se obtendrán ingresos en base a las empresas que acudan a publicitarse en dichos eventos.

3.2.6 Actividades clave

Dado que con ambas unidades de negocio de VinoValor se busca prestar un servicio a los clientes, cabe destacar que las actividades clave con las que contará la empresa entrarán dentro de la categoría de solución de problemas, más que en producción o plataforma. Las actividades clave para VinoValor serán, por tanto, las siguientes:

- Prestar servicios típicos de alojamiento; limpieza, preparación de la habitación, servicio de recepción, asesoramiento previo a la estancia, seguro de cancelación, etc.
- Planificar, organizar y realizar eventos de toda clase, además de controlar que todo salga según lo previsto por el cliente.
- Oferta de actividades guiadas y enfocadas al deleite del vino.
- Servicio de restauración (alimentación) para los clientes del hotel y quienes contraten un evento con nosotros.

3.2.7 Recursos clave

Recursos físicos: en primer lugar, el recurso tangible de mayor relevancia es el hotel-restaurante, puesto que allí es donde se llevará a cabo la actividad empresarial en su totalidad, -tanto para los clientes enoturistas como quienes contraten la celebración de un evento-. Dentro del edificio se situará el mobiliario e instalaciones correspondientes para poder ser una corporación en funcionamiento: los muebles de las habitaciones, red Wi-Fi, ordenadores, material de cocina, instalaciones de spa, etc. Por otro lado, también

contamos con viñedos, una nave de instalaciones productivas y una bodega de almacenamiento, pero todo ello está arrendado a un equipo de profesionales y no forma parte de la actividad de VinoValor.

Recursos humanos: el organigrama de la empresa recoge los distintos departamentos en los que se incorporará nuestro capital humano:

- Dirección General: los administradores de la empresa, quienes se encargarán de llevar a cabo la gestiones del negocio, las labores administrativas y de representación de la empresa. También ejercerán de departamento de recursos humanos, decidiendo qué personas se incorporan a la plantilla.
- Recepción: personal cualificado para gestionar las reservas de clientes y ser la cara visible del hotel-restaurant. Debe ser una persona hospitalaria, con dominio de inglés y contar con alguna titulación post-obligatoria.
- Gestión de eventos: debemos contar con personal capacitado para reunirse con los clientes y adaptar sus expectativas del evento a la realidad. Debe ser una persona con afán de liderazgo, puesto que ha de mediar y coordinar a todas las partes involucradas, desde proveedores hasta personal propio de la empresa.
- Restauración: personal que se encargue de la alimentación y bebidas de los huéspedes del hotel y del servicio de banquetes ofrecido para los eventos.
- Actividades: dado que las actividades ofrecidas desde la empresa están enfocadas al enoturismo, se deberá contar con un enólogo profesional para las catas de vino y las visitas guiadas por las instalaciones productivas.
- Limpieza: tanto de las estancias del hotel como las zonas comunes (piscina, spa, recepción, etc). Se recurrirá a una subcontrata a una empresa especializada en servicios de limpieza.

Recursos financieros: derivan de las principales fuentes de ingreso de la empresa. Estas son las reservas de habitaciones, los servicios de restauración y los contratos de celebraciones de eventos. También, la cuota de arrendamiento que se percibe mensualmente a raíz del alquiler de los viñedos e instalaciones productivas, además de los préstamos que se puedan ir solicitando al banco para llevar a cabo inversiones a mayores.

Recursos intelectuales: conocimiento de las necesidades actuales de los clientes así como nuestra posición en el mercado en base a sus comentarios en redes sociales y páginas web.

3.2.8 Socios clave

Las relaciones con otras empresas deben hacerse siempre teniendo en cuenta la posición de mercado actual y el objetivo a largo plazo que se quiere lograr.

Dado que VinoValor es una empresa de servicios que opera en un mercado bastante saturado, deberá entablar una relación clave con entidades independientes cuya actividad principal consista en ofertar y promocionar servicios turísticos y eventos. Algunos ejemplos de estas entidades podrían ser Tripadvisor para la gestión de reservas tanto de celebraciones como de turismo, The Fork para el restaurante y Booking para el alojamiento. De esta forma, lograríamos abarcar un mercado mucho más amplio que difícilmente se lograría sin hacer uso de estas plataformas.

Por otra parte, también sería interesante establecer alianzas con empresas no rivales, en concreto, los proveedores de alimentación y otras bodegas de renombre con quien poder entablar relaciones comerciales y así contar con una oferta variada de vinos. Dentro de la categoría de no rivales, también se debería incluir una empresa que proporcione los servicios de limpieza. La razón es su relevancia para el funcionamiento de VinoValor, ya que son elementos clave, dado que tanto la calidad de la comida ofrecida como la limpieza y presentación de las instalaciones son fácilmente percibidos por el cliente y afectan notablemente a su opinión.

3.2.9 Estructura de costes

- Costes fijos

- Cuota de seguros.
- Nóminas de los trabajadores indefinidos.
- Pago de los impuestos correspondientes en la liquidación trimestral.
- Pago de la amortización del préstamo utilizado para acometer la inversión inicial.

- Pago a la empresa de limpieza subcontratada.

- Costes variables

- Pago de comisiones a las agencias y aplicaciones que ofrezcan nuestros servicios (Booking).
- Pago de los suministros (electricidad, gas, agua, etc).
- Pago por los servicios de promoción y marketing.
- Servicios de mantenimiento de la empresa.

Respecto a las economías de escala, VinoValor podría alcanzarla mediante la compra de grandes cantidades a sus proveedores de alimentación, de manera que se pudiera beneficiar de una reducción en su coste medio. Sin embargo, a través del hospedaje la celebración de eventos resultaría de gran dificultad alcanzar una economía de escala, ya que para prestar dichos servicios no es necesario realizar grandes compras.

Por otro lado, la economía de amplitud sería una gran oportunidad para VinoValor, ya que según se fuese asentando en el mercado enoturístico se lograría una ventaja en costes respecto de la competencia.

4. CONCLUSIONES

Una vez concluido el trabajo y tras haber examinado los diversos factores que van a influir antes, durante y después de la creación de la empresa, debemos tener claras varias cuestiones. Este plan de negocios revela la existencia de una gran oportunidad para rentabilizar la riqueza cultural y vinícola de nuestra región. A lo largo de este trabajo, se ha estudiado detalladamente el mercado actual, logrando identificar una creciente demanda en las experiencias turísticas únicas y de alta calidad centradas en el enoturismo. Asimismo, se ha realizado un amplio estudio de viabilidad económica, confirmando que la combinación de alojamiento, catas de vino, y actividades culturales y gastronómicas junto con la oferta de celebraciones de eventos permite generar una rentabilidad sostenible a largo plazo.

Sin embargo, el entorno que nos rodea cambia constantemente, por lo que será crucial no solo adaptarnos a estos cambios, sino también hacerlo mejor y más rápido que

nuestra competencia. Además, será importante que nuestros servicios tanto turísticos como de eventos sean diferenciados para atraer a un mayor número de clientes y, al mismo tiempo, crear una imagen de marca que fomente la fidelidad de estos.

En definitiva, la creación de una VinoValor como concepto de hotel, restaurante y bodega en la Ribera del Duero no solo es viable, sino que también tiene el potencial de convertirse en un referente dentro del sector turístico de la región. Este proyecto no solo beneficiará económicamente a la empresa y a sus colaboradores, sino que también contribuirá al desarrollo económico y cultural de la Ribera del Duero, fortaleciendo su posición como uno de los destinos enoturísticos más importantes del mundo.

BIBLIOGRAFÍA

- Bibliografía general:

Guerras Martín, L.A. y Navas López, J.E. (2007): “La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y aplicaciones”. Editorial Thomson Civitas.

Hermano Rebolledo, Víctor; Prieto Pastor, Isabel. Apuntes de dirección Estratégica (2023). Universidad de Valladolid.

Luque Toro, Beatriz (2018). La Bendita Locura: haciendo de un sueño un negocio familiar. Plan de negocio de un proyecto de enoturismo. Trabajo de Fin de Grado. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Manzano García, Sara (2023). Plan de empresa para la creación de una empresa de servicios de ingeniería. Trabajo de Fin de Grado. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

- Bibliografía idea de negocio:

Desarrollo urbano: Panorama general. (2023). Banco Mundial. Recopilado de: <https://www.bancomundial.org/es/topic/urbandevelopment/overview>

Zorrilla, José (1838). A buen juez, mejor testigo. Lugar: Biblioteca virtual Miguel de Cervantes. Recopilado de: https://www.cervantesvirtual.com/obra-visor/a-buen-juez-mejor-testigo--0/html/fedf3cca-82b1-11df-acc7-002185ce6064_2.html#I_0

Admin. (2014). *Equipar cocina de restaurante para 40 comensales*. Fagor Professional Blog. Recopilado de <https://www.fagorprofessional.com/blog/es/como-equipar-cocina-restaurante-40-comensales/>

INE - Instituto Nacional de Estadística. (s. f.). *Matrimonios por comunidad autónoma de inscripción del matrimonio, mes y forma de celebración*. INE. Recopilado de <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?tpx=36158>

- Bibliografía análisis del entorno:

Enoturismo de éxito: ¿Qué tipo de enoturistas interesa atraer a nuestra bodega? (2018). CataDelVino.com. Recopilado de: www.catadelvino.com

Enoturismo en España. Ideas para hacer enoturismo en rutas de vino. (2013, abril 9). Turismo del Vino. <https://turismodelvino.com/enoturismo/>

Sanchoyarto, R. (2016). *Clima y viñedo*. Aprender de Vino. <https://www.aprenderdevino.es/clima-vinedo/>

La D.O Ribera del Duero: Clima (s.f.). Ribera del Duero. <https://www.riberadelduero.es/la-do-ribera-del-duero/clima>

Official interest rates. (2024, 24 enero). European Central Bank. https://www.ecb.europa.eu/stats/policy_and_exchange_rates/key_ecb_interest_rates/html/index.en.html

Los 10 mayores productores de vino del mundo. (s.f). Vinalium. <https://vinalium.com/blog/blog-vinalium/los-10-mayores-productores-de-vino-del-mundo/>

Vino: principales productores mundiales en 2022 (2023, 3 mayo). Statista. <https://es.statista.com/estadisticas/511879/produccion-del-vino-en-el-mundo-por-pais/>

Who we are - Recevin (s.f). Recevin. <https://recevineurope.eu/who-we-are/>

Bolaños, P. (2023, 28 agosto). *En 25 años las bodas por la Iglesia han descendido un 83% en España*. Newtral. <https://www.newtral.es/descenso-bodas-iglesia/20230827/#>

Listado de Denominaciones de Origen Protegidas e Indicaciones geográficas protegidas de vinos registradas en la Unión Europea (2023, 2 diciembre). Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/calidad-diferenciada/02_vinos_tcm30-426473.pdf

Turismo en Castilla y León (s.f). - Análisis de datos abiertos JCyL. <https://analisis.datosabiertos.jcyl.es/pages/turismo/?flg=es-es>

Virtual Tastings. (s.f.). Palmaz Vineyards.
<https://palmazvineyards.com/Wines/VirtualTastings>

Velasco, P. (2023, 25 junio). *CyL lidera el enoturismo nacional con el 19% de los visitantes*. El Día de Segovia. <https://www.eldiasegovia.es/noticia/z4ee6ba72-bb8f-ab64-4abebbfbc6c25aef/202306/cyl-lidera-el-enoturismo-nacional-con-el-19-de-los-visitantes>

Beiro, R. (2023, 22 agosto). *La revolución tecnológica en el enoturismo*. Vinetur. <https://www.vinetur.com/2023082274900/la-revolucion-tecnologica-en-el-enoturismo.html>

- Bibliografía modelo de CANVAS:

Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Vázquez, L. (2016). *Generación de modelos de negocio : un manual para visionarios, revolucionarios y retadores* (15ª ed). Deusto.

Molina, D (2022, 4 noviembre). *Qué es el modelo Canvas y ejemplos de Canvas reales*. Thinking For Innovation. <https://www.iebschool.com/blog/que-es-el-modelo-canvas-y-como-aplicarlo-a-tu-negocio-agile-scrum/>

Escudero, J. (2023, 25 septiembre). *Canvas: Así se elabora este modelo*. Emprendedores. <https://emprendedores.es/gestion/modelo-3/>

Zendensk, (2023, 7 julio). *Estrategia de omnicanalidad: definición, objetivo y cómo aplicar*. Zendesk. <https://www.zendesk.com.mx/blog/estrategia-de-omnicanalidad/>

Hernández Domínguez, P. (2024). *Modelo de Negocio para VinoValor*. Canva. https://www.canva.com/design/DAF-k0DmvsE/7YwfAS4U5ru_19JLez8BgA/edit?utm_content=DAF-k0DmvsE&utm_campaign=designshare&utm_medium=link2&utm_source=sharebutton

