



---

# Universidad de Valladolid

## Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

### Grado en Economía

## Análisis del Entorno de una Empresa

Presentado por:

*Beatriz Santiuste Gutiérrez*

Tutelado por (opcional):

*Juan Hernangómez Barahona*

*Valladolid, 12 de enero de 2015*

# ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. ENTORNO GENERAL	
2.1 VARIABLES DEL ENTORNO GENERAL.....	5
2.2 PRIMER ESCENARIO.....	11
2.3 SEGUNDO ESCENARIO.....	13
3. ENTORNO SECTORIAL	
3.1 PRIMER SECTOR	
3.1.1 Definición de Abell.....	14
3.1.2 Análisis de las cuatro variables complementarias y Porter	
3.1.2.1 Análisis de las cuatro variables.....	14
3.1.2.2 Análisis de Porter.....	15
3.2 SEGUNDO SECTOR	
3.2.1 Definición de Abell.....	18
3.2.2 Análisis de las cuatro variables complementarias y Porter	
3.2.2.1 Análisis de las cuatro variables.....	18
3.2.2.2 Análisis de Porter.....	19
4. ANÁLISIS DE COMPETIDORES	
4.1 PRIMER SECTOR.....	23
4.2 SEGUNDO SECTOR.....	23
5. ANÁLISIS INTERNO	
5.1 ANÁLISIS DE NEGOCIO	
5.1.1 Primera Unidad Estratégica	
5.1.1.1 Cadena de Valor.....	24
5.1.1.2 Recursos y Capacidades.....	27
5.1.2 Segunda Unidad Estratégica	
5.1.2.1 Cadena de Valor.....	28
5.1.2.2 Recursos y Capacidades.....	31
6. ANÁLISIS DEL RIESGO	
6.1 RESTAURANTE	
6.1.1 Riesgo Económico.....	33
6.1.2 Riesgo Operativo.....	33

6.1.3 Riesgo de Quiebra.....	33
6.1.4 Riesgo Financiero.....	33
6.2 BODEGA	
6.2.1 Riesgo Económico.....	34
6.2.2 Riesgo Operativo.....	34
6.2.3 Riesgo de Quiebra.....	34
7. ANÁLISIS DAFO	
7.1 OPORTUNIDADES.....	36
7.2 AMENAZAS.....	37
7.3 FORTALEZAS.....	38
7.4 DEBILIDADES.....	38
8. CONCLUSIONES.....	38
9. REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍA.....	40

## 1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo trata sobre el análisis de una empresa en sus distintos ámbitos para finalizar con el análisis DAFO de dicha empresa.

La empresa elegida cuenta con dos unidades estratégicas, las cuales son: el Restaurante José María, ubicado en la ciudad de Segovia; y la Bodega Pago de Carraovejas, localizada en el municipio de Peñafiel, provincia Valladolid.

Primero surge el Restaurante José María en 1982 y, debido al gusto de José María por el vino y su persecución de la mejor calidad, decide elaborar un vino exclusivo para su restaurante. Elige la Villa de Peñafiel para establecer la Bodega por tres motivos: su cercanía a la ciudad de Segovia, ser centro histórico de los vinos de la Ribera del Duero y las laderas de Carraovejas, consideradas los mejores maduraderos por los conocidos del lugar.

En sus principios, la Bodega contaba con 10 hectáreas ya que, como acabamos de decir, la finalidad era la creación de un solo vino para el Restaurante. Así surge el Vino de Autor que, a día de hoy, sólo es posible degustarlo en dicho lugar.

Con el paso de los años, esto ha cambiado y ahora cuenta con unas 160 hectáreas en las que se elaboran cinco tipos de vino. Estos vinos son: Autor, Crianza, Reserva, Cuesta de las Liebres y Añejón.

Por tanto, como vemos, la empresa cuenta con dos unidades estratégicas de negocio:

### 1) Restaurante José María.

- Función: restauración.
- Tecnología: por pedido.
- Clientes: empresas, instituciones, consumidor final.
- Variable destacable: la localización del restaurante que es Segovia.



## 2) Bodega Pago de Carraovejas.

- Función: producción de vino con denominación Ribera del Duero.
- Tecnología: en masa.
- Clientes: distribuidores y consumidor final.



El Restaurante José María se sitúa dentro del sector de la restauración el cual se caracteriza por tener una tecnología por pedido lo cual quiere decir que el servicio prestado se lleva a cabo a través de la petición de algo concreto por parte de los clientes y bajo encargo. Los clientes que tiene esta unidad son variados, desde empresas e instituciones hasta el consumidor final. Hablamos de empresas e instituciones por las comidas de empresa que se hacen o por reuniones que se llevan a cabo.

En lo referente a la Bodega, se situaría dentro del sector vitivinícola. La función de dicha bodega es la producción de vino con denominación de origen lo que hace que se cierre, en cierta medida, el número de competidores ya que, principalmente, competirá con los productores de vino con denominación de la Ribera del Duero. La tecnología usada por esta unidad es en masa, ya que, el proceso productivo requiere varias fases específicas: desde la recogida de la uva hasta la finalización del producto. Este sector ha evolucionado mucho en lo referente a la tecnología ya que antes se hacía todo de manera artesanal y ahora se ha pasado a combinar lo artesanal, como la recogida de la uva, y la nueva tecnología, como se puede observar en el embotellado del vino. En lo referente a sus clientes son, principalmente, distribuidores que se encargan de comercializar el vino no sólo en España y Europa sino también en América; y también está el consumidor final. El consumidor final puede adquirir este producto en la Bodega pero sólo un estuche ya que la finalidad de la Bodega es que el consumidor final conozca la elaboración y la propia Bodega en sí antes de ser vendedor directo.

## 2. ENTORNO GENERAL

### 2.1 VARIABLES DE ENTORNO GENERAL

Las variables de entorno general se pueden clasificar en cuatro grupos: políticas, económicas, socioculturales y tecnológicas. Tenemos que indicar que nuestra empresa se ve influenciada por variables que afecten al mercado Europeo ya que aunque exporte a América no tiene ninguna planta de producción, sólo se queda en exportación. Las variables tienen un pronóstico para un periodo de tiempo de tres años.

Empezamos con las variables políticas que pueden influir a la empresa. En un primer lugar encontramos que una subida del IVA puede afectar a la empresa. Bruselas ha aconsejado a España subir el IVA reducido de los productos que es del 10% al 21%. Directamente no afecta a la empresa Pago de Carraovejas porque el sector en el que compite ya tiene el 21% de IVA pero sí le afecta indirectamente puesto que esa subida de IVA supone una disminución del poder adquisitivo de las familias lo que se traduce en una bajada del consumo.

Subida	40%
No Subida	60%

En función de la información recogida, se pronostica que la posibilidad de que suba el IVA de los productos de IVA reducido es muy baja, porque la última subida de IVA ha provocado una bajada muy significativa en el consumo y la subida del IVA cultural hizo que se cerrasen el 25% de las empresas del sector lo cual es un referente de lo que pasaría si aumentase este tipo de IVA.

Otra variable política que puede afectar es el Acuerdo de Libre Comercio que Europa y Estados Unidos están debatiendo. Si se aprueba este Acuerdo se eliminarán barreras aduaneras que afectan al comercio lo cual beneficiará a esta empresa puesto que exporta a EE.UU.

Sí	60%	2014	30%
No	40%	2015	30%
		2016	40%

Como hemos dicho que hay una probabilidad alta de que se de el acuerdo de comercio entre los dos países tenemos que pronosticar para cuándo. Teniendo en cuenta que ahora mismo tiene lugar el conflicto de Ucrania con Rusia, la negociación de este acuerdo puede retrasarse más de lo previsto puesto que ahora tanto EE.UU. como Europa están más centrados en el conflicto, sobre todo EE.UU. Por lo que, de darse el Acuerdo tendría una mayor probabilidad de darse en el 2016.

La armonización fiscal la consideramos una variable en nuestro análisis, ya que si se da, para el periodo de tres años para el cual estamos llevando a cabo este análisis, no se desplazarían las sedes de las empresas hacia países con un menor régimen fiscal. La armonización fiscal absoluta es un objeto muy difícil de conseguir y menos en tres años pero sí que se pueden dar pasos hacia esa armonización que produzcan efectos en tres años.

Para ello nos preguntamos: ¿En los próximos tres años se van a dar pasos en la UE para la armonización fiscal?

Muy Lento	30%
Lento	40%
Normales	20%
Rápidos	10%
Veloces	10%

En especial a esta empresa le podría interesar de cara a una expansión futura.

En el grupo de variables económicas podemos encontrar:

Consumo Privado. El consumo privado es un factor determinante puesto que indica la situación de los consumidores y un pronóstico de subida o de bajada de dicho consumo diagnostica un aumento o una bajada de las ventas.

		>5%	15%
		(5%-10%)	30%
Aumentará	60%	(10%-20%)	20%
Disminuirá	40%	(20%-30%)	10%
		(30%-40%)	15%
		(40%-50%)	10%

Con la información disponible se ha pronosticado que el consumo privado aumentará para el periodo de tres años en un intervalo de entre un (5%-10%). Esta variable es un referente de la situación de la empresa ya que su cliente es el consumidor final.

Subvenciones de la UE. La aparición de nuevas subvenciones puede favorecer a la hora de mejorar los procesos productivos de elaboración o a innovar para sacar un nuevo producto en el medio rural. La UE tiene un programa para potenciar el desarrollo del medio rural y aumentar su población. En el caso de esta empresa no es un condicionante para llevar a cabo los proyectos que necesita además de que hay que tener en cuenta que las subvenciones que otorgan las instituciones suelen ser subvenciones ex – post lo cual quiere decir que primero la empresa realiza la inversión con sus medios y a posteriori se lo dan a dicha empresa en caso de haberse otorgado la subvención.

Nada	10%
Poco	15%
Medianamente	40%
Algo	20%
Mucho	15%



El precio oficial del dinero en Europa. Esto influirá a la hora de tomar las decisiones de inversión puesto que si el tipo de interés al que prestan los bancos es elevado, hará que se piensen más las decisiones de inversión con préstamo que si el tipo de interés es menor ya que, al tener un menor coste asociado costará menos devolverlo. A día de hoy, el precio oficial del dinero es de 0.05<sup>1</sup>.

<0.05	10%
(0.05-0.05)	10%
(0.5-1)	40%
(1-1.5)	25%
(1.5-2)	15%

Con este pronóstico se prevé que el tipo del dinero oficial sea de entre el 0.5 y 1 pero depende a lo que dé más importancia el BCE ya que si da prioridad al salir de la crisis, los tipos de interés continuarán siendo bajos para intentar que el crédito llegue a las familias. Pero si tiene más en cuenta el riesgo de deflación que acecha a la zona euro, lo cual es peligroso y más con precedentes como el de Japón, hará que aumente los tipos de interés para evitar esa bajada excesiva de los precios. Se pronostica que subirá poco el precio oficial del dinero. El año pasado el BCE bajó los tipos de interés que pasaron de ser del 0.25 al 0.05 que es como está ahora. Por tanto, podemos apreciar que el BCE dio más importancia, en ese momento, a la salida de la crisis pero no se está llevando a cabo la concesión de préstamos por parte de los bancos como se esperaba.

Otra variable económica es el precio del barril de petróleo. Hoy, ese precio es de 48.21\$<sup>2</sup>. Esta variable influye sobre todo en los precios de transporte. A esta empresa le influirá aunque el servicio de transporte sea un servicio externo ya

<sup>1</sup> Datos procedentes de: <http://www.datosmacro.com/tipo-interes/zona-euro>

<sup>2</sup> Dato procedente de: <http://www.preciopetroleo.net/>

que se reflejará en el precio de los portes. Una subida del precio del petróleo hará que aumente el precio del producto.

<48.21	5%
(48.21-58)	15%
(58-68)	10%
(68-78)	25%
(78-88)	30%
>88	15%

Otra variable que influye es el precio de la luz. El precio medio de la luz en Europa, en 2013, fue de 0.2002 euros por kilowatio hora. El precio de la luz es una variable importante puesto que se usa en el proceso productivo y es un coste variable importante.

<0.2002	15%
(0.2002-0.23)	25%
(0.23-0.27)	10%
(0.27-0.3)	35%
>0.30	15%

En función de la información disponible, la luz, para dentro de tres años, no subirá tanto con la pretensión que tienen algunos gobiernos de abrir este sector a una mayor competencia. Todavía no se conocen datos exactos sobre el precio medio de la luz en Europa de 2014 pero si sabemos que aquí, en España en el 2015, se ha implantado un nuevo modelo de precios. En dicho modelo hay una parte fija y otra variable por lo que, hasta pasados unos meses, no se podrá decir con exactitud si el precio se ha encarecido o se ha reducido.

En lo referido a las variables socioculturales podemos encontrar un aumento del enoturismo en la Ribera del Duero debido a la propagación de esta nueva clase de turismo por el aumento de las personas interesadas por el vino o por

su elaboración. Para esta empresa, esta actividad sería una actividad complementaría

¿En cuánto aumentarán las visitas a las bodegas de la Ribera del Duero en 2014?

<10%	10%
(10%-20%)	10%
(20%-30%)	15%
(30%-40%)	30%
(40%-50%)	15%
>50%	20%

Con la información disponible lo más probable es que sea que sí porque la economía a nivel europeo está basada en los servicios y en especial en el turismo y más lo que se refiere a España. Este turismo, por el aumento del nivel de educación y el aumento de las inquietudes, es cada vez más exigente y abierto al mundo cultural lo que hace que no se centre sólo en un tipo de turismo y que se quieran realizar un mayor número de actividades.

En cuestión a las variables tecnológicas puede influir la aplicación de “drones” contra la contaminación. Es un producto que todavía China está desarrollando cuyo fin es congelar, a través de productos químicos, las sustancias contaminantes. Además otro de los fines que va a tener es el de captar de un modo aéreo a las empresas que más contaminan para imponerles las sanciones correspondientes. En el caso de esta empresa esa no sería una preocupación puesto que no es una empresa altamente contaminante pero serviría para que, en la Bodega, pudieran vigilar los cultivos.

Otra variable científico- técnica es la producción de células productoras de insulina lo que hace que las personas que tienen la enfermedad de la diabetes dejen de serlo. Esto influye en que la personas diabéticas tienen muy restringido el consumo de alcohol ya que tiene altos niveles de azúcar y otras personas que tienen esta enfermedad con alguna complicación de dicha enfermedad. Si se llega a terminar de desarrollar el proyecto con resultados exitosos hará que estas personas puedan consumir alcohol.

¿Se terminará de desarrollar este proyecto?

Sí	90%
No	10%

¿Cómo será ese desarrollo en los próximos tres años?

Muy Lento	30%
Lento	20%
Normales	40%
Rápidos	10%
Veloces	10%

Con la información disponible se prevé que el proyecto seguirá hacia delante aunque con una velocidad normal no muy rápida porque todavía anda en fase experimental y falta por desarrollar y comparar con otros métodos. Es una variable que la podemos tomar en consideración ya que, en España, el 13.8% de la población es diabética siendo así uno de los países de la UE donde más hay; y Europa cuenta con 55 millones de personas diabéticas. Si se desarrollan estas células, se habrá encontrado una cura para la diabetes y, por tanto, podrán beber alcohol, en lo referente a los individuos que padecen diabetes de tipo 2, y aumentar su ingesta los diabéticos normales.

Hay que tener en cuenta que este año es año de elecciones por lo que, tal y como se puede esperar, es un año de reducciones en el precio. Esto se observa en la disminución del precio de la luz, la bajada del petróleo...

## 2.2 PRIMER ESCENARIO

VARIABLE	VALOR MÁS PROBABLE	Probabilidad
Consumo Privado	5%-10%	30%
IVA	No	60%
Acuerdo de Libre Comercio	Sí, en 2016,	60%; 40%

Armonización Fiscal	Velocidad lenta.	40%
Subvenciones de la UE	Medianamente	40%
Precio Oficial del Dinero	(0,5-1)	40%
Precio del Barril del Petróleo	(78\$-88\$)	30%
Precio de la Luz	(0,27€-0,30€)	35%
Enoturismo	(30%-40%)	30%
Células Protectoras de Insulina	Desarrollo normal para los próximos años.	90%

En este primer escenario nos encontramos con varias amenazas. La primera de ellas es la subida del IVA lo cual afecta indirectamente a la empresa a través de una posible bajada del consumo. Otra de las amenazas es la del aumento del precio del petróleo lo que conllevaría un aumento del precio del transporte y un mayor coste de este servicio para la empresa. Dicho precio ha bajado considerablemente a comienzos del 2015 pero cabe señalar que este año es año de elecciones y los impuestos tienden a bajar. Por lo que, aunque ha bajado este año el precio se prevé que aumente en los sucesivos años. El efecto predominante, de la subida del precio oficial del dinero, es un efecto negativo para la empresa puesto que, si ya de por sí el tipo de interés a la hora de prestar a las empresas es elevado, aunque el oficial es muy bajo, aumentará más.

En cuestión de las oportunidades también encontramos varias. Una primera oportunidad la podemos encontrar en el Acuerdo Comercial de EU con EE.UU. ya que supondría tener un mejor acceso al mercado exterior teniendo en cuenta que EE.UU. tiene un Tratado de Libre Comercio con Canadá y países de América Latina como México, Colombia, Chile; la eliminación de barreras y por tanto, supondría una mayor expansión en mercados extranjeros. Otra oportunidad la encontraríamos en la armonización fiscal de la UE ya que supondría la eliminación de muchas tramas administrativas lo único que para nuestro periodo de tiempo no va a ser una oportunidad muy relevante puesto que por los problemas por los que está pasando ahora Europa el tema de la armonización se ha dejado un poco de lado. El enoturismo sería una oportunidad de la empresa para completar su actividad ya que supondría un

ingreso complementario y la explotación de esta actividad puede hacer que los individuos se interesen más por la cultura vinícola y aumente el número de consumidores de estos productos.

### **2.3 SEGUNDO ESCENARIO**

Para la empresa, que cuenta con dos unidades estratégicas que son Pago de Carraovejas y el Restaurante José María, la variable más relevante es el consumo privado. El consumo privado es determinante ya que si disminuye, significa que ha habido una pérdida en el poder adquisitivo del consumidor final y por tanto, será un referente de la bajada de las ventas. Mientras que, si el consumo final aumenta, significa que el poder adquisitivo del consumidor ha aumentado y en consecuencia, se reflejará de manera positiva en la empresa. El segundo valor más probable que puede darse es que el consumo privado aumente entre un 10% y un 20% lo que significaría una mejora sustancial de la situación del consumidor final lo que llevaría a pensar en una mejora de la situación económica actual. Si el consumo privado aumentase tanto no sería por una subida del IVA, sino todo lo contrario.

Se ha pronosticado, como más probable, que de aquí a tres años el consumo privado aumentará entre un 5%-10% pero vamos a ver qué ocurriría si se diese el segundo valor más importante de dicha variable, que, como hemos dicho, es un aumento de entre un 10% y un 20%. Se pueden apreciar una serie de efectos cruzados. Estos efectos son:

- Si aumenta el consumo privado en esa proporción, además de no aumentar el IVA, podrían reducirlo.
- El aumento tan considerable del consumo privado podría acelerar el Acuerdo de Libre Comercio ya que conllevaría un aumento de las importaciones y EE.UU. se beneficiaría.
- Con respecto a la armonización fiscal, este aumento puede generar avances ya que, en teoría, la mejora de la situación del consumidor final hace que no se tenga que preocupar el Estado por esto y se pueda centrar en este tema.
- Las subvenciones de la UE aumentarían porque eso es síntoma de que la economía se está recuperando y puede destinar una mayor cantidad de recursos, que antes dirigía otras cosas.

- El precio oficial del dinero subiría. Un aumento del consumo privado en esa proporción, es uno de los síntomas de la recuperación de la situación actual lo que hace que aumente la demanda y que haya más flujos en el mercado. Esto va a hacer que no sea necesario inyectar tanto dinero en el mercado y, por tanto, el precio oficial del dinero que está reflejado en los intereses de los préstamos, subirá.

Como se puede apreciar, el segundo escenario tendrá muchas más oportunidades y menos amenazas haciendo que sea un escenario bastante optimista.

### **3. ENTORNO SECTORIAL**

#### **3.1 PRIMER SECTOR**

##### **3.1.1 Definición de Abell**

Como hemos dicho ya, esta empresa cuenta con dos unidades estratégicas, y cada una de ellas pertenece a un sector diferente.

El primer sector identificado se caracteriza por:

- Función: restauración.
- Tecnología: por pedido.
- Clientes: empresas, instituciones, consumidor final.
- Variable destacable: la localización, en Segovia, e influencia en los alrededores.

El primer sector está definido por tener una función que es la restauración. En este sector la tecnología utilizada para la obtención del producto es por pedido lo cual quiere decir que el servicio prestado se lleva a cabo a través de la petición de algo concreto por parte de los clientes y bajo encargo. Tiene una clientela compuesta por empresas, instituciones y consumidor final. Se trata del sector de la restauración que forma parte de la gran industria de los servicios.

##### **3.1.2 Análisis de las cuatro variables y Porter**

Llevaremos a cabo el análisis del primer sector que es el sector de la restauración. Primero, analizaremos las cuatro variables complementarias y, seguidamente, realizaremos el análisis de Porter.

###### *3.1.2.1 Análisis de las cuatro variables complementarias.*

- Grado de concentración del sector. El sector de la restauración es un sector en el cual hay un gran número de empresas y cada empresa tiene poca cuota de mercado; consecuentemente será un sector disperso y habrá una gran rivalidad en el sector.
- Tamaño e importancia del sector. Es un sector de gran tamaño ya que ocupa a un gran número de personas. Este sector, por su ubicación, tiene una mayor ocupación los fines de semana, en los periodos festivos tales como semana santa; y en las temporadas de otoño y primavera.
- Ciclo de vida del sector. Es un sector maduro y, a pesar de ello, tiene grandes oscilaciones que, en este caso, van asociadas con la evolución del consumo privado.
- Globalización del sector. Este sector no está globalizado sino todo lo contrario. Es un sector local ya que las empresas competidoras son del entorno más cercano.

### 3.1.2.2 Análisis de Porter

El análisis de Porter supone analizar cuatro variables:

1) La posibilidad de entrada de nuevos competidores.

La posibilidad de entrada en el sector se rige por la rentabilidad y expectativas de crecimiento; y las barreras de entrada.

- i. Con respecto a la rentabilidad y crecimiento, el sector de la restauración es un sector muy relacionado con el consumo privado lo cual nos indica que cuando crece el consumo privado, crece dicho sector. Señalar que Segovia es una ciudad cercana a un foco de alta actividad como es Madrid.
- ii. También es un sector rentable y con el pronóstico de que el consumo privado en los próximos tres años va a aumentar un 7% podemos decir que es un sector con mucha rivalidad. También hay mucha rivalidad porque compiten desde restaurantes cuya mayor oferta son los



platos del día a restaurantes con tenedores o soles de Repsol. Como vemos, es un sector atractivo y, por tanto, vamos a pasar a analizar las barreras de entrada

iii. Las barreras de entrada. No hay barreras de entrada como tal ya que las que hay son las propias de crear una empresa como pueden ser los trámites burocráticos.

1. Podemos distinguir que hay un know-how que sería el de quien monte una empresa en el sector de la restauración tiene que saber cocinar.

2. Diferenciación del producto. En este sector puede haber diferenciación ya que hay restaurantes que al crearse un cierto renombre también se crean una clientela fija, es decir, se da una fidelización de clientes los cuales cada vez que van a Segovia van a un restaurante en concreto. La fidelización hace que el restaurante pueda poner un sobreprecio pero también hay que tener en cuenta que es muy frágil ya que a nada que se cometa un error pierdes clientela.

3. Barreras legales. Dentro de las barreras legales nos encontramos con el tiempo medio de espera para poder crear la empresa, los trámites burocráticos y , al ser una empresa del sector de la restauración, también tendrá barreras legales sanitarias.

2) Productos sustitutivos.

El producto sustitutivo que más amenaza supone es la comida casera, es decir, la comida propia que cada turista se traiga; ya que si los turistas se traen su propia comida no van a los restaurantes y se quedan sin una parte de la clientela.

3) Poder de negociación de los clientes y proveedores.

Con respecto a los clientes. Los clientes no fijan los precios sino que es la empresa quien los establece. Hay mucha oferta lo que permite elegir al cliente y hace que sea un mercado competitivo, pero, por otra parte, las empresas que se han conseguido diferenciar tienen una clientela asegurada por lo que van a poder fijar un sobreprecio. Con lo cual los clientes no tienen poder de negociación en este sector.

Con respecto a los proveedores, tradicionalmente, los restaurantes con un cierto renombre tienen contratos de una duración de largo plazo en los que prima la calidad de la materia prima. Aquí en vez de hablar de poder de negociación se habla de una cooperación entre cliente y proveedor.

#### 4) Grado de rivalidad.

Es un sector disperso lo que quiere decir que hay muchos restaurantes y, como consecuencia, hay mucha rivalidad. En este caso la diferenciación no nos va a servir como medidor de la rivalidad el sector ya que, en este sector, con la diferenciación se consigue la fidelización de los clientes y, por tanto, no hay rivalidad. Y, con respecto a las barreras de salida, encontramos que se pueden encontrar restricciones legales pertinentes pero no va a haber muchas más ya que no es un sector que cuente con activos especializados.

Conclusiones. El sector de la restauración no tiene barreras de entrada en sí ya que no requiere una gran inversión y uno de los mayores inconvenientes son los trámites burocráticos. En este sector juega un papel muy importante la diferenciación ya que los restaurantes diferenciados no tienen tanta competencia y se hacen con una fidelización del cliente. Una de las amenazas de este sector es la sustitución del restaurante por la comida casera. Esto irá de la mano de la situación del consumo privado ya que cuando los individuos tienen un poder adquisitivo bueno van a salir de restaurante, mientras que, si

ven reducidos sus ingresos sustituirán esto por la elaboración de su propia comida. Por tanto, como en nuestro pronóstico hemos dicho que se prevé que el consumo privado aumente de aquí a tres años, puede haber oportunidades para entrar en el sector, lo que puede llegar a ser una amenaza para las empresas ya existentes.

## **3.2 SEGUNDO SECTOR**

### **2.2.1 Definición de Abell**

El segundo sector identificado se caracteriza por:

- Función: producción de vino con denominación Ribera del Duero.
- Tecnología: en masa y artesanal.
- Clientes: distribuidores, restaurantes y consumidor final.

El segundo sector cuenta con la función de elaborar vino con denominación Ribera del Duero. La producción con denominación de origen hace que se cierre, en cierta medida, el número de competidores ya que, principalmente, competirá con los productores de vino de la misma denominación de origen. La tecnología usada por este sector es en masa y artesanal. Decimos que es en masa porque el proceso productivo requiere varias fases específicas desde el prensado de la uva hasta la finalización del producto. Y artesanal debido a que, aunque haya evolucionado mucho este sector en lo referente a la tecnología, sigue habiendo actividades que todavía se siguen haciendo de manera artesanal como es la recogida de la uva. Este sector cuenta con una clientela compuesta por: distribuidores que se encargan de comercializar el vino no sólo en Europa sino que también en América; restaurantes y por los consumidores finales.

Para ver cómo se comportan las empresas que producen vino con denominación Ribera del Duero, segundo sector, llevaremos a cabo el análisis de las cuatro variables complementarias y a través del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter.

### **2.2.1 Análisis de las cuatro variables complementarias y Porter**

El segundo sector a analizar es el sector vitivinícola con denominación Ribera del Duero.

#### *2.2.1.1 Análisis de las cinco variables complementarias.*

- Grado de concentración del sector. Nos encontramos con un sector disperso ya que cuenta con 252<sup>3</sup> bodegas la denominación Ribera del Duero y cada una cuenta con poca cuota de mercado. Por lo que es un sector donde hay mucha rivalidad.
- Tamaño e importancia del sector. El sector vitivinícola con denominación Ribera del Duero, denominación de origen de renombre, supone un pequeño porcentaje dentro del PIB; pero es una actividad importante para Castilla y León ya que es un sector que ocupa muchos puestos de trabajo y tiene renombre internacional.
- Ciclo de vida del sector. Es un sector maduro ya que tanto el producto como el cómo se produce ya están definidos aunque puede innovar en el marco ecológico.
- Globalización del sector. Es un sector local ya que las empresas competidoras en el sector son las empresas con denominación de origen Ribera del Duero.

#### 2.2.1.2 Análisis de Porter.

- 1) Posibilidad de entrada de nuevos competidores. Se mide a través de la rentabilidad del sector, el crecimiento esperado y las barreras de entrada.
  - i. La denominación de origen Ribera del Duero es una de las denominaciones más rentables ya que tienen un margen de ingresos del 18.3%<sup>4</sup>.
  - ii. En este sector el crecimiento del consumo privado que hemos pronosticado, crecimiento del 7%, va a influir tanto en la calidad como en la cantidad. Esto quiere decir que se demandará una mayor cantidad de vino y/o de mayor calidad.

---

<sup>3</sup> Dato procedente de: [www.riberadelduero.es](http://www.riberadelduero.es)

<sup>4</sup> Dato procedente del informe DBK "Análisis Económico-Financiero del Sector del Vino por DO". [www.lomejordelvinoderioja.com/noticias/201405/20/rioja-ribera-duero-rueda-20140520185420.html](http://www.lomejordelvinoderioja.com/noticias/201405/20/rioja-ribera-duero-rueda-20140520185420.html)

Como acabamos de comprobar con la rentabilidad del sector y el crecimiento, es un sector atractivo. Al ser atractivo, vamos a pasar a analizar las barreras de entrada que se pueden encontrar a la hora de entrar en el sector.

### iii. Barreras de entrada

- Una barrera es el know-how. Es relevante porque la experiencia de varios años hacen que el producto mejore y se puedan llevar a cabo nuevas técnicas.
- Diferenciación del producto. Puede haber diferenciación de algunas Bodegas y de algunos productos, esto último por calificaciones externas que reciben las bodegas. Algunos ejemplos de bodegas diferenciadas son: Vega Sicilia o Pingus.
- Acceso a los canales de distribución. En lo referente a la distribución, para empresas no diferenciadas, la empresa puede tener un canal de distribución propio con contacto con comerciales extranjero. O puede vender a canales de distribución generales. Si la empresa es nueva en el mercado, encontrar canales de distribución va a ser difícil ya que esos canales tienen que querer vender un producto que no es conocido y con incertidumbre en la venta. Un ejemplo es el canal HORECA es un canal de distribución que para vender tu producto hace falta que el producto sea conocido.
- Otra barrera es la recuperación de la inversión que se realiza. La inversión que se tiene que llevar a cabo para poner en funcionamiento la bodega es más o menos alta pero el tiempo de recuperación de esta inversión es alto debido al propio proceso productivo tanto en el desarrollo de las vides como en los procesos de vinificación.

### 2) Productos sustitutivos.

Como productos sustitutivos, en un primer nivel, podemos encontrar a otros vinos con otra denominación de origen; como por ejemplo: D.O. Rueda, D.O. Rioja... En segundo nivel, podemos encontrar cualquier otro vino. Y en un tercer nivel, será producto sustitutivo cualquier otra bebida alcohólica de baja graduación, sobre todo la cerveza artesanal ya que es un producto que últimamente está teniendo una alta aceptación.

### 3) Poder de negociación.

En lo referente a clientes, el grado de concentración es reducido ya que hay muchas empresas en el mercado que ofrecen el mismo producto. La información de la oferta y de la demanda, que engloba el precio, la calidad...; está al alcance de todos ya que las propias empresas lo ponen a disposición de sus clientes desde sus propias páginas web lo que da poder de decisión al cliente sobre el producto a comprar. Aquí destaca la importancia relativa de los grandes distribuidores ya que tienen poder sobre las empresas salvo que sean empresas con un producto diferenciado.

En lo referente a los proveedores, distinguimos cuatro ideas.

1-Nos encontramos con una estrategia de integración vertical ya que hay un gran número de bodegas que cultivan su propia uva, por lo que, dejan de comprar la uva.

2-Si la empresa compra la uva, esta compra se efectúa a través de acuerdos a largo plazo lo que hace que no haya un poder de negociación destacado por alguna de las partes. Se da una cooperación entre el proveedor y cliente.

3-El poder de negociación de los proveedores de uva va a depender de la cosecha de ese año. Si la cosecha

es buena y escasa, el proveedor tendrá escaso poder de negociación; y, por el contrario, en el caso de que la cosecha sea abundante, perderá ese poder de negociación.

4- Los proveedores van a estar regulados por la denominación de origen ya que para poder poner a un producto una cierta denominación de origen hace falta que la materia prima tenga una serie de requisitos. Además, también la denominación fija un precio de referencia.

#### 4) Rivalidad.

El sector vitivinícola con denominación Ribera del Duero está compuesto por un elevado número de bodegas de similar tamaño.

Encontramos una serie de variables que definen la rivalidad del mercado. Estas son:

- Velocidad de crecimiento del sector. Hemos pronosticado un mayor crecimiento lo cual llevará a una menor rivalidad.
- Es un sector poco concentrado lo cual lleva a una mayor rivalidad.
- Diferenciación. Las empresas diferenciadas no compiten ya que al sobresalir su producto se hace con una clientela y el renombre de la empresa convierte el producto en algo más exclusivo.
- Barreras de salida. Estas barreras suelen ser legales. Pero también hay que tener en cuenta que la tecnología e instrumental utilizada por este sector es especializada aunque cuando liquidas la empresa te lo pueden comprar otras bodegas. Además está el terreno y las vides pero que, al igual que antes, pueden ser compradas por algún competidor.

Como conclusión sacamos que el sector vitivinícola es un sector donde la entrada de nuevos competidores es difícil ya no sólo por la inversión que va a ser costosa y larga de recuperar sino por encontrar a distribuidores que vendan el producto. Es un sector en el que cuesta introducir el producto y la competencia es alta entre empresas, aunque esto no es así para las empresas diferenciadas. Además de que es difícil el acceso a los canales de distribución. Un aumento del consumo privado en este sector tiende a mostrarse en un aumento de la demanda de calidad por parte del consumidor y en un aumento de la cantidad de consumo. En este sector cabe destacar dos oportunidades importantes que son la constante innovación tanto en el terreno como en el proceso productivo; y se puede optar a la búsqueda de la diferenciación para el conjunto de producto o para algunos productos.

Podría haberse considerado como una variable el clima pero al ser impredecible y no poder ser un factor a controlar, no se puede considerar como tal.

## **4.-Análisis de Competidores**

### **4.1 PRIMER SECTOR**

Con respecto al restaurante, que como ya hemos dicho es la primera unidad estratégica, existe un cierto grado de diferenciación. A la hora de hacer grupos estratégicos podríamos encontrar competidores directos basándonos en el tipo de oferta o cocina a utilizar. Por lo que, en este caso, se encontrarían como competidores a los restaurante segovianos más tradicionales como son Cándido, La Taurina o Duque.

### **4.2 SEGUNDO SECTOR**

Podría hacerse un análisis de los competidores pero, en el caso de la Bodega Pago de Carraovejas, una parte importante de la producción, el Autor y el Crianza, se venden directamente en la primera unidad estratégica, es decir, en el restaurante; por lo tanto, en ese aspecto no se compite con nadie. Y con respecto al resto de vinos como El Anejón, Cuesta de las Liebres o Reserva, que son vinos superiores; tienen un grado importante de



diferenciación, lo que significa que no existe una competencia directa con otras bodegas.

## **5. ANÁLISIS INTERNO**

### **5.1 ANÁLISIS DE NEGOCIO**

El análisis de negocio va a permitir analizar las capacidades estratégicas que pueden conducir a conseguir ventajas competitivas. Para llevar a cabo este análisis vamos a analizar la cadena de valor y los recursos y capacidades para cada una de las unidades estratégicas de las que está compuesta la empresa.

#### **5.1.1 Primera Unidad Estratégica**

##### *5.1.1.1 Cadena de Valor*

El restaurante tiene unas actividades básicas que son el servicio, la elaboración y el almacenamiento ya que los inputs que utiliza lo requieren. Todo ello da lugar a un servicio de restauración. Este servicio, va a organizar sus actividades para crear un cierto valor, lo que nos permite hablar de cadena de valor.

Para definir la Cadena de valor vamos a analizar las actividades primarias y las de apoyo de la unidad estratégica, el Restaurante José María. Las Actividades Primarias o Principales son aquellas actividades que están relacionadas de manera directa con la creación o provisión de un producto. Estas actividades son:

- Logística interna: encontramos actividades como son el almacenaje y recepción de las materias primas. E incluye la devolución a proveedores, el control del inventario, la conservación y mantenimiento de las materias primas.
- Operaciones: son las actividades que transforman las materias primas en el producto final. Aquí encontramos la cocina ya que transforma la materia prima en los platos que se sirven en el restaurante y, a su vez, supone los procesos de preparación, presentación y control de calidad. En este apartado, también, encontramos las actividades de servicio y entrega del producto

ya elaborado al cliente tales como el proceso de pedido, la calidad del servicio y la atención al cliente.

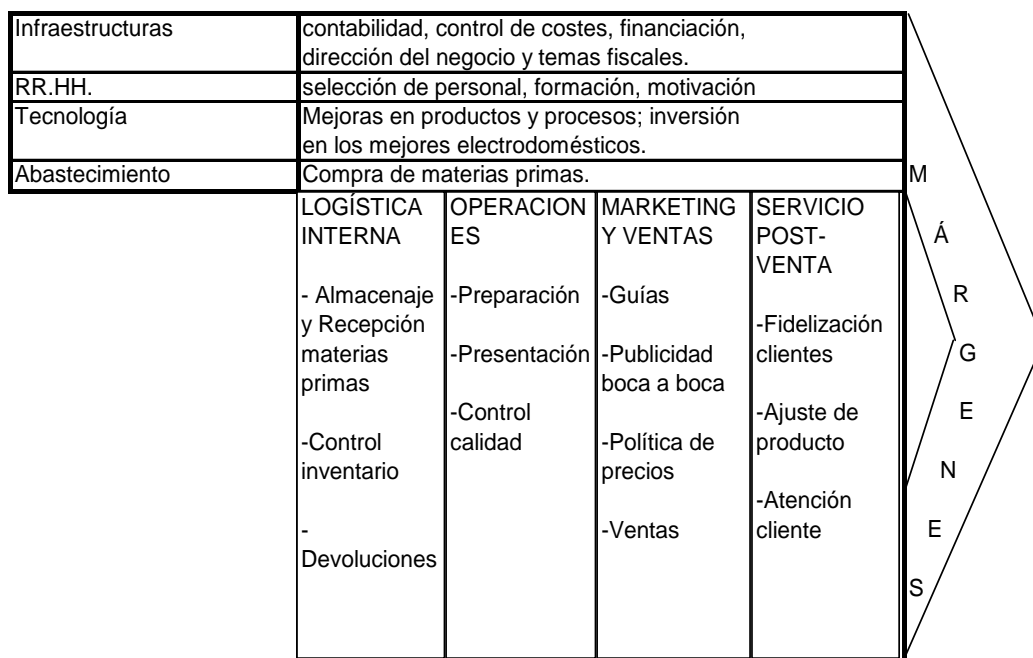
- **Comercialización:** hace referencia a los medios por los que los clientes llegan a conocer los productos finales ofertados por el restaurante y el motivo de su demanda. En nuestro caso, el Restaurante José María no es conocido por la abundante publicidad que se puede contratar en los medios de comunicación; sino por la publicidad del boca a boca de las personas o por las guías de restaurantes de la ciudad. Así como de las redes sociales y páginas web de referencia en las cuales se pueden encontrar opiniones acerca del Restaurante por experiencia propia del individuo valorando el servicio. También es conocido por atraer a un gran número de clientes, por la hospitalidad, los precios y los productos que vende.
- **Servicios:** aquí tendríamos el servicio post-venta, que se refiere a las actividades que mantienen o aumentan el valor del restaurante. Estas actividades o medios, en este caso, son la fidelización de los clientes o ajuste del producto o servicio prestado basándose en lo requerido por el cliente a través de la información que estos proporcionen a través de cualquier medio.

Estas actividades primarias están relacionadas con las actividades de apoyo, que son aquéllas que ayudan a mejorar la eficacia o eficiencia de las actividades primarias. Estas actividades de apoyo se dividen en cuatro grupos:

- **Infraestructuras:** hace referencia a las actividades como la contabilidad, control de costes, financiación, dirección del negocio y temas fiscales. Se incluyen las infraestructuras materias como el restaurante y el mantenimiento de éste.
- **Gestión de los recursos humanos:** se llevan a cabo actividades como la selección de personal, ya que se requieren cocineros y camareros cualificados; formación debido que aunque tengan una cierta formación se tiene que adaptar el personal a una

metodología específica para realizar su trabajo; o la motivación del personal a través de incentivos.

- Tecnología: Se había hablado de que en este sector el know-how es el saber cocinar. En este sentido se intentará encontrar al mejor cocinero. El Restaurante está caracterizado por tener una tecnología por pedido ya que das lo que te piden los clientes y, por lo tanto, tiene que estar caracterizado por la flexibilidad, la amplitud, el cocinero tiene que saber hacer de todo; y la rapidez en la cocina y en el servicio por parte de los camareros. Se pueden incluir las tecnologías que prolonguen la conservación y regeneración de los alimentos como puede ser contar con los mejores electrodomésticos.
- Abastecimiento: tenemos las actividades de compras que persiguen obtener los mejores productos con la mayor calidad y frescura. Se busca la mejor relación calidad-precio aunque, en ocasiones, prime la calidad ante el precio.



Cuadro 5.1.1: Cadena de Valor de Porter. Elaboración propia.

Para concluir terminamos definiendo las actividades nucleares. Estas actividades son: el aprovisionamiento, las operaciones y los recursos humanos. El aprovisionamiento es una actividad nuclear ya que tiene mucha relevancia la calidad del producto y, por tanto, se busca la mejor relación calidad-precio que pueda haber. Con operaciones nos referimos desde la elaboración hasta la prestación del servicio final ya que, como hemos dicho antes, prima la flexibilidad, amplitud y rapidez para el buen funcionamiento del negocio. Y, por último, los recursos humanos ya que es una parte importante de la fidelización de los clientes al ser una plantilla con muchos años de experiencia en este Restaurante y entablar una relación con los clientes haciendo que éstos ya les conozcan.

#### *5.1.1.2 Recursos y Capacidades*

✚ Nos podemos encontrar dos tipos de recursos:

- Tangibles:
  - Físicos. El Restaurante cuenta con ocho salones más las mesas del mesón que es donde está la barra. También cuenta con el instrumental adecuado para llevar a cabo su actividad como son: electrodomésticos, horno de leña...
- Intangibles:
  - Reputación. El Restaurante José María trata de dar el mejor servicio al cliente y ofrece una relación calidad-precio buena lo que ha dado lugar a una fidelización por parte de sus clientes. Esta fidelización ha hecho que sea uno de los restaurantes más famosos de Segovia con la consecuente adquisición de un renombre.
  - Recursos Humanos. Cuenta con 80 trabajadores fijos a los que forma de acuerdo a la cultura de la empresa. Los puestos que más formación requieren son el de la dirección del Restaurante y el de cocinero. Mientras que, el trabajo de camarero no requiere una gran formación. Aunque no requiera gran formación, tras el transcurso de los años estos camareros lo han obtenido. Esto es poco frecuente ya que, en este sector, el trabajo de camarero es

más bien rotatorio, mientras que, en este Restaurante es todo lo contrario.

✚ Características de los recursos que conducen a ventajas competitivas sostenibles.

- Para establecer una ventaja competitiva, el Restaurante ofrece una alta relación calidad-precio, primando la calidad, además de un trato excelente que da lugar a una fidelización de la clientela y, por tanto, a la diferenciación.
- Para mantener esta ventaja competitiva tenemos que:
  - Durabilidad. La ventaja que tiene en el mercado la mantendrá con la mejor atención al consumidor y manteniendo una relación calidad-precio alta.
  - Dificultad de imitación. Es fácil imitar lo ofrecido en el Restaurante, pero lo que ya no es tan fácil es mantener la relación calidad-precio que ofertan.



## 5.1.2 Segunda Unidad Estratégica

### 5.1.2.1 Cadena de valor.

La segunda unidad estratégica cuenta con una actividad básica que es la elaboración de cinco tipos diferentes de vino.

Para definir la cadena de valor vamos a analizar las Actividades Primarias o Principales y las Actividades de Apoyo, al igual que en la unidad

estratégica anterior. Las Actividades Primarias o de Principales que van a ser las relacionadas con la creación del vino son:

- Logística interna: se trata de las actividades de almacenaje de materias auxiliares como puede ser el almacenaje de levadura, corcho, botellas... Tenemos también las actividades de control de inventario, la gestión del material de producción o el transporte necesario para traer la uva de las propias vides o de los proveedores. No se considera el almacenaje de uva ya que la uva no se almacena.
- Operaciones: las actividades que se recogen son la recogida de la uva; la elaboración, almacenaje y embotellado del vino; y las pruebas de calidad. Destacar el almacenaje de vino porque dependiendo de la duración de éste y el proceso de elaboración se van a poder distinguir cinco tipos de vino. Para el vino denominado de Autor, el vino está en barrica durante doce meses y en botella casi un año. El crianza, al igual que el Autor, mantiene el vino en barrica durante doce meses pero se diferencia en el proceso de elaboración. El tercer tipo de vino que oferta es el Reserva caracterizado por la estancia en barrica de un año y dos años en botella. El vino Cuesta de las Liebres se deja en barrica de roble francés durante veinticuatro meses y otros dos años en botella. Y, el último tipo de vino, el Anejón es un vino especial ya que se elaboró porque se vio que ese año el Merlot era muy bueno. Es un vino que está en barricas de roble francés.
- Logística externa: encontramos actividades como son el almacenaje de las botellas de vino para su distribución y la distribución del producto hacia los distintos clientes. El coste de logística externa, en nuestro caso, es mínimo ya que no tenemos existencias sobrantes de producto
- Comercial: el vino joven en un alto porcentaje va a el Restaurante directamente. Las ventas se hacen directamente a los clientes que son los consumidores finales y distribuidores. Los lotes que se venden son limitados ya que van a depende de

la cosecha y se venden por cupos lo que quiere decir que los clientes no tienen toda la mercancía que solicitan. Esta forma de venta está basada en el principio de diferenciación del producto. La Bodega publicita sus productos a través de la página web y mediante la venta de dos tipos de vino en el Restaurante José María.

Hay una serie de actividades que complementan estas Actividades Principales. Estas Actividades son las de Apoyo. Podemos diferenciar cuatro grupos:

- **Infraestructuras:** hace referencia a la planificación, financiación, control de calidad, gestión de la información que posee la empresa. Señalar que las actividades de elaboración del vino tienen que seguir las pautas que marca la denominación Ribera del Duero para que el vino pueda llevar dicha denominación. Encontramos las infraestructuras materiales las cuales vienen explicadas más adelante en recursos.
- **Gestión de Recursos Humanos:** se llevan a cabo actividades de selección de personal, formación tanto la entrada del nuevo personal como el que ya está en la empresa con cursos de formación; y actividades retributivas para los empleados que conlleva su motivación para el desarrollo de su trabajo.
- **Desarrollo de la tecnología:** es una empresa que realiza inversiones importantes en I+D. Lleva a cabo actividades que suponen un continuo progreso para la elaboración del producto y para el desarrollo de nuevas técnicas que mejoren los resultados. La I+D supone un análisis y mejora del terreno, a través del estudio del distinto nivel de aridez; de las vides, de los distintos tipos de uva y la edad de las vides; y, por último, la mejora del proceso de producción cuyo reflejo se aprecia en la elaboración de una levadura propia.
- **Abastecimiento:** la Bodega tiene un aprovisionamiento propio de uva y también compra materia prima a otros viticultores a través de acuerdos a largo plazo. Esta compra se realiza en función de la calidad de la uva. Por tanto, el abastecimiento que tiene la bodega es tanto propio como externo.

Infraestructuras	planificación, dirección, control de calidad control información y temas fiscales-legales.			
RR.HH.	selección de personal, formación, motivación			
Tecnología	Mejoras en productos y procesos de producción; inversión en I+D+i.			
Abastecimiento	Compra de los recursos necesarios para la actividad.			
	LOGÍSTICA INTERNA	OPERACIONES	LOGÍSTICA EXTERNA	MARKETING Y VENTAS
	- Almacenaje Recepción y Distribución uva  -Control inventario  - Devoluciones proveedores	-Recogida uva  -Elaboración, Almacenaje y Embotellado del vino  -Control calidad	-Almacenaje de botellas  -Distribución	-Publicidad Internet  - Administración venta  - Diferenciación producto  -

Cuadro 5.1.2.1: Cadena de valor de Porter. Elaboración propia.

Por tanto, las actividades nucleares

#### 5.1.2.2 Recursos y Capacidades.

✚ En la Bodega podemos encontrar dos tipos de recursos:

- Tangibles:
  - Físicos. La Bodega cuenta con ciento sesenta hectáreas, además de una maquinaria especializada para la elaboración del vino.
- Intangibles:
  - Reputación. La Bodega cuenta con su propia marca y al tener productos diferenciados, va a tener una mayor reputación en el mercado.
  - Recursos Humanos. La Bodega cuenta con 50 empleados de manera continua a los que en determinadas épocas del año, como puede ser la vendimia, hay que aumentar el número. Los trabajadores continuos reciben cursos en la empresa por lo que tienen un grado elevado de formación.

✚ Características de los recursos.



- Para establecer una ventaja competitiva, la Bodega tiene una alta inversión en I+D+i, lo que permite a su producto ser diferenciado. Juega un papel relevante tanto la uva utilizada para elaborar el vino como la maquinaria donde se puede incluir las barricas en las que se guarda el vino.
- La capacidad de mantener una ventaja competitiva, está definido por tres aspectos:
  - Dificultad de imitación. Todas las bodegas realizan el proceso de producción casi de la misma forma lo que les diferencia son los recursos empleados en esa elaboración.
  - Transferibilidad. En lo referente a los recursos, pueden ser transferidos sin ningún problema de una empresa a otra ya que las empresas del mismo sector utilizan los mismos recursos y en caso de que la empresa quiera vender alguno no va a tener dificultad.
  - Durabilidad. La ventaja que tiene en le mercado seguirá teniéndola porque es un producto diferenciado. Esta diferenciación se va a mantener pero pueden mejorar el producto como consecuencia de sus inversiones en I+D+i.



## 6. ANÁLISIS DEL RIESGO

Para llevar a cabo el análisis de riesgos de cada una de las unidades estratégicas vamos a diferenciar cuatro clases de riesgos: económico, financiero, operativo y de quiebra. El análisis por separado de cada uno de

estos riesgos nos permitirá tener una visión general del riesgo que corre la empresa.

## **6.1 RESTAURANTE**

### **6.1.1 Riesgo económico.**

En lo referente al riesgo económico, el sector de la restauración tiene una demanda elástica ya que pequeñas variaciones en el precio del producto traen como consecuencia variaciones en la demanda ya que esta depende del consumo privado. Sin embargo, cabe destacar que no afecta tanto a las ventas de este restaurante ya que partimos de la base de que es un restaurante diferenciado en el entorno. Por otra parte el consumo, tras los últimos informes sobre el consumo de la población, muestra una tendencia al aumento.

### **6.1.2 Riesgo operativo.**

En lo referente al riesgo operativo destacar que el restaurante no tiene dependencia ninguna de clientes y/o proveedores. El restaurante tiene una serie de clientes fieles pero no conlleva ninguna dependencia de ellos. Para medir el riesgo operativo se necesitaría el punto muerto, en este caso, el número de menús que se tienen que servir al año para cubrir todos los costes fijos y variables. Aunque no disponemos de su correspondiente dato y dado de que el restaurante tiene altos beneficios, consideramos que el umbral de rentabilidad es bajo y, por tanto, no hay riesgo operativo.

### **6.1.3 El riesgo de quiebra**

El riesgo de quiebra o, lo que es lo mismo, el valor de los activos entre el valor total de la deuda. Sin tener información concreta sobre estos datos, los activos del restaurante son, básicamente, los locales que ocupa la empresa que son propiedad de la misma. Estos locales están ubicados en la zona antigua de Segovia, ciudad Patrimonio de la Humanidad, lo que trae consigo una continua revalorización en función de la situación del sector. Por ello y dado que las deudas no son elevadas, la distancia a la quiebra tiende a ser cada vez mayor.

### **6.1.4 Riesgo financiero.**

La relación capital ajeno entre capital propio de un 0.54 lo que quiere decir que por cada euro en patrimonio existe una deuda de 0.54 euros.

También sabemos que el tipo de interés de la deuda de la empresa es del 2.60% y que la renta económica, sin tener un dato exacto es bastante superior, lo que supone un apalancamiento financiero positivo lo que supone la inexistencia de riesgo financiero.

La empresa tiene centralizada la función financiera por lo que este riesgo lo medimos para el conjunto.

## **6.2 BODEGA**

### **6.2.1 Riesgo económico.**

La bodega tiene una política comercial la cual conlleva la venta de los lotes del producto antes de la producción derivada de la cosecha de ese año. Por lo que, en este sentido, no tenemos riesgo aunque un descenso del volumen de ingresos (ventas 2011 - 9.500.000€, ventas 2012 - 9.300.000€, ventas 2013 - 8.900.000€) se puede deber a la situación de la economía vigente estos últimos años aunque no ha repercutido en exceso a la empresa, se ha notado la presencia de ésta. Una bajada en la facturación también puede estar explicada por una menor cosecha o por una bajada de los precios. Decir que una parte de la cosecha es adquirida del exterior pero, a pesar de no ser una parte, ayuda a que no haya riesgo económico.

### **6.2.2 Riesgo operativo.**

El riesgo operativo de de la Bodega es nulo debido a que no existe ninguna clase de dependencia con respecto a sus proveedores y clientes. Aunque cabe destacar que, en este caso, la bodega compra una parte de la uva por lo que, en años en el que la cosecha no sea la esperada, el proveedor incrementa su poder.

Para medir el riesgo operativo nos fijamos en el punto muerto. El punto muerto de la bodega se encuentra en 400.000 botellas o 6.000.000 euros. Vistas las ventas de años anteriores, el punto muerto se cumple y la empresa no tiene riesgo operativo.

### **6.2.3 El riesgo de quiebra**

No tenemos información concreta pero sabemos que los activos de la Bodega son las hectáreas de viñedo y las instalaciones en las cuales se sitúa la bodega. Todas estas instalaciones están bajo la denominación de la

Ribera del Duero y están situadas en la localidad de Peñafiel, lugar demandado y en el están situadas varias bodegas por la calidad de la tierra en el cultivo, lo que hace que el valor de la parcela sea creciente y más cuando las cepas están cultivadas. Todo esto junto con el conocimiento de que los ingresos por venta superan con creces el punto muerto, hace que la distancia a la quiebra sea cada vez mayor.

## 7. ANÁLISIS DAFO

### DEBILIDADES

- No se han apreciado debilidades

### FORTALEZAS

- Diferenciación.
- Formación continua trabajadores.
- Inversión I+D.
- Proveedores con bajo poder de negociación
- Riesgo de quiebra cada vez menor
- No existe riesgo económico, financiero u operativo.
- Captación de clientes por el “boca a boca”.
- Fidelización cliente.
- Know-how con alta experiencia.

### AMENAZAS

- Subida IVA.
- Subida Precio Dinero.
- Aumento aranceles aduaneros.
- Alta rivalidad en los sectores.
- Subida del petróleo.
- Sustitución comida del Restaurante por la casera que lleva uno mismo.
- Posibilidad de entrada de nuevas empresas en el sector de la restauración

### OPORTUNIDADES

- Acuerdo Comercial EE.UU. con UE.
- Enoturismo.
- Declaración Segovia como Ciudad Patrimonio de la Humanidad.
- Compra de Bodega con Denominación de Origen Ruda.
- Exportaciones a nuevos países asiáticos.

Cuadro 7.1: Análisis DAFO. Fuente: elaboración propia.

## **7.1 OPORTUNIDADES**

- Acuerdo comercial de la Unión Europea con EE.UU. Este acuerdo puede ser una oportunidad de expansión sobre todo para la Bodega. Es importante porque EE.UU. tiene acuerdos comerciales con América Latina, Chile, México y Colombia lo que supondría que Europa también pasase a tener esos acuerdos con EE.UU. Tenemos que tener en cuenta que la Bodega tiene un gran número de exportaciones a América pero este acuerdo podría eliminar muchas de las barreras aduaneras existentes en el mercado. Esta oportunidad puede retrasarse por los actuales problemas de la UE, básicamente por el caso griego.
- El enoturismo es una oportunidad para la Bodega. Esta clase de turismo puede dar una mayor renombre a la Bodega y propiciar a unas relaciones más cercanas con el cliente.
- Incremento del turismo en Segovia. Declarado, por parte de la UNESCO, Ciudad Patrimonio de la Humanidad fomenta el turismo en la misma lo que supone un mayor incremento de personas y con ella un mayor consumo en el sector de la restauración. Por tanto, una mayor promoción de la ciudad aumenta el consumo dentro de este sector. El incremento en el Restaurante, trae consigo un aumento del consumo del vino, sobre todo el vino de autor.
- Compra de Bodega con Denominación de Origen Rueda. Esto hace que la empresa se expanda introduciéndose en una nueva D.O.
- Exportaciones a nuevos países asiáticos.

## **7.2 AMENAZAS**

- Subida del IVA. Una subida del IVA supone una amenaza ya que, si los salarios son los mismos, supone un descenso de la capacidad adquisitiva de los consumidores finales y con ello un descenso del consumo.

- Subida del precio oficial del dinero. Supondría una amenaza ya que los bancos darían los préstamos a un tipo de interés más alto del que ahora lo dan. Esto provocaría que posibles inversiones se viesen aplazadas. De todas formas nuestra empresa no está muy endeudada.
- Aumento de los aranceles aduaneros lo cual afectaría a la exportación, fundamentalmente por la Bodega.
- En los sectores a los que pertenecen las dos Unidades Estratégicas de Negocio, la rivalidad es alta.
- Para el Restaurante existe la amenaza de que los turistas se lleven de casa la comida sustituyéndolo así por la comida que pudiesen realizar en el Restaurante.
- Posibilidad de entrada de nuevas empresas en el sector de la restauración.

### **7.3 FORTALEZAS**

- Ambas unidades estratégicas, dentro de su sector, están diferenciadas con respecto al resto por la experiencia y la calidad de los productos. Mientras que el Restaurante mantiene un alto nivel de diferenciación; en el caso de la Bodega, los diversos productos están diferenciados en niveles diferentes. Esto conlleva que se encuentre una fidelización por parte de los clientes.
- Formación continua de los trabajadores. Sobre todo, en la unidad de la Bodega, los trabajadores se están formando continuamente a través de los cursos de formación que proporciona la empresa. Estos cursos van desde idiomas hasta catas de vinos. Todo esto hace que los trabajadores se estén formando continuamente y puedan reportar un mayor conocimiento y experiencia a la empresa.
- Inversión en I+D. La inversión llevada a cabo en la unidad estratégica de la Bodega es alta ya que continuamente están invirtiendo en nuevos métodos e investigaciones para mejorar el producto. Llevan a cabo estas inversiones

independientemente de la concesión de subvenciones lo que quiere decir que es una empresa sólida que permite acceder a préstamos bancarios o disponer de la liquidez pertinente para llevar a cabo dichas inversiones.

- Poder de negociación de nuestros proveedores es bajo.
- El riesgo de quiebra es cada vez menor en ambas unidades.
- No existe riesgo económico para la Bodega por su política de ventas.
- Estrategia de marketing y comunicación. Ya que la mayor captación de clientes se da por el “boca a boca” de las personas.
- Know-how que cuenta con una alta experiencia.
- Cooperación entre proveedores y clientes al ser contratos de larga duración.

#### **7.4 DEBILIDADES**

No han aparecido debilidades específicas en ninguna de las unidades estratégicas de negocio.

### **8. CONCLUSIONES**

Las conclusiones de este trabajo vienen recogidas en el análisis DAFO ya que la finalidad del trabajo es la obtención de los distintos factores que influyen en la empresa y que éste análisis recoge.

### **9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Johnson, G.; Scholes, K. y Whittington, R. (2006): “*EL Entorno*” en Madrid, Pearson (ed.), *Dirección estratégica*, 7ª Edición, pp.64-112.
- El País (2014): *El precio de la luz en Europa*. Disponible en: [http://elpais.com/elpais/2013/12/17/media/1387305009\\_225956.html](http://elpais.com/elpais/2013/12/17/media/1387305009_225956.html) [consulta: 23/12/2013]
- La Vanguardia (2015): *Nuevas tarifas en luz, gas y Renfe para 2015*. Disponible en:

<http://www.lavanguardia.com/economia/20150101/54422893982/nuevas-tarifas-luz-gas-renfe-2015.html> [consulta: 3/01/2015]

- El Mundo(2014): *El precio de la energía da un respiro*. Disponible en:  
<http://www.elmundo.es/economia/2014/12/25/549bf2ed268e3e3f668b4572.html> [consulta: 3/01/2015]
- El Mundo (2014): *Consiguen células productoras de insulina a partir de la piel de una persona diabética*. Disponible en:  
<http://www.elmundo.es/salud/2014/04/28/535e4edb22601d43778b456f.html> [consulta: 28/04/2014]
- Emprendedores(2013): *Un acuerdo de libre comercio, ¿nos ayudará?*  
Disponible en:  
<http://www.emprendedores.es/gestion/libre-comercio-europa-estados-unidos> [consulta: 14/02/2014]
- El País (2013): *El IPC sube hasta el 0,2% en noviembre y aleja el fantasma de la deflación*.Disponible en:  
[http://economia.elpais.com/economia/2013/11/28/actualidad/1385626449\\_917353.html](http://economia.elpais.com/economia/2013/11/28/actualidad/1385626449_917353.html). [consulta: 28/11/2013].
- Datos Macro: *Bajan los tipos de interés en la Zona Euro*. Disponible en:  
<http://www.datosmacro.com/tipo-interes/zona-euro>[consulta: 09/01/2015]
- El Mundo (2014): *El BCE baja los tipos de interés al 0,05% por el riesgo de deflación*. Disponible en:  
<http://www.elmundo.es/economia/2014/09/04/54084c56e2704eff178b4581.html> [consulta: 04/09/2014]
- El Mundo (2014): *'Drones' contra la contaminación en China*. Disponible en:  
<http://www.elmundo.es/ciencia/2014/05/04/5363c59bca4741983b8b4578.html> [consulta: 04/05/2014]



- Restaurante José María [sitio web]. Disponible en:  
<http://restaurantejosemaria.com/>
- Bodega Pago de Carraovejas [sitio web]. Disponible en:  
<http://www.pagodecarraovejas.com/>