

UNIVERSIDAD DE SEVILLA

FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO



**ANÁLISIS DE BODEGAS FUENTE REINA CON ENFOQUE DE
CONSULTORIA**

TRABAJO FIN DE MÁSTER

MÁSTER EN CONSULTORIA LABORAL

María Medina Meléndez

Sevilla, diciembre 2021

RESUMEN

En este estudio, hacemos una presentación a partir del informe analítico de la gestión empresarial de empresa dedicada al sector vitivinícola Bodegas Fuente Reina, S.L. empresa con 20 años de producción de vinos con denominación de origen, ubicada en Constantina, en pleno corazón de la Sierra Norte de Sevilla.

Con este proyecto basado en el análisis empresarial de la empresa, queremos plantear la bodega, un abanico de mejoras en dicha gestión, en aras de conseguir una mejora que le permita llegar a unos resultados mejores que los que está obteniendo en la actualidad.

ABSTRACT

In this study, we make a presentation based on the analytical report of the business management of a company dedicated to the wine sector, Bodegas Fuente Reina, S.L., a company with 20 years of production of wines with denomination of origin, located in Constantina, in the heart of the Sierra Norte de Sevilla.

With this project based on the business analysis of the company, we want to propose a range of improvements in the management of the winery, in order to achieve an improvement that will allow it to achieve better results than those it is currently obtaining.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN. MOTIVACIÓN.	1
2. OBJETIVOS.	3
3. METODOLOGÍA.	5
4. ANÁLISIS EMPRESARIAL.	7
4.1 CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA.	8
4.1.1 ORÍGEN Y EVOLUCIÓN HASTA LA ACTUALIDAD. FORMA SOCIETARIA. COMPOSICIÓN DEL CAPITAL.	8
4.2 ANÁLISIS MICROECONÓMICO.	9
4.2.1 ANÁLISIS DE LOS CLIENTES OBJETIVOS.	9
4.2.2 PRINCIPALES PROVEEDORES.	11
4.2.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.	12
4.3 ANÁLISIS MACROECONÓMICO.	14
4.3.1 SECTOR EN EL QUE SE DESARROLLA LA ACTIVIDAD.	14
4.3.2 CONTRIBUCIÓN DEL SECTOR A LA ECONOMÍA.	15
4.3.3 OTROS ELEMENTOS MACROECONÓMICOS.	18
4.4 ANÁLISIS DE LAS CUENTAS ANUALES DE LA EMPRESA.	19
4.4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN PATRIMONIAL.	19
A. ORDENACIÓN DE LAS MASAS Y CÁLCULO DE PORCENTAJES.	
B. FONDO DE MANIOBRA Y GRAFICO DEL BALANCE.	
4.4.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LIQUIDEZ.	23
4.4.3 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE ENDEUDAMIENTO.	25
A. RATIOS QUE MIDEN LA CANTIDAD DE DEUDA	
B. RATIOS QUE MIDEN LA COMPOSICIÓN DE LA DEUDA	

C. RATIOS QUE MIDEN LA CARGA FINANCIERA	
4.4.4 ANÁLISIS DE LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.30	
A. CUENTA DE PYG ANALÍTICA: VALORES ABSOLUTOS Y PORCENTAJES.	
B. ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA Y SU DESCOMPOSICIÓN	
C. RENTABILIDAD ECONÓMICA (ROI)	
D. RENTABILIDAD FINANCIERA (ROE)	
4.5 ANÁLISIS DAFO.	34
4.6 ANÁLISIS INTERNO.	42
5. DAFO-CAME.	49
6. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.	51
7. CONCLUSIONES.	53
7.1 SOBRE EL ANÁLISIS DAFO Y SUS COMPONENTES.	
7.2 SOBRE EL TRABAJO EN GENERAL.	
8. AGRADECIMIENTOS.	57
9. BIBLIOGRAFÍA.	59
10. ANEXOS.	61

1. INTRODUCCIÓN. MOTIVACIÓN.

Los cambios en el entorno, en las economías, los gobiernos, la competencia, las tecnologías y otros son una constante, al igual que lo es en los negocios. Estos cambios también generan nuevas oportunidades, pero también conllevan riesgos difíciles de predecir. Las empresas y sus directivos deben estar preparados para estos cambios y adoptar medidas que les permitan anticiparse y aprovechar las oportunidades. He aquí donde la consultoría tiene un papel relevante, puesto que trata de encontrar soluciones a los problemas de negocio o necesidades empresariales, que se sustenta en la innovación, la experiencia, el conocimiento, las habilidades de los profesionales, los métodos y las herramientas.

El presente trabajo, es la elaboración de un informe de consultoría financiera, donde se intenta aportar a la empresa un documento que le permita alcanzar sus objetivos, comprendiendo sus necesidades y proporcionando soluciones prácticas y efectivas, tras un estudio y visionado de sus profundidades financieras.

Se trata de ofrecer una respuesta efectiva a los problemas que en este caso la empresa Bodegas Fuente Reina se enfrenta como negocio, e intentar proporcionar enfoques innovadores en las propuestas de mejora que puedan surgir.

Bodegas Fuente Reina es una bodega familiar, fundada en 1998 por un bodeguero y un enólogo, los cuales descubrieron una antiquísima zona vitivinícola de la Sierra Norte sevillana que llegó a albergar 3.450 Has de viñedo.

Se trata de una pyme localizada en Constantina, pueblo de escasos 6.000 habitantes tras el último censo situado en la Sierra Norte de Sevilla (Instituto Nacional de Estadística, Cifras oficiales de población resultantes de la revisión del Padrón municipal a 1 de enero de 2020), donde llevan a cabo la elaboración de

sus vinos fruto de la viña de la cual son propietarios, alcanzando una cifra media de ventas en el año 2020 de 97.000€

La motivación que ha llevado a la elaboración del presente trabajo es la estrecha relación que me une a la empresa, derivada del desarrollo de mi actividad profesional dentro de ella. En aras de un análisis de su área financiera, encontrar posibilidades de mejoras como fruto del estudio que nos lleva a cabo en la realización del citado documento.

2. OBJETIVOS.

El objetivo general del presente trabajo es llevar cabo un análisis de la gestión empresarial llevada a cabo por la empresa. Con ello, se pretende analizarla globalmente como organización, su administración, sus sistemas contables y financieros, su estilo y su forma de gestionar la empresa, las herramientas e información que dispone la gerencia para gestionar y tomar decisiones, de forma que nos permita saber el estado de su situación actual.

Partimos de la idea de realizar un análisis de gestión que pueda provocar la mejora de cualquier componente de la organización, que nos permita analizar e identificar detalladamente elementos de mal funcionamiento que necesitan ser revisados y ajustados.

Creo que es muy importante el hecho de que una empresa sepa en profundidad los factores que tiene controlados y los que no, no solo por el objetivo de conseguir que el negocio principal funcione, sino por las oportunidades de crecimiento y evolución mediante canales estratégicos hacia diversificarse y hacerse más fuerte en su diferenciación. Con el presente análisis que llevamos a cabo tanto en su perspectiva interna como externa, lo que se pretende es determinar debilidades y fortalezas, así como amenazas y oportunidades que sean fuente de conocimiento de los puntos fuertes y débiles de la empresa, donde se pueda actuar en su fortalecimiento o protección.

3. METODOLOGÍA.

Para llevar a cabo el análisis de gestión empresarial de Bodegas Fuente Reina, ponemos nuestro punto de partida, en el conocimiento exhaustivo de la empresa, que ha venido dado por formar parte de la plantilla de la misma con el conjunto de datos que este hecho puede aportar, así como la visita de las instalaciones y entrevistas con el resto de personal y junta directiva, de forma que se ha tratado de llegar a un conocimiento profundo, de cara a plantear un abanico de alternativas en respuesta y como mejora de la situación analizada, con el objetivo de que se puedan poder tomar las decisiones adecuadas en cada momento.

En relación con la metodología utilizada, para la preparación y avance del estudio, se recurrió a numerosas fuentes preparadas en el área vitivinícola. Es por ello por lo que se recurre a un tipo de metodología denominada descriptiva, debido a que la elaboración del citado proyecto se ha realizado desde un prisma objetivo, intentado en ello en la medida que ha sido posible detallar los componentes, fenómenos y acciones que suceden cerca de esta empresa vitivinícola.

De partida para dar inicio al proyecto, en su primera parte donde nos centramos en el análisis del entorno, se ha utilizado como fuente libros especializados en la materia, como por ejemplo sobre la elaboración de vino, sobre el negocio bodeguero, etc... estudios y análisis publicados, así como noticias y publicaciones en la prensa local y nacional, documentación de la propia administración pública y/o empresas sectoriales. No obstante, también nos ha servido de apoyo, la información interna de la empresa, como son las propias cuentas anuales de la bodega, que han ayudado en la comprensión de su estructura funcional y su análisis.

La segunda parte del estudio es la que responde al análisis de la gestión empresarial llevado a cabo por la empresa, tratándose así de la parte más práctica del proyecto. Se ha realizado en su mayoría con las cuentas anuales como

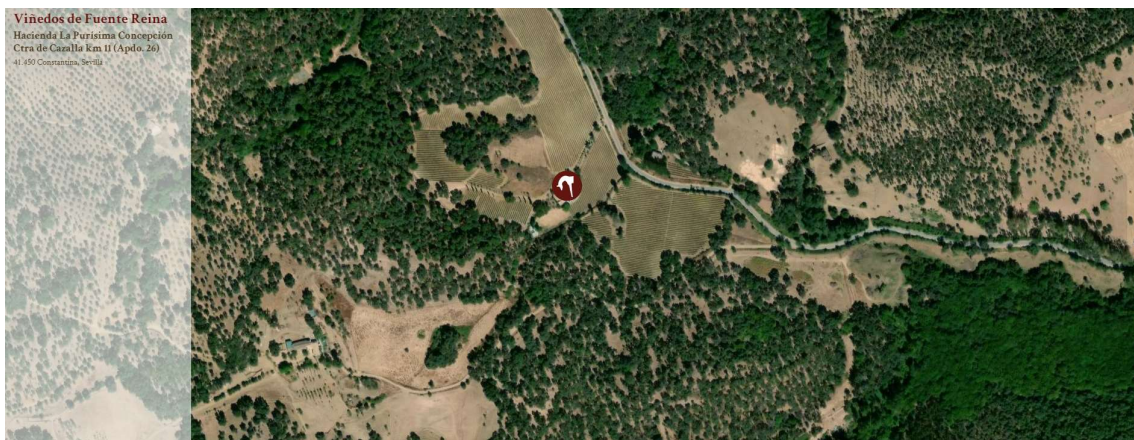
información de base. De dichas cuentas se ha extraído información de la Memoria, Balance de Situación y Cuenta de Pérdidas y Ganancias en su conjunto.

Dado que vivimos en pleno siglo XXI donde la tecnología se conforma en nuestro día a día como una herramienta ineludible, he de indicar que he visitado webs especializadas en internet, con contenidos respaldados con autores o libros para obtener información. En definitiva, he tratado de realizar una exploración del sector orientada hacia la investigación y el análisis empresarial, de cara a llevar a cabo un proyecto sobre Bodegas Fuente Reina apoyados siempre por datos e información contrastada.

4. ANÁLISIS EMPRESARIAL.

4.1 CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA.

Bodegas Fuente Reina se encuentra en La Purísima Concepción, una hacienda vitivinícola cuya historia comienza en el año 1647 teniendo su apogeo a principios del siglo XIX en una zona donde, en aquella época, comprendía más de 3450 hectáreas de viñedo y más de 700 lagares registrados.



En el año 1930 se funda en esta hacienda Bodegas de Fuente Reina, siendo la pionera en embotellar el primer tinto andaluz en el año 1943. Más tarde, en el año 1998 Óscar Zapke e Íñigo Manso descubrieron este vergel y su enorme potencial haciéndose cargo de la bodega. Bodeguero y enólogo, descubrieron esta antiquísima zona vitivinícola de la Sierra Norte sevillana que llegó a albergar 3450 Has de viñedo.

Sus siete hectáreas de viñedo se encuentran en suelos más arenosos que la anterior bodega, aunque la pizarra sigue estando muy presente en un terreno a más de 540 metros de altitud.

Unos viñedos de Cabernet Sauvignon, Merlot y Tempranillo que rodean esta la bodega con una gran terraza desde donde vislumbrar grandes extensiones de encinas y alcornoques, un lugar que transmite una gran paz y serenidad.

Los cuidados manuales del viñedo, entre los que se encuentra un rebaño de ovejas que se encarga del abonado, el tipo de suelo y la espesa cubierta vegetal que los rodea, aporta nuevamente a los vinos de esta zona mineralidad y notas de monte bajo.

En el interior de la bodega se pueden encontrar grandes tinajas de barro donde se elabora el vino Fundus de Tinaja, fermentado y criado durante cuatro meses en estas tinajas centenarias del siglo XVII. Un vino elaborado con Garnacha Tintorera y Mollar de cepas muy viejas. Una variedad autóctona andaluza prácticamente extinguida en la zona que se trasladó a Canarias tomando el nombre de Negramoll. Fundus Roble, un coupage de Tempranillo, Cabernet Sauvignon y Merlot envejecido durante nueve meses en barrica crea un vino armónico con pinceladas de regaliz.

Pagos de Fuente Reina, Merlot con una pequeña parte de Tempranillo. Un vino intenso de fruta negra madura con toques ahumados y especiados por su larga crianza en barrica. Torre Beraun Maior. un Merlot fermentado en barrica nueva de roble francés muy intenso aromáticamente a fruta muy madura con toques de regaliz y torrefactos.

4.1.1 ORÍGEN Y EVOLUCIÓN HASTA LA ACTUALIDAD. FORMA SOCIETARIA. COMPOSICIÓN DEL CAPITAL.

Bajo la forma jurídica de sociedad limitada, Bodega Fuente Reina se consolida hoy como una empresa el sector con 20 años de producción de vino en la Sierra Norte de Sevilla.

Bodegas Fuente Reina inicia su andadura absorbida por Bidaola S.L., sumida en un proyecto de fusión por absorción, en cuya propia escritura pasa a denominarse Bodegas Fuente Reina, la cual se caracteriza por tener como administrador único a Óscar Zapke.

Su capital social asciende a 401.308€ totalmente desembolsado, el cual participado por su administrador en un 56,84% y el resto por la socia de éste.

4.2 ANÁLISIS MICROECONÓMICO.

4.2.1 ANÁLISIS DE LOS CLIENTES OBJETIVOS.

Para la bodega, un cliente fundamental resulta los establecimientos de la zona. El interés de la empresa no es otro, que llegar la máxima distribución de su catálogo de vinos, que en función de su calidad y por ende su público objetivo, hará en unos establecimientos u otros teniendo en cuenta su nivel de adecuación del producto. Como ejemplo evidente de este aspecto, la colocación de sus vinos con una mayor calidad en restaurantes determinados diferenciados por su público que busca la calidad en el producto que toma y no escatima en precio, por ejemplo, ubicación de los crianzas, así como vinos jóvenes en este tipo determinado de establecimiento.

Es en estos restaurantes, donde se encuentra la figura del sumiller, cuya labor junto con el camarero son de especial importancia, ya que aconsejan sobre la bebida a tomar y de forma más concreta, asesoran en la elección del vino a tomar, dándolo incluso a probar primero de forma que presenta el producto de forma adecuada y actúa como prescriptor del caldo a tomar en cuestión.

Se sitúa así un gran poder de negociación en manos de los clientes de la bodega, porque nos solo van a comprar el producto, sino que lo van a presentar y aconsejar sobre él, de manera que van a realizar funciones de venta y distribución de forma separada y conjunta a la vez.

Al mismo tiempo dada las circunstancias pueden convertirse en grandes negociadores en función del volumen que puedan llegar a adquirir.

Las vinotecas se conforman como otro cliente potencial de la bodega, así como los establecimientos de alimentación a pesar de no tener un elevado poder de negociación, porque para el caso de un establecimiento tan especializado como una vinoteca tiene una gama amplia de vinos ya que ofrecen un abanico de caldos a sus clientes que como efectivamente establecimiento especializado tiene vinos que no se puedan encontrar en cualquier otra tienda.

Este aspecto, nos interesa como empresa, ya que una cartera de clientes interesantes se podría conformar debido a la exclusividad de la asistencia de público a este tipo de establecimientos, aportando por ello cierto poder de negociación como distribuidores, que se ve reducido por su bajo nivel de compras.

Existe también un perfil de clientes, que son los que les gusta acercarse a la bodega a comprar los vinos o directamente utilizan la web donde pueden adquirirse éstos. En este caso, el poder de negociación es bastante bajo, porque a pesar del esfuerzo de ir hasta la bodega a realizar la compra del producto con lo que conlleva el desplazamiento hasta allí, pone en evidencia una fuerte fidelización del cliente, que a pesar de que se produzcan cambios en el precio cuando efectivamente no sean muy significativos, no suponen problema alguno para ellos.

Por tanto, como conclusión decir que el poder del comprador para el caso de Bodegas Fuente Reina es moderado, debido la fragmentación del mercado minorista al que se llega, que hace reducir dicho poder. Hay que añadir además que los compradores principales ven debilitado su poder de negociación debido a la necesidad de disponer de una variedad rica y amplia de vino para destacar en el sector hostelero.

4.2.2 PRINCIPALES PROVEEDORES.

La principal materia prima de una bodega es la uva. Teniendo en cuenta este aspecto, podemos señalar a los agricultores, recolectores y transformadores primarios como los principales proveedores del sector, teniendo en cuenta que son ellos los que van a abastecer de una manera u otra a la empresa.

Nos ocupa ahora por tanto saber cuál es el poder de negociación de estos proveedores, el cual va a ir en función del número de participantes dentro del sector vitivinícola. Lógicamente el poder será mayor, cuantos menos proveedores participantes haya en la cadena, puesto que serán los que abastezcan a prácticamente todo el mercado. Lo normal en este contexto, es encontrarnos con productores agrícolas con pequeñas extensiones de viña sin intención de reforzar dicho poder de negociación a través de agrupaciones en cualquier forma posible.

En Bodegas Fuente Reina, el aprovisionamiento de la materia prima se lleva cabo a través del autoabastecimiento de su propio viñedo, práctica habitual que se usa en las grandes bodegas. La empresa cuenta con un viñedo de más de 7 Has, ubicado en Constantina considerado como uno de los mejores de la zona asentado en un suelo pizarro-arenoso considerado el idóneo para llegar a las más altas de las calidades.

El autoabastecimiento no obstante tiene sus ventajas, y una de las más destacables es el hecho de la garantía de calidad del producto, teniendo en cuenta que es la propia empresa la encargada de fabricar su propia materia prima a partir de la cual elabora su producto. Sin olvidarnos que obviamente, esto supone un coste, ya que la empresa se integra hacia atrás en el proceso de producción, siendo esto por tanto un inconveniente, de tal manera que el coste que supone como pueden ser la inversión en maquinaria y compra de terrenos es elevado. Ahora bien, dichas acciones de inversión gestionadas de forma

correcta, pueden ser objeto de transformación en beneficio a través de la amortización de los costes.

Por tanto y en aras de concluir en este sentido, poder decir que, en función del tipo de abastecimiento así se comporta el poder de negociación. Si son los proveedores pequeños no organizados los que predominan para el abastecimiento de la bodega el poder se reduce hasta ser muy pequeño. Ahora bien, en el caso de que se lleve a cabo con proveedores de otra dimensión, como puede ser una cooperativa de uva, donde el volumen que se abastece es de mayor tamaño con origen en la unión de pequeñas producciones de agricultores autónomos, dicho poder adquiere otro nivel, siendo muy superior debido al volumen de materia prima que manejan con respecto a los viñedos propios. Es por ello que podemos decir, que el autoabastecimiento a través de viñedo propio otorga a la bodega un poder de negociación básicamente nulo, debido a que sus proveedores van a ser de otra naturaleza, por ejemplo, de maquinaria y/ otros productos y servicios que puedan necesitarse (fitosanitarios, embalajes...).

4.2.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.

La competencia, es otro de los elementos importantes objeto de análisis y para elaborar el mismo, nos centramos en las barreras de entrada sectoriales. Cuando hablamos de barreras de entrada, nos referimos a los costes y obstáculos con los que se encuentra la empresa a la hora de entrar en un sector. De entre algunas de ellas que nos podemos encontrar son las inversiones iniciales necesarias, las economías de escala, el acceso a los canales de distribución, las ventajas absolutas en costes, las barreras legales y administrativas, estrategias, represalias, etc...

En el sector vitivinícola andaluz, las economías de escala se constituyen como una de las barreras más fuertes por las ventajas que suponen la instalación ya en el

sector de las empresas competidoras. Ello se traduce, en la reducción del coste por unidad producida en función del volumen producido. En esta línea es destacable, el hecho de que las empresas ya establecidas dentro del sector vitivinícola a la hora de entrar al mismo ya ostentan una cuota de producción elevada, entre ellas Bodegas Fuente Reina, con una producción entorno a los 3 millones de litros al año cosechero, lo que supone un volumen alto para las bodegas que acceden, considerando no obstante otros condicionantes como puedan ser los proveedores en las líneas anteriormente comentadas, los clientes, etc...

Nos ocupamos ahora de otro factor que resulta importante debido a su grado de dificultad en cuanto a su acceso, nos estamos refiriendo a los canales de distribución. Queremos destacar que, el consumidor final ha de acceder al producto final o al menos poder visualizarlo de cara a su valoración para plantear su compra. Es por ello que tenemos en cuenta el hecho de que, si no tiene dicha posibilidad de acceso, se obra muy difícil el hecho de que el consumidor termine su proceso de compra del producto. Las empresas que se incorporan al sector, de encuentran dentro de este con que las ya instaladas resultan ser negocios maduros, los cuales tienen establecidas su red de distribución con sus canales claramente marcados conformados por superficies de venta en establecimientos que resulta limitada, y que hace que la entrada de productos nuevos con marcas que no han estado antes sea difícil, ya que no hay una imagen de marca sustentadora.

No podemos olvidarnos de las barreras administrativas, en forma de trabas a efectos normativos, legales y reglamentarios que tienen lugar en un determinado lugar y que se constituyen también como elementos a considerar por las empresas de incorporación al sector que nos conlleva. Tomaríamos como ejemplo ilustrativo, el acceso de una bodega nueva con intención de integración vertical hacia atrás por la inexistencia de libertad a la hora de poder producir tu propia uva exigiéndose por tanto una concesión administrativa para la

explotación. Ante esta situación, las empresas ya en el sector cuentan con una posición ventajosa respecto de las nuevas accedentes, ya que estas para adquirir una posición igual de acceso a la uva sobre las instaladas, se encuentran con unas posibilidades muy reducidas.

Se añade que, la entrada de un competidor nuevo al sector y que éste sea autosuficiente en cuanto a materia prima, se caracteriza por ser una exigencia a nivel de tiempo, inversión y de acceso a plantaciones propias muy complicada. Por ejemplo, también podemos citar, el hecho de que existan contratos a medio plazo con los compradores sobre suministros de materias primas, ostentado igualmente una ventaja de las veteranas sobre las de nuevo ingreso al sector.

Pero concluyendo en este sentido y respondiendo absolutamente a la realidad, tenemos que decir que el sector bodeguero es un sector caracterizado por la baja dificultad de entrada a competidores nuevos, cuya causa viene dada por las características que tiene el propio sector siendo éstas muy diversas y las actitudes en forma de estrategia de las empresas.

4.3 ANÁLISIS MACROECONÓMICO.

4.3.1 SECTOR EN EL QUE SE DESARROLLA LA ACTIVIDAD.

Andalucía tiene una tradición milenaria en el cultivo de la vid y en la elaboración de vinos que han gozado de gran prestigio y fama en todo el mundo, se remonta a las primeras civilizaciones asentadas en esta tierra. Un clima típicamente mediterráneo, con precipitaciones irregulares, inviernos suaves y veranos muy calurosos y secos, ha sido idóneo para la producción de vinos con características singulares y de excelente calidad, que forman parte inseparable de la identidad y cultura andaluzas y han alcanzado una gran notoriedad a nivel mundial.

El sector vitivinícola andaluz tiene una gran importancia tanto por el valor económico que genera como por la población que ocupa y por el papel que

desempeña en la conservación medioambiental. La orientación de este sector hacia la producción de vinos de calidad y su enorme diversidad dentro de un estilo propio es una de las características actuales en su producción.

Dada su trascendencia, también en el ámbito de la salud, el sector vitivinícola cuenta desde hace años con una regulación normativa que llegó con prohibiciones, pasando al fomento y más tarde regula la producción, la comercialización y el consumo.

Por otro lado, en las últimas décadas se ha puesto de manifiesto el gran potencial de Andalucía para la elaboración de otros tipos de vinos cuya producción no era tan conocida hasta el momento, como, por ejemplo, los vinos tintos. El amplio abanico de productos vínicos que ofrece la Comunidad se debe a su diversidad agroclimática derivada de factores como la orografía y la posición estratégica entre dos mares, factor que conlleva influencias tanto atlánticas como mediterráneas en la maduración de la uva.

Este prestigio ha derivado en el reconocimiento de su marcha a través de su Denominación de Origen distribuida en dos zonas de producción y seis vinos con Indicación Geográfica, distribuidos a nivel europeo. Asimismo, en el año 2018 fue galardonada con el Oro a nivel europeo por su vino tinto Pagos de Fuente Reina por su calidad y aroma.

4.3.2 CONTRIBUCIÓN DEL SECTOR A LA ECONOMÍA.

España es el primer productor mundial de vino, seguido muy de cerca por Italia y Francia. No obstante, Andalucía representa menos de un 3% de la producción nacional, que en la campaña 2016-2017 superó los 42 millones de hectolitros. A pesar de ello, en Andalucía existen 6 Denominaciones de Origen (D.O.P.), 2 Vinos

de Calidad y 16 Indicaciones Geográficas Protegidas (I.G.P.), marchamos de calidad que contribuyen al mejor posicionamiento de los caldos andaluces: Las D.O.P y vinos de calidad son las siguientes: 'Condado de Huelva', 'Jerez-Xérès-Sherry', 'Málaga', 'Manzanilla-Sanlúcar de Barrameda', 'Montilla-Moriles', 'Sierras de Málaga', 'Vino de Calidad de Granada' y 'Vino de Calidad de Lebrija'. Por otra parte, los vinos con I.G.P., más conocidos como Vinos de la Tierra, son 'Altiplano de Sierra Nevada', 'Cumbres del Guadalfeo' y 'Laderas del Genil' en Granada; 'Bailén', 'Sierra Sur de Jaén' y 'Torreperogil' en Jaén; 'Cádiz'; 'Córdoba' y 'Villaviciosa de Córdoba'; 'Desierto de Almería', 'Laujar-Alpujarra', 'Norte de Almería', 'Ribera del Andarax', 'Sierra de las Estancias y Los Filabres' en Almería; y 'Los Palacios' y 'Sierra Norte de Sevilla' en esta provincia.

Aunque existe un alto porcentaje de la producción agraria cooperativizada, que llega al 70%, en Córdoba, y al 80%, en Huelva, las cooperativas andaluzas vitivinícolas se caracterizan por su pequeña dimensión. Concretamente, la federación agrupa a 35 cooperativas de vino, que representan el 9% de todas las empresas del sector y el 50% de la producción total en la región, facturando unos 45 millones de euros anuales.

La actividad vitivinícola, incluyendo la viticultura, la elaboración del vino y su comercialización, genera un VAB superior a los 23.700 millones de euros en España. Ello equivale al 2,2% del VAB español, y tiene en cuenta los efectos directo, indirecto e inducido de dicha actividad, estimados aplicando la metodología input-output.

En términos de empleo, en cómputo agregado, se estima que el sector vitivinícola aporta más de 427.700 puestos de trabajo, que dependen de manera directa, indirecta e inducida de este sector, lo que representa el 2,4% del empleo en España.

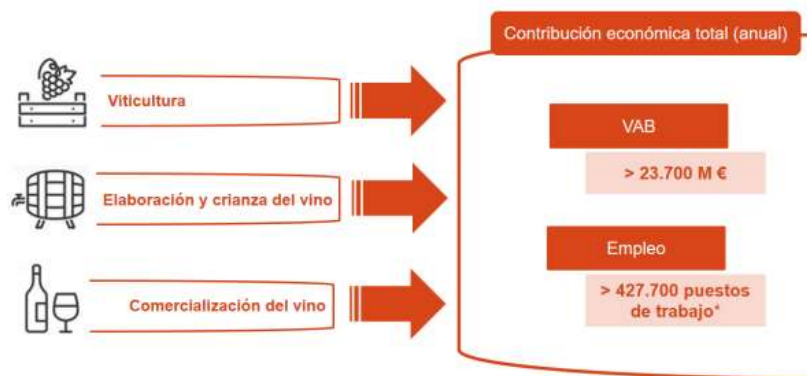


Ilustración 1. Contribución del sector vitivinícola a la economía española

Vinetur_(2021) Continúa aumentando el consumo de vino en España. La revista Digital del Vino

El conjunto de las actividades de viticultura, elaboración y comercialización de vino generan anualmente un VAB que supera los 11.650 millones de euros de manera directa. A ello hay que añadir la aportación derivada de la demanda de suministros a otros sectores, a través de los consumos intermedios necesarios para la producción vitivinícola (efecto indirecto), así como la asociada al uso de las rentas de los hogares y empresas (salarios y excedentes empresariales) generadas por los efectos directo e indirecto en el conjunto de la economía (efecto inducido). En este sentido, se obtienen más de 12.000 millones de euros adicionales anuales de manera indirecta e inducida.

Dicha contribución sectorial implica que, por cada euro de demanda final en el sector vitivinícola, la economía genera 1,75 euros de valor añadido directo e indirecto, y 2,03 euros si se tiene en cuenta el efecto inducido.

El sector vitivinícola ocupa de manera directa a unas 215.300 personas, a la par que da soporte al mantenimiento de más de 212.400 empleos adicionales de manera indirecta e inducida.

4.3.3 OTROS ELEMENTOS MACROECONÓMICOS.

Las exportaciones del sector vitivinícola de Andalucía alcanzaron los 29 millones de euros en el primer cuatrimestre de 2021, con un crecimiento del 18,5% respecto al mismo período del año anterior. A su vez, la balanza comercial fue positiva y de 27 millones de euros, según datos de Extenda.

Los países que más vino andaluz importaron fueron, en primer lugar, Reino Unido, con 6,9 millones de euros y el 23,9% del total, con un alza del 7,5% respecto al primer cuatrimestre de 2020; seguido de Estados Unidos, con 4,9 millones y el 17%, con un crecimiento del 14,2%; y, en tercer lugar, Alemania, con 2,9 millones y el 10%, que también crece un 61%.

En este ranking de demanda, le siguen los Países Bajos, con 2,5 millones y el 8,8% del total, con un alza del 8,5%; y, en quinto lugar, Francia, con 1,6 millones y el 5,5% del total, que casi dobla sus cifras con un crecimiento del 98%.

Por tipología de vino, el vino de Jerez fue el tipo más exportado, al acumular 9 millones de euros en exportaciones en el primer cuatrimestre de 2021 y el 31% del total, con un crecimiento del 18,3% respecto al mismo periodo del año anterior; seguido del vino blanco con denominación de origen, con 7,9 millones y el 27,1%, que también crece un 22,7%; y, en tercer lugar, el vino rioja, con 2,2 millones y el 7,5%, que se alza un 31,9%.

4.4 ANÁLISIS DE LAS CUENTAS ANUALES DE LA EMPRESA.

Llevamos a cabo el análisis económico-financiero de la entidad, del que extraemos un diagnóstico de la situación y sus perspectivas en cuanto a la empresa, tras realizar la aplicación del conjunto de herramientas y técnicas relacionadas para el período 2019-2020, con la finalidad de aportar una serie de indicadores sobre los cuales la empresa pueda decidir de forma adecuada sobre la gestión de la misma.

Contamos de partida, con la información contable, así como la información interna de la empresa, de forma que se presume un alto volumen de información de cuantiosa valía que van a venir a ofrecer una visión realista sobre la situación y evolución de la empresa, para el horizonte temporal considerado.

4.4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN PATRIMONIAL.

Para realizar el análisis de la situación patrimonial de la empresa, hemos procedido con la ordenación de las masas patrimoniales en el balance de situación y el cálculo del porcentaje de cada masa sobre el total de su categoría, así como con el cálculo del Fondo de Maniobra.

A. ORDENACIÓN DE LAS MASAS Y CÁLCULO DE PORCENTAJES.

ACTIVO	2020	2019
ACTIVO NO CORRIENTE	50,10%	51,33%
EXISTENCIAS	0,97%	0,91%
REALIZABLE	84,01%	74,65%
DISPONIBLE	15,02%	24,44%
PN Y PASIVO	2020	2019
PATRIMONIO NETO	62,90%	64,33%
PASIVO NO CORRIENTE	0,00%	0,00%
PASIVO CORRIENTE	37,10%	35,67%

Ilustración 2. Masas patrimoniales en %

En la ilustración 3 mostramos una tabla donde de informa de las partidas principales que conforman el balance para los años 2019 y 2020.

Nos ocupamos primero del activo donde cabe destacar la variación del activo no corriente, porque demuestra una ligera variación porcentual experimentando una reducción de 2019 a 2020 de un 1,23%. El comportamiento de las partidas en las que se conforma el activo de la empresa son las siguientes:

- ✓ Existencias aumentan en un 0,06%.
- ✓ Realizable aumenta un 9,36%.
- ✓ Disponible baja en un 9,42%.

El realizable sufre un aumento considerable, comportamiento el cual se presume negativo, fundamentalmente porque el disponible sufre una importante reducción. Teniendo en cuenta que el Fondo de Maniobra de la bodega es elevado, no resultaría un problema.

En cuanto a la financiación de la empresa, analizamos patrimonio neto y pasivo y ésta está financiada en un 60% con patrimonio neto, es decir con recursos propios. De 2019 a 2020 la empresa experimenta una disminución del patrimonio neto en un 1,43%, de modo que no sigue su política de capitalización. Nos resulta atractivo el aumento del pasivo corriente, porque esto supone que las deudas a

largo plazo han aumentado con respecto a las de corto, suponiendo este hecho mas ventajoso, ya que la empresa atiende de forma más holgada sus obligaciones con los acreedores. Este hecho no se cumple en Bodegas Fuente Reina.

Concluimos en que la empresa tiene un activo cuya composición es adecuada en cuanto a sus partidas, donde preocupa el disponible por su descenso. Está altamente capitalizada, teniendo una composición de la deuda susceptible de mejora, ya que predomina la deuda a corto plazo.

B. FONDO DE MANIOBRA Y GRAFICO DEL BALANCE

Cuando parte del activo corriente se financia por el pasivo corriente, estamos hablando del Fondo de Maniobra. De una forma menos formal o coloquialmente hablando, se define como ese disponible, realizable y/o existencias que después de atender las obligaciones a corto plazo, nos queda como excedente.

Puede ser calculado de las siguientes formas:

- Fondo de Maniobra = Activo Corriente – Pasivo Corriente
- Fondo de Maniobra = (Patrimonio Neto + Pasivo no Corriente) – Activo no Corriente

Teniendo en cuenta su cálculo, se evidencia de forma clara que ese excedente que sobra tras atender las obligaciones de la empresa a corto plazo, se hace conveniente que éste arrojara una cifra positiva y fuera lo más elevada posible. A continuación, mostramos un gráfico con la estructura que compone el balance de 2019 y 2020 y el fondo de maniobra resultante de cada año.

	2020	2019
FM	316.504,35 €	357.965,94 €

Teniendo en cuenta el valor del activo no corriente en ambos dos ejercicios, éste es mayor que la suma del pasivo no corriente y el pasivo corriente , de manera que nos lleva a intuir que el fondo de maniobra pueda ser positivo.

El Fondo de maniobra en 2019 arroja un resultado de 357,965,94 euros, mientras que en 2020 ha sido de 316.504,35 euros, por lo que la variación de un ejercicio a otro ha sido negativa, concretamente de 41.461,59 euros.

Como síntoma de la política basada en la capitalización seguida por la empresa, vemos que el fondo de maniobra de la empresa experimenta una disminución para el horizonte temporal que estudiamos ,sin suponer pérdida de solvencia alguna a corto plazo.

4.4.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LIQUIDEZ.

RATIOS DE LIQUIDEZ	2020	2019
$Ratio\ de\ liquidez = \frac{Activo\ Corriente}{Pasivo\ Corriente} =$	1,34	1,36
$Ratio\ de\ liquidez\ inmediata\ o\ test\ del\ ácido = \frac{Activo\ Corriente - Existencias}{Pasivo\ Corriente} =$	1,33	1,35
$Ratio\ de\ Tesorería = \frac{Tesorería}{Pasivo\ Corriente} =$	0,20	0,33
$Ratio\ de\ Equilibrio\ Financiero = \frac{Fondo\ de\ Maniobra}{Activo\ Total} =$	0,13	0,13

La ratio de liquidez de la empresa es positiva en los 2 años, por lo que se puede afirmar que el Fondo de Maniobra también será positivo y que la empresa puede hacer frente a sus deudas más inmediatas. La empresa lleva a cabo una gestión prudente del riesgo de liquidez, fundamentada en el mantenimiento de suficiente efectivo o depósitos de liquidez inmediata, por lo que la empresa presenta una liquidez suficiente para liquidar sus posiciones de mercado.

Por otra parte, si comparamos la evolución durante los dos ejercicios, se observa que la ratio de liquidez general ha ido disminuyendo hasta alcanzar en el año 2020 un valor de 1,34 cifra muy cercana al valor considerado óptimo (1,5), lo que a priori nos puede hacer pensar que los capitales de la empresa no están perdiendo cierta rentabilidad, ya que parte de sus recursos no son ociosos.

La ratio de Tesorería es también positiva en los dos ejercicios, se observa que la ratio de tesorería ha ido aumentando hasta alcanzar en el año 2020 un valor de 0,20, cifra muy inferior al valor considerado óptimo (1), ratio un poco más alejado a los valores considerados adecuados que la anterior ratio de liquidez general. Éste ratio nos eliminará la incertidumbre que existe entorno a las existencias respecto al ratio de liquidez, por lo que se refleja el gran peso que suponen las materias primas y otros aprovisionamientos, en esta empresa.

En lo referente al Fondo de maniobra sobre el activo, no existe un valor óptimo para su análisis y depende íntegramente del sector. Así pues, se considera que cuanto más alto mejor. Por tanto, se podría considerar bueno para este caso ya que el fondo de maniobra representa un 13% del total del activo en 2020, una cifra más que adecuada.

4.4.3 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE ENDEUDAMIENTO.

RATIOS DE ESTRUCTURA Y DE ENDEUDAMIENTO	2020	2019
$Ratio\ de\ Estructura\ del\ Activo\ (a) = \frac{Activo\ Corriente}{Activo\ no\ Corriente} =$	1,00	0,95
$Ratio\ de\ Estructura\ del\ Activo\ (b) = \frac{Activo\ Corriente}{Activo\ Total} =$	0,50	0,49
$Ratio\ de\ Estructura\ del\ Activo\ (c) = \frac{Activo\ no\ Corriente}{Activo\ Total} =$	0,50	0,51
$Ratio\ de\ Cobertura\ del\ Inmovilizado = \frac{Recursos\ Permanentes}{Activo\ no\ Corriente} =$	1,26	1,25
$Coficiente\ Básico\ de\ Financiación = \frac{Recursos\ Permanentes}{(Activo\ no\ Corriente + F.M.\ mínimo)} =$	1,00	1,00
$Ratio\ de\ Endeudamiento\ (a) = \frac{Recursos\ Ajenos}{Recursos\ Propios} =$	0,59	0,55

$$\text{Ratio de Endeudamiento (a)} = \frac{\text{Recursos Ajenos}}{\text{Pasivo Total}} = \quad 0,37 \quad 0,36$$

RATIOS DE SOLVENCIA

2020

2019

$$\text{Ratio de solvencia} = \frac{\text{Activo Total Real}}{\text{Pasivo Exigible Total}} = \quad 2,70 \quad 2,80$$

$$\text{Capacidad de devolución de préstamos} = \frac{\text{Beneficio neto} + \text{Amortizaciones}}{\text{Deudas por Préstamos Recibidos}} = \quad 0,05 \quad 0,04$$

$$\text{Cobertura de Gastos Financieros} = \frac{\text{BAIT (Beneficio Antes de Intereses e Impuestos)}}{\text{Gastos Financieros}} = \quad -1.334,28$$

$$\text{Cobertura de Gastos Financieros} = \frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas}} = \quad 0,002 \quad 0,000$$

A. RATIOS QUE MIDEN LA CANTIDAD DE DEUDA.

La ratio de endeudamiento nos indica que la empresa está capitalizada ya que en 2020 esta ratio presenta un valor de 0,59 levemente superior al 0,4 recomendable. El aumento de esta ratio de 2019 a 2020, se debe a que la empresa continúa con su política de financiación con recursos propios_a pesar de que en este periodo no ha sido capaz de incrementar las reservas voluntarias por lo que no ha podido crecer el Patrimonio Neto.

La ratio de endeudamiento, como encargada de hacernos saber nuestra dependencia de la financiación ajena y balancear nuestras cuentas para reducir o aumentar la fuente de financiación presenta un valor de 0,59 siendo levemente superior al valor recomendable situado en 0,4. Encontramos su explicación en la situación de la empresa como no capitalizada, además la continuidad de dicha política de financiación con recursos propios explica el aumento de esta ratio de 2019 a 2020. Cabe señalar, que, a pesar de dicho comportamiento por parte de la empresa, esta no ha podido hacer crecer su patrimonio neto, ya que no ha sido capaz de incrementar las reservas voluntarias. A pesar de ello, la empresa está aún más capitalizada en 2020 con relación a periodos anteriores ya que el pasivo se ha visto reducido. Podemos decir que este contexto desemboca en una situación de excesivo capital propio, digno de una política conservadora como la que es llevada a cabo por la empresa.

La ratio de solvencia, que nos informa sobre la capacidad que tiene una empresa para hacer frente a sus obligaciones de pago, es decir sus deudas debe ser mayor que 1 para que la empresa no tenga problemas, es decir, lo que determina esta ratio es si una empresa tendría activos suficientes como para pagar todas sus deudas u obligaciones de pago en un momento dado.

Estamos en circunstancias de decir, que la solvencia de Bodegas Fuente Reina es claramente buena, pero de forma excesiva porque ostenta cifras muy elevadas. Debemos constatar si la ratio de solvencia es adecuada en cuanto a la política de inversión-financiación llevada a cabo que actualmente está en 2,70 euros por cada euro de deuda. La empresa podría endeudarse más sin comprometer su solvencia, ya que puede hacer frente a la totalidad de sus deudas (tanto a largo como a corto plazo) con la totalidad de sus activos. La empresa presenta menor solvencia en 2020 respecto al año anterior, esto se debe fundamentalmente al incremento del pasivo en mayor proporción que el aumento del activo.

B. RATIOS QUE MIDEN LA COMPOSICIÓN DE LA DEUDA.

La cantidad de deuda que es a corto plazo nos la facilita la ratio de calidad de la deuda. A medida que el valor que presenta sea menor, esta ratio es mejor.

Teniendo en cuenta que, en esta empresa, el 37,10% del pasivo, es pasivo a corto plazo en el año 2020, podemos decir que la calidad de la deuda no es buena. El vencimiento del 100% de los instrumentos de pasivo son a corto plazo, salvo las fianzas recibidas cuyo vencimiento resulta indefinido. Sin embargo, puede observarse que es el Activo Corriente la masa predominante en el balance de situación, de forma que la política de la empresa a nivel de inversión y financiación ejecutada no tenga consecuencias negativas y resulte coherente.

Debido a su capitalización y disposición de una Fondo de Maniobra elevado, la empresa puede hacer frente de forma suficiente a nivel de garantía a sus pasivos corrientes, lo que hace que la deuda no suponga un problema para la empresa.

C. RATIOS QUE MIDEN LA CARGA FINANCIERA.

La ratio de gastos financieros sobre ventas es un indicador económico-financiero que mide en término de porcentaje el grado de cobertura de las cargas financieras a través del flujo de caja generado por la gestión operativa de la empresa, es decir por la relación que existe entre los gastos financieros incurridos así como las actividades de operación, administración, etc., y las ventas obtenidas en el horizonte temporal acometido.

Su valor recomendable se sitúa entre 0,04 y 0,05. Para nuestro caso, la ratio tiene un valor de 0,002 en 2020, lo que nos hace saber que los gastos financieros no resultan excesivos. Sufre una evolución mínima, con un empeoramiento ligero, pero al resultar una cifra muy baja en la empresa ostentando unos gastos financieros ridículos en comparación con las ventas.

En cuanto a los intereses de deudas devengados, dichos gastos financieros son nulos, ya que la empresa no pagar comisiones, de forma que no impacta de ninguna manera en el patrimonio neto de la empresa.

Para saber si tenemos una deuda cara o barata, tenemos la ratio del coste de la deuda que nos indica dicha aproximación. Si queremos determinar este aspecto, comparamos el coste medio del dinero con la ratio del coste de la deuda para el periodo de tiempo considerado. Al no existir en nuestra empresa, coste de deuda alguno, porque la empresa no posee deuda con ningún banco no puede llevarse a cabo la citada comparación.

Si dividimos el resultado de explotación (BAII) y los gastos financieros calculamos la ratio de cobertura de gastos financieros, que cuanto mayor sea su resultado mejor resulta, siempre que este se encuentre por encima de 1. Para el caso de nuestra empresa, dicha cobertura resulta muy elevada en el año 2020 situada en un valor de -1.334,28. Este hecho es debido a que el importe de gastos financieros es inmensamente reducido comparado con el resultado de explotación, de ahí que la ratio de cobertura de gastos financieros sea inmensamente elevada.

4.4.4 ANÁLISIS DE LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.

A. CUENTA DE PYG ANALÍTICA: VALORES ABSOLUTOS Y PORCENTAJES.

A) OPERACIONES CONTINUADAS	2020
1. Importe neto de la cifra de negocios	21,55%
a) Ventas	21,55%
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación	82,00%
4. Aprovisionamientos	6,69%
a) Consumo de mercaderías	6,69%
6. Gastos de personal	0,92%
a) Sueldos, salarios y asimilados	0,81%
b) Cargas sociales	1,24%
7. Otros gastos de explotación	17,50%
a) Servicios exteriores	17,50%
8. Amortización del inmovilizado	3,45%
13. Otros Resultados	91,22%
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11)	-3,97%
12. Ingresos financieros	100,00%
b) De valores negociables y otros instrumentos financieros	100,00%
b.1) De empresas del grupo y asociadas	100,00%
13. Gastos financieros	100,00%
b) Por deudas con terceros	100,00%
A.2) RESULTADO FINANCIERO (12+13+14+15+16)	100,00%
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A.1 + A.2)	1,70%
A.4) RESULTADO DEL PERIODO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS (A.3 + 17)	1,65%
A.5) RESULTADO DEL PERIODO (A.4+18)	1,65%

En primer lugar, hay que destacar que el Coste de Ventas ha disminuido, básicamente por la reducción de la partida de aprovisionamientos “consumo de materias primas y otras materias”.

La evolución de las ventas es descendente en 2020, debido fundamentalmente a la pandemia sufrida en el citado año, ya que el cierre y reducción de horarios de la hostelería, ha repercutido de forma negativa y directa sobre las ventas.

El gran descenso de los costes de producción ha beneficiado el resultado de la cuenta de pérdidas y ganancias, en tanto en cuanto el resultado es menos negativo que en el año 2019 comparado con 2020, observándose que el EBITDA (Beneficio antes de interés, impuestos, amortizaciones y deterioros) sufre un incremento a pesar de la caída que sufren las ventas.

B. ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA Y SU DESCOMPOSICIÓN.

	2020	2019
RATIOS DE RENTABILIDAD		
$Rentabilidad\ Económica\ (RE) = \frac{BAIT\ (Beneficio\ Antes\ de\ Intereses\ e\ Impuestos)}{Activo\ Total\ Medio} =$	0,09	0,08
$Margin\ sobre\ Ventas\ (ROS) = \frac{BAIT\ (Beneficio\ Antes\ de\ Intereses\ e\ Impuestos)}{Ventas} =$	-2,04	-1,63
$Rotación\ del\ Activo\ (ROT) = \frac{Ventas}{Activo\ Total\ Medio} =$	-0,04	-0,05
$Rentabilidad\ Financiera\ (RF) = \frac{BAIT\ (Beneficio\ Antes\ de\ Intereses\ e\ Impuestos)}{Fondos\ Propios} =$	0,139	0,124
$Coefficiente\ de\ Apalancamiento\ Financiero = \frac{Rentabilidad\ Financiera\ (RF)}{Rentabilidad\ Económica\ (RE)} =$	1,59	1,48
$Autofinanciación\ generada\ sobre\ Ventas = \frac{Beneficio\ Neto - Amortizaciones - Provisiones}{Ventas} =$	-0,38	-0,28

$$\text{Autofinanciación generada sobre Activos} = \frac{\text{Beneficio Neto} - \text{Amortizaciones} - \text{Provisiones}}{\text{Activo Total}} = \quad 0,02 \quad 0,01$$

C. RENTABILIDAD ECONÓMICA (ROI).

En primer lugar, recurriendo a los estados financieros analizados, explicamos la rentabilidad económica a través de la evolución y los factores que inciden en la productividad del activo, es decir que beneficio obtiene la empresa por las inversiones realizadas.

Podemos decir que se produce un aumento en 2020 de un 1% en comparación al ejercicio anterior, ya que los números pasan de 0,08 a 0,09. La explicación de esta variación viene dada por la bajada en las ventas que se han visto reducidas de forma notable, bajando en un 21,55%. A pesar de ello, podemos decir que, el coste medio del pasivo calculado en ambos ejercicios es mayor, por lo que la empresa con beneficio es capaz de atender el coste de su financiación.

Se produce una mejora del Beneficio antes de intereses e impuestos (BAII) en el año 2020, alcanzándose la rentabilidad positiva a través de la reducción en los costes de producción produciendo una mejora del resultado de explotación como consecuencia.

Se evidencia de forma clara, que la bodega lleva a cabo una estrategia basada en la rotación, tratando de perseguir un alto volumen de ventas a bajo precio con el objetivo de llegar a ser líderes en costes. El margen que experimenta una variación de -1,63 a 2,04 puntos nos indica cuánto gana la empresa por unidad vendida.

D. RENTABILIDAD FINANCIERA (ROE)

La rentabilidad financiera puede entenderse como una medida del beneficio que obtiene una compañía con relación a los fondos invertidos por los accionistas. Se suele expresar como porcentaje y se considera la más interesante para el inversor, ya que compara el beneficio que es resultante para los propietarios en relación con los recursos financieros arriesgados por ellos, es decir el rendimiento que se obtiene a consecuencia de realizar inversiones.

Vamos a explicar que resultados ha sido generados por la empresa con relación a la inversión de los propietarios, es decir en qué términos ha sido el comportamiento de la rentabilidad financiera en la empresa.

En primer lugar, podemos decir que la rentabilidad aumenta un 1,5% respecto al ejercicio anterior en el año 2019, pasando de 0,124 a 0,139. Se observa que se produce un arrastre de la variación positiva experimentada por la rotación de la empresa con respecto al año anterior, viéndose aumentado que pasa de 1,48 a 1,59 del apalancamiento financiero en concreto.

Comparando desde la perspectiva de nuestro perfil conservador, nuestra rentabilidad con la obtenida por inversores de perfil similar, podemos llegar a saber de la existencia de coste de oportunidad. Comparamos con bonos a 10 años, con rentabilidad sobre el 5% siendo ésta muy inferior a la obtenida por Bodegas Fuente Reina (13,9%). Estamos en condiciones de afirmar que no existe coste de oportunidad.

4.5 ANÁLISIS DAFO.

El análisis DAFO es un mecanismo de estudio muy útil, para conseguir un diagnóstico completo de la empresa, ya que como sus propias siglas indican, se analizan las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

En nuestro caso, el análisis DAFO va a ser la combinación de varios análisis previos, tales la contextualización de la empresa, el análisis microeconómico, el macroeconómico, de las cuentas anuales y el análisis interno.

Como objetivo fundamental del análisis que nos conlleva, determinamos el hecho de hallar aquellos elementos estratégicos que se conformen como ventajas competitivas para la empresa, o de forma contraria, que supongan un perjuicio para su buen funcionamiento y éxito, de forma que podamos ayudar con ello a la empresa.

Por ello en primer lugar y teniendo en cuenta que es en esta primera parte del proyecto donde nos centramos en el análisis de la perspectiva externo de la empresa, únicamente nos paramos a detallar amenazas y oportunidades, dejando así la perspectiva interna encargada de las fortalezas y las debilidades para construir el análisis interno de la misma en su propio apartado (Doshier, et al 1960;1970):

- Amenazas:

- Competencia fuerte con origen en las empresas bodegueras de la zona. Sevilla tiene tres zonas vitivinícolas muy diferenciadas entre sí que aportan una gran diversidad de matices a sus vinos. Desde la salinidad del Bajo Guadalquivir por las brisas marinas, la intensidad aromática por las plantas silvestres y árboles frutales del Aljarafe y la minerabilidad y notas de monte bajo de los suelos pizarrosos entre encinas y alcornoques de la Sierra Norte. Se pueden encontrar una multitud de empresas bodegueras que ofrecen productos similares a los que Bodegas Fuente Reina puede ofrecer.
- Dependencia en el suministro de uva. La uva como producto perecedero y dependiente en exceso de las condiciones climáticas, supone una enorme amenaza ya que no puede asegurarse un suministro de uva en cada campaña de forma constante y más o menos segura.
- Grandes caídas en los precios de los vinos, debido al excedente de éste y de su materia prima: la uva. El vino fue el motor económico de esta zona del siglo XIV al XVI con el comercio a las Américas, pero como en casi toda

Andalucía la filoxera¹ fue un duro golpe para este cultivo. Desde 1920 se volvió a apostar por el vino con el sistema de cooperativas, pero últimamente la creación de nuevos proyectos y la apuesta por la agricultura ecológica están haciendo resurgir estos vinos. Empiezan a nacer nuevas bodegas muy equipadas técnicamente, con personal enólogo bien preparado, muy preocupado por el buen cuidado y mimo de la viticultura. Es entonces cuando el consumo de vino se hallaba en una proporción de 50 litros/persona igualando casi al consumo de cerveza. Con el transcurrir del tiempo hasta llegar a la actualidad, el consumo se sitúa en que, por cada tres litros de cerveza consumida, se bebe uno de vino. De forma que nos hace conscientes que, cuanto mejor se hace el vino menos se consume. En consecuencia, la competencia de la cerveza es una manifiesta amenaza.

Este hecho de descompensación podemos decir que puede ser debido a que el público objetivo no tiene cambio. La juventud, en detrimento del consumo de vino, hacen más consumo de cervezas y licores ya que el vino es concebido con una bebida elitista para determinadas situaciones como puedan ser acudir a un restaurante, una celebración (boda, bautizo...) o una cena organizada en casa. De esta manera proponemos puede ser el tapeo, una de las formas de incentivar el consumo de vino.

- El crecimiento de la cadena de distribución, en tanto en cuanto cada vez hay más distribuidores de gran tamaño (vinotecas, grandes superficies, marcas distribuidoras, cadenas hosteleras...) hacen que se produzca un aumento en la cuota de mercado que hace descender el precio final del vino. Este hecho unido a la crisis económica, hace que se produzca un

¹ [Filoxera, nombre común de la especie *Phylloxera vastatrix*, un insecto parásito de la vid que se puede encontrar en las formas “alada y sexuada”, “gallícola” y “radicícola”.](#)

efecto dominó que obliga a un ajuste del precio del vino, porque por un lado la exigencia del cliente calidad-precio es la misma, pero el propio distribuidor aprieta en la cadena de suministro, de forma que quiere una compra ajustada a precio para poder ofertar un producto a precio asequible y conseguir un mayor margen de beneficio.

- Incremento de los costes totales debido a la subida del precio de la energía. Según el periódico (1 de septiembre de 2021) ¿Por qué sube tanto el precio de la luz? ABC https://www.abc.es/economia/abci-por-que-sube-tanto-precio-luz-nsv-202109011341_noticia.html el precio medio de la electricidad en el mercado mayorista volvió a dispararse, y esto ocurre tan solo 15 días de comenzar la vendimia. Actualmente las empresas se inclinan por las energías renovables, ya que la energía sigue con un precio creciente.

- Oportunidades:

- Política Agrícola Común, cambios en dichas ayudas promoviendo la organización y gestión de actividades para velar por los intereses comunes del sector bodeguero, potenciado con el establecimiento de una plataforma multiprofesional con ayuda a todos los niveles.
- En el ámbito vitivinícola, algunos segmentos de mercado parecen tener grandes perspectivas de crecimiento en el futuro, como el mosto, el vino espumoso, el licor, el mosto, el vino de baja graduación alcohólica, etc. Bodegas Fuente Reina es consciente de esta situación y por ello pone a disposición de sus clientes una amplia gama de vinos, entre los que se incluyen vinos espumosos y vermut, así como el vino tinto, el vino blanco y el vino rosado.

- Interés en crecimiento en la cultura del vino española. Los turistas extranjeros y los turistas nacionales se interesan cada vez más por la cultura, el paisaje y el enoturismo, con todo lo que conlleva esta novedosa modalidad de turismo. Hay bodegas que ofertan servicios de hotel, spa y masajes, y recorridos móviles por viñedos en sus propias instalaciones. Bodegas Fuente Reina, que hasta el momento no se ha diversificado de esta forma, solo optó por mostrar su bodega al público bajo el liderazgo de un guía turístico. Aunque pensó en este tipo de viajes en poco tiempo.
- Incremento del consumo de vino con muchas expectativas de crecimiento en países de consumo no tradicional y en el mercado nacional. La realidad es que Reino Unido y Alemania reciben e importan grandes cantidades de vino andaluz, sin embargo, la gran cuota de consumo es para EEUU, posicionándose como una verdadera oportunidad de desarrollo, al ser el país consumidor de las mayores cantidades de litros de vino.
- Existencia de fondos públicos para ayudar a la mejora y reestructuración de los viñedos, de forma que se potencien los recursos para la transferencia de la tecnología, la disposición de las sociedades en cuanto a su composición orientado al aumento de las dimensiones de las explotaciones, la oferta de formación en este ámbito, etc.
- En cuanto a la estructura de la empresa, podemos encontrar posibilidad de crecimiento en cuanto a su dimensión en su ámbito empresarial y comercial tanto nacional como extranjero, utilizando canales que favorezcan dichas posibilidades, como el apoyo de la Investigación, Desarrollo e Innovación, el aumento de la capacidad de la planta de embotellado de la bodega, etc.

- Desarrollo estratégico de las distintas marcas que tiene la bodega. Por ejemplo, su marca colectiva FUNDUS, que engloba tanto tintos como blancos o su marca individual TORREBERAUN, haciendo alusión a su buque insignia de tinto o tales como segundas marcas señalando a PAGOS DE FUENTE REINA, o bien las referencias regionales por los viñedos propios y exclusivos o los premios que otorga en su andadura, etc.

- Forjar acuerdos que supongan una alianza estratégica, de manera que aúnen esfuerzos entre bodegas que puedan conducir a conseguir objetivos comunes. Podemos hablar de varias tipologías de este tipo de alianzas, entre las más utilizadas o efectivas según Fuentes Lombardo, G., Vallejo Martos, M. C. y Fernández Ortiz, R. (2011). Explorando las alianzas en la internacionalización de bodegas familiares españolas, argentinas y chilenas. Revista de Empresa Familiar, 1(1), 69-81.:
 - Alianzas de Investigación y Desarrollo.
 - Alianzas de Promoción.
 - Alianzas de Distribución.
 - Alianzas de Marca.
 - Alianzas de Producción.

Se forjan este tipo de acuerdos, que conlleva unir recursos tales como la experiencia y la marca de prestigio, citamos el ejemplo de la marca Caballero², de cara a optimizar la respuesta al mercado y a los consumidores consiguiendo construir su marca en el mercado español.

² Caballero actualmente tiene forjado acuerdos de alianzas estratégicas con EUROPVIN distribuidora de vinos en Burdeos y MANGAROCA HENKELL-FREIXENET grupo distribuidor alemán.

- Potenciación del canal HORECA³. El canal HORECA (HOstelería, REstauración, CAtering) puede ser un pilar perfecto para entablar una estrategia conjunta sectorial que participen conjuntamente los organismos públicos con las empresas bodegueras, de cara a conseguir un aumento de la presenciabilidad del vino en el mismo.

- Definición de un gap con una estrategia de valor para comparar el estado y desempeño real de la organización en este momento, respecto del orden autonómico con el objetivo de intentar aumentar el consumo de caldos andaluces en los clientes. El gap lo definimos como la evaluación de la diferencia entre lo que se espera, es decir un resultado deseado y la propia realidad, es decir el resultado real obtenido, de forma que puede concebirse como la brecha entre la estrategia marcada y los resultados que se obtienen en respuesta a la ejecución de la esa estrategia inicial marcada. Como deber, la empresa se marca el intentar llevar a la reducción a lo máximo posible esa distancia.

- En Andalucía por excelencia, debido a su historia y tradición milenaria por su clima y su carácter, viene a consolidar al enoturismo como una importante potencial fuente de ingresos. Se concibe como un nuevo nicho en el mercado turístico, donde Bodegas Fuente Reina puede encontrar una poderosa entrada de ingresos a futuro.
 El turismo enológico, puede venir enfocado hacia diferentes factores como pueden ser el gastronómico, cultural (arquitectura, arte) y de la salud-belleza (vino terapia). En esta línea, Bodegas Fuente Reina solo organiza catas de vino posteriormente a la visita de las instalaciones, entendiendo esta práctica como un sistema de fidelización de los clientes visitantes de

³ HORECA es un acrónimo de HOteles, REstaurantes y CAterings, que se utiliza para referirse al sector de los servicios de comidas. El término tiene su origen en los Países Bajos y su uso se ha extendido a otros países europeos.

sus dos bodegas. A la vez, podemos detectar que acarrea consigo desventajas como volumen de dicha clientela, ya que son pocos clientes los que a lo largo de un periodo visitan las instalaciones de las dos bodegas. Actualmente tiene un proyecto de enoturismo para hacerlo realidad en breve.

- Se impulsa el primer programa superior en dirección y gestión de empresas vitivinícolas. Los consejos reguladores de vinos y aguardientes apuestan por la formación y ponen en marcha un programa formativo para contribuir a mejorar la competitividad y la internacionalización de las bodegas.
- Según datos ofrecidos por Vinetur (2021). Continúa aumentando el consumo de vino en España. *La revista Digital del Vino*. Organización Interprofesional del Vino de España (OIVE 2020). *PRODUCCIÓN DE VINO EN 2020 - PRIMERAS ESTIMACIONES OIV*⁴. Organización Internacional de la Viña y el Vino y el Observatorio Español del Mercado Vino (OEMV_2020) *Análisis del consumo de vino en España - Primer semestre 2021* en sus informes que analizan la situación del consumo de vino en España y su evolución, poniendo en conjunto las principales fuentes de información sobre el consumo del vino en España, incluyendo los datos del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (INFOVI 2021) *DATOS CAMPAÑA 2021/2022*, muestra un crecimiento del consumo de vino en España del +5% durante el pasado mes de junio. Es el cuarto mes consecutivo con subidas, lo que parece confirmar la recuperación del consumo de vino en España tras un 2020 muy complicado debido a la pandemia, que afectó especialmente al canal de hostelería.

⁴ <https://www.vinetur.com/2021091066008/continua-aumentando-el-consumo-de-vino-en-espana.html>, la

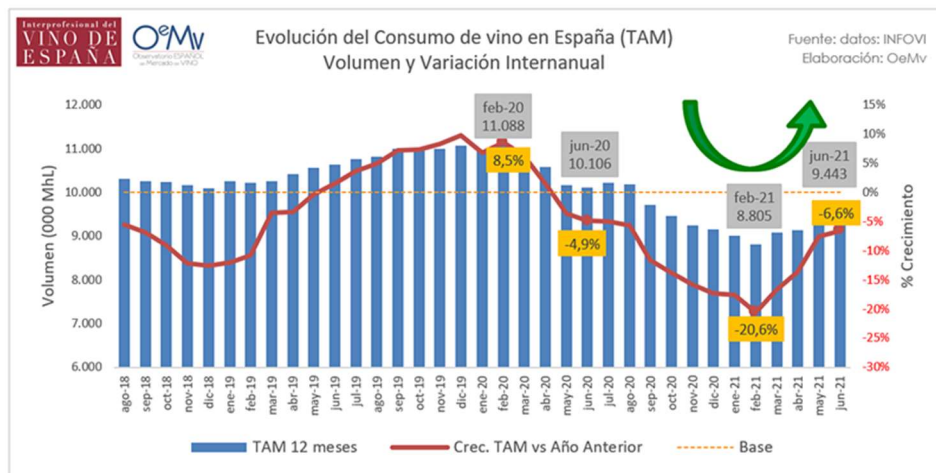


Ilustración 3. Fuente: Vinetur (2021)

Continúa aumentando el consumo de vino en España. La revista Digital del Vino

- El propio Gobierno, así como las Administraciones Públicas, tienen en consideración al sector bodeguero como un eje muy importante y que a la vez resulta básico porque el sector vitivinícola resulta un pilar fundamental en el desarrollo eficiente de las políticas como las agrarias, medioambientales, turísticas, etc.

4.6 ANÁLISIS INTERNO.

En el apartado de análisis interno, siguiendo a los autores Marion Doshier, Dr Otis Benepe, Albert Humphrey, Robert Stewart y Birger Lie., 1960 y 1970, vamos a profundizar en el análisis tratando de llegar a las debilidades y/o actividades que la empresa ejecuta con poca eficiencia y cuales más, es decir vamos a detectar las fortalezas o actividades desenvueltas de una forma más eficiente o efectiva por la propia empresa.

- Fortalezas:

- Una fortaleza muy importante en la empresa es la calidad, en nuestro caso viene dada de la calidad de la uva, ya que se presume como la materia prima principal de nuestro producto. El hecho de que los viñedos de Bodegas Fuente Reina están situados sobre suelos principalmente pizarroso-calizo y su clima sea fresco debido a la altura del viñedo que ronda los 600 metros de altura, son idóneos para producir las más altas calidades. Este hecho conlleva a que Bodegas Fuente Reina se sale de los estándares impuestos en su zona de acción, ya que elabora un vino con Garnacha Tintorera y Mollar de cepas muy viejas. Una variedad autóctona andaluza prácticamente extinguida en la zona, que aportan una mayor personalidad a los vinos que elabora.
- Pionera en embotellar el primer tinto andaluz en el año 1943 y cuyo lagar acredita una producción vitivinícola de más de 350 años. Hoy en día sus 7 Has. de viñedo en torno al lagar, son la madre de los vinos que se elaboran y crían en la moderna bodega de Fuente Reina.
- Premios conseguidos por vinos en España:
 - ✓ Oro en Vinespaña 2018 por su Fuente Reina 2015. En el Concurso Nacional convocado por la FEAE, Federación Española de Asociaciones de Enólogos.
 - ✓ Medalla de Oro por su Fundus Rosado 2017 en la XXIV edición de los Premios Mezquita, concurso de mayor rango de los del sur de España.

- La fuerte capacidad de innovación puede mejorar la competitividad de la industria y la propia empresa.

- El territorio andaluz es elaborador de vinos reconocidos por su excelente calidad, que a lo largo del tiempo se han ganado una fama distinguida en el sector y por ende entre la competencia.
 Bodegas Fuente Reina comprometida con las obligaciones del reglamento de la Denominación de Origen, mantiene unos parámetros muy exigentes en su dirección técnica de camino a la consecución de ese nivel alto de calidad. Para conseguirlo, teniendo en cuenta el proceso de gran dificultad que supone, cuentan con la experiencia de sus 20 años y el trabajo dedicado que hacen su clave de éxito.

- La tradición es el buque insignia de la elaboración de los vinos andaluces, debido a su historia vitivinícola que los respalda tras miles de años hasta nuestros días. Bodegas Fuente Reina es un ejemplo de ello, ya que es una empresa tradicional recuperada por una familia bodeguera del norte de España, que mantiene viva su historia, lo que hace que sus vinos guarden su esencia pura que se forja desde antaño.

- Bodegas Fuente Reina embotella sus propios vinos, de manera que es muy flexible al comportamiento del mercado y reduce costes en cuanto a su producción, no siendo necesario la participación de otras empresas en su proceso de elaboración ni subcontratación alguna, presumiéndose por tanto de un proceso muy controlado respondiendo de forma ágil y rápida, resultando muy importante en el sistema de producción.

- Es una empresa muy verticalizada, ya que se autoabastece de su materia principal (la uva), por disponer de su propia viña, lo que conlleva enormes beneficios para la empresa la cual depende de sí misma y olvida de una vez por todas los quebraderos de cabeza que conllevan las negociaciones con proveedores.

- Debilidades:

- El hecho de que todas las bodegas puedan ofertar una similitud en su experiencia, vendiendo su proceso de producción en básicamente catas de vino y/o visitas guiadas a la bodega, hace que el sector no tenga una coordinación real y efectiva que conlleva a flaquear en este sentido y constatarse como un punto débil en este sentido.

El cliente cuando realiza la visita a la bodega percibe que una vez visitada una, las ha visto todas por esa similitud comentada suponiendo por ello una percepción negativa. El mundo del vino es muy amplio y puede irse más allá en este sentido, de forma que la oferta puede ser mucho más diferente y variada, pudiéndose inclinar hacia la diferenciación.

- Ser una empresa tradicional y familiar como la mayoría del sector, conlleva la lucha y superación de grandes obstáculos para conseguir la adaptación de las tendencias del mercado y sus innovaciones. Empresas como Bodegas Fuente Reina, siguen aun focalizadas en la elaboración de sus vinos de forma tradicional y demandados así por el cliente.

- Como sector tradicional en la elaboración de vino, la I+D+I es la olvidada como factor de competitividad, ya que se encuentran anclados en su cultura de procesos productivos tradicionales donde la inversión en capital para desarrollo e innovación en nuevos procesos no es una prioridad, si resultando prioritarios temas como la calidad, la producción o la productividad.

- La tradicionalidad del sector vitivinícola hace que su tejido empresarial se base en bodegas de pequeño y mediano tamaño con sistemas productivos basados en el conocimiento acumulado por la experiencia y los años, de forma que la mano de obra con carácter general esté poco formada, tratándose de empleados agrícolas y/o relacionados con el mundo del campo con inicios tempranos en dicho ámbito.

- Las sinergias, aprovechables en el sentido de aunar esfuerzos a través de diferentes metodologías como las tormentas de ideas sobre formas de colaboración, conformación de equipos de trabajo para la extensión de la red de clientes o trabajo multinegocio, colaboraciones en diferentes formas, coordinación en la oferta de productos, consecución de economías de escala a través de la integración de servicios que puedan ser compartidos, etc... Con carácter general la dirección de la bodega, más preocupada en el negocio principal, no suele centrarse en este tipo de estrategia para evitar distracciones. Podemos citar un ejemplo de aprovechamiento de sinergia, como la unión de dos empresas bodegueras para conseguir hacer crecer la gama de productos, llegando más allá de los mercados conseguidos ampliando cobertura.

- Los costes de producción elevados suponen una debilidad a tener en cuenta en las empresas bodegueras, de forma que afectan al beneficio susceptible de generación de forma directa. Es muy importante el ajuste de coste por parte de la empresa, para saber a ciencia cierta con que márgenes se está trabajando y poder hacer proyecciones de futuro.
- La calidad del producto final es un máximo en el sector vitivinícola, teniendo que cuidar este aspecto de forma muy estricta. Esto supone que la mezcla de uva en el proceso de producción debe estar muy vigilado en cuanto a variedades empleadas, ya que la calidad se puede ver muy reducida. La dependencia de las cooperativas para el suministro de uva con origen en un conjunto de extensiones agrícolas hace que se pueda obtener una materia prima que no se adapte a los estándares de la empresa en calidad y cantidad. Para el caso de Bodegas Fuente Reina el autoabastecimiento es propio de sus viñedos, por lo que esta debilidad es prácticamente nula aportando un control total sobre la materia prima con la que se trabaja, teniendo sobre ella un conocimiento absoluto.
- Gran cantidad de bodegas del sector se encuentran con grandes problemas comerciales, esto es debido al gran peso del mercado a granel y su baja cualificación, a la falta de estructura comercial, falta de estrategias de comunicación y conocimiento sobre los mercados de destino, elevado número de marcas desconocidas para el consumidor final, etc.

5. DAFO-CAME.

Tras la confección del análisis DAFO, estamos en condiciones de poder llevar a cabo un análisis CAME, en el que podamos determinar las acciones a ejecutar a partir del éste, con el objetivo de indicar que Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar.

A partir del análisis estratégico inicial confeccionado en la matriz DAFO elaborada, definimos las acciones del análisis CAME. Es por ello por lo que vamos a llevar a cabo las siguientes tareas:

- ✓ Corregir las Debilidades: luego de analizar las debilidades de la empresa (análisis interno) debemos tomar las medidas necesarias para corregirlas o revertirlas. El predominio de las pymes familiares hace que además del propio concepto de empresa que ya la define como pequeña, cuente con pocos recursos y por tanto difícil acceso al I+D+I. Todo este escenario, conduce a que se tienda a aprovechar las ventajas que se puedan conseguir aunando esfuerzos, esto significa intentar la asociación de bodegueros de la zona, que puedan ejercer mayores presiones a cualquier nivel por ejemplo en la administración, en aras de conseguir beneficios conjuntos mayores en cuanto a que los vinos lleguen más a allá.
- ✓ Afrontar las Amenazas: si en el contexto existen situaciones que amenazan el negocio de la empresa, debemos definir las acciones necesarias afrontarlas.

Afrontamos por tanto la competencia existente teniendo en cuenta que la calidad de los vinos de la bodega es igual o superior al resto de bodegas de la zona, de manera que tendría que mantenerse esa calidad llevando a cabo una buena política de reducción de costes, con origen por ejemplo en el consumo de electricidad, de forma que en la época que más consumo eléctrico necesita la empresa es la vendimia, y podría practicarse la

vendimia nocturna, de forma que la uva reposa por la noche, disfrutando de un clima fresco sin necesidad de aclimatar las zonas de conservación más que por el día, las maquinaria de producción de la bodega trabajan en una tarifa nocturna que se presume más económica y aprovechar el filón del atractivo de una cosecha caracterizada por este tipo de vendimia que puede aportar un valor añadido en la distribución del producto.

- ✓ **Mantener las Fortalezas:** se trata de cuidar y potenciar las características del negocio que funcionan bien y que nos diferencian de los competidores. La diferenciación de la calidad de Bodegas Fuente Reina, la ha llevado a obtener premios en los concursos más distinguidos a nivel autonómico, nacional y europeo. Este hecho es susceptible de llegar aún más lejos, por el hecho del mantenimiento de esa calidad diferenciadora, que aporte al producto un valor añadido que sitúe a los vinos en lugares privilegiados.
- ✓ **Explotar nuevas Oportunidades:** Los cambios en el contexto y en el mercado pueden traer nuevas oportunidades de negocio que la empresa debe explorar. En el caso de Bodegas Fuente Reina, tiene un nicho de mercado importante por explotar, y se trata del enoturismo en todo su concepto.

Dispone de un alojamiento rural a los pies de la bodega originaria de la marca, que puede resultar una oferta atractiva como modelo de turismo rural por la zona, que ofrece un entorno privilegiado por el paisaje, las vistas y el clima, que puede llegar a ofrecer paquetes de alojamiento en plena vendimia nocturna donde se pueda disfrutar de una experiencia plena de como se obtiene el vino.

6. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.

La responsabilidad social corporativa (RSC), también conocida como responsabilidad social empresarial (RSE), se concibe como una forma de dirección de empresas que se basa en la gestión de los impactos que su actividad pueda generar sobre los distintos ambientes en los que la empresa pueda guardar o tener alguna relación. Citamos, por tanto, al Medio Ambiente, accionistas, clientes, empleados, administraciones y la sociedad en general. Podemos decir que se trata de una forma de mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, con el objetivo de mejorar su situación competitiva y valorativa y su valor añadido a través de la contribución activa y voluntaria.

Pero tenemos que decir que la RSC resulta difícilmente comprensible, si solo se ciñe a su visión desde un prisma legislativo o normativo, ya que ésta va más allá del cumplimiento de las leyes y las normas, dando por supuesto su respeto y su estricto cumplimiento. En este sentido, ponemos el punto de partida en la responsabilidad ambiental, cumpliendo la legislación laboral y las normativas relacionadas con el medio ambiente. Pero ese cumplimiento de estas normativas básicas no se corresponde con la Responsabilidad Social, sino con las obligaciones que cualquier empresa debe cumplir simplemente por el hecho de realizar su actividad.

En la estructura como empresa de Bodegas Fuente Reina desde hace años, forma parte la llamada Responsabilidad Social Corporativa, apostando por el compromiso activo con la sociedad a todos los niveles y prestando especial atención a cuestiones sociales y medioambientales. La empresa cree en los códigos de buenas prácticas, con el objetivo de fomentar aspectos como la transparencia y la rendición de cuentas, identificándose con compromisos solidarios de carácter permanente y no esporádico.

Los proyectos llevados a cabo por la empresa hasta la actualidad, deja notar que la bodega desarrolla un modelo de RSC que implica el compromiso activo con

aquellos sectores sociales más desfavorecidos, adoptando técnicas de producción respetuosas con el medio ambiente. La empresa lleva a cabo una reflexión profunda sobre qué clase de empresa quiere ser de cara a establecer el compromiso ético de la misma.

7. CONCLUSIONES.

7.1 SOBRE EL ANÁLISIS DAFO Y SUS COMPONENTES.

Una vez realizada la matriz DAFO, teniendo en cuenta los elementos analizados en la misma, podemos concluir en que Bodegas Fuente Reina, tiene una gran oportunidad de mercado en la actualidad con el enoturismo, porque puede resultar una fuente de ingresos futura importante y con amplias vistas de desarrollo, debido a la creciente demanda en esta novedosa forma de turismo.

Cuenta con las instalaciones propias que deben ser adaptadas para ello, que suponen un coste de inversión que podría recuperarse en un breve periodo de tiempo, dadas las circunstancias del mercado al alza en el tipo de turismo en el que se desarrollaría la actividad.

Acompañando a esta iniciativa, la empresa podría fortalecerse pudiendo compensar resultados entre ambos negocios: alojamiento versus bodega. El hecho de fomentar esta oportunidad de negocio en el sector hostelero, lleva aparejada el fomento del conocimiento de la bodega y sus viñedos, en ambos dos sectores, lo que supondría dar un valor añadido en una vertiente doble: a la estancia que puede traducirse en una potenciabilidad en la venta de sus vinos y a sus vinos que puede ser atractivo para la venta de estancias en el alojamiento bodeguero.

Otro aspecto a destacar sería trabajar el canal de distribución de los productos y alcanzar cuota en mercados más allá de los niveles en los que se mueve, teniendo en cuenta la buena aceptación de las escasas exportaciones a nivel internacional realizadas, en los mercados a los que se ha ido llegando. Creemos que sería una muy buena oportunidad, el hecho de acudir a ferias internacionales del vino como pueden ser las celebradas por Prowine en lugares como Shanghai o Düsseldorf, siendo esta última ciudad una de las cuales a las que ya están llegando los vinos, por iniciativa de la relación personal de la dirección de la bodega con Alemania,

constatándose por ello también una oportunidad de fortalecimientos en los lugares que ya estamos.

Teniendo en cuenta lo hasta ahora detallado, tenemos que decir que los riesgos existen, y que las acciones destacadas conllevan algún tipo de riesgo, porque decir lo contrario sería engañar al inversor. Se hace necesario realizar un desembolso inicial que, para el caso del acondicionamiento del nuevo alojamiento, supondría un importante esfuerzo económico. Pero el riesgo es algo con lo que se debe convivir siempre a la hora de realizar una inversión, siempre y cuando consideremos que la rentabilidad que vamos a obtener nos compensa.

En el caso del fortalecimiento de la red de distribución es un esfuerzo económico menor, ya que vendría de la mano de ampliar presencia en mercados a través de acciones que no suponen un gran coste, pero que puede generar altos resultados teniendo en cuenta que ampliar la red puede suponer llegar a mercados potenciales donde se valora al alza los productos con origen español por su calidad y tradición.

Tanto el negocio de enoturismo como el lanzamiento de los productos, pienso que puede ser claves para fortalecer la imagen de la empresa ya que va a estar centrado en la distribución exclusiva de los caldos de Bodegas Fuente Reina, acompañado por supuesto por una gastronomía de calidad basada en el culto al vino la oferta de un alojamiento exclusivo en los propios viñedos de la bodega.

La idea de negocio que planteamos sería muy bien acogida por la sociedad andaluza, acostumbrada a la cultura vinícola y a la unión con la gastronomía. Además del auge del turismo rural y el abanico de posibilidades que ofrece la Sierra Norte de Sevilla, en cuanto al fomento de la cultura gastronómica saludable con rutas de senderismo y/o la vía verde que atraviesa el lugar, son valores añadidos con que se contaría en la explotación del negocio.

La idea pasa por apostar por una diversificación relacionada, de forma que tenga metas para fortalecer la imagen de marca de Bodegas Fuente Reina, haciendo que esté presente dentro de la sociedad andaluza como para crear una línea de

negocio diferente que fortalezca aún más la empresa. Además, en los tiempos que corren la idea de tener “todos los huevos puestos en la misma cesta” quizá sea algo arriesgada, es por ello por lo que crear una nueva fuente de ingresos para la empresa sea un aspecto más que positivo y muy a tener en cuenta.

7.2 SOBRE EL TRABAJO EN GENERAL.

En tiempos de crisis generalizada, azotados por una pandemia mundial en la que todos los sectores han sufrido de manera desmesurada por descender sus ventas en picado llevando a cabo incluso el cierre de empresas, y en especial el efecto tan fuertemente negativo en el sector hostelero, la marcha de la bodega ha sido favorable hasta el hecho de plantear un crecimiento si tenemos en cuenta la reducción de pérdidas en la que se ha traducido su resultado.

No siendo inmunes como sector al temporal económico, estos resultados son fruto de una correcta gestión de la organización a todos los niveles: recursos humanos, recursos económicos, relaciones con accionistas, relación con proveedores y clientes, y de una acertada política de financiación muy cautelosa. Esta política se ve reflejada, en que durante muchos años la empresa se ha capitalizado para no tener que depender de entidades de crédito para poder llevar a cabo sus inversiones con las que desarrollar sus proyectos.

Como se ha visto en el análisis económico-financiero la empresa tiene dos grandes problemas: la ociosidad de los capitales de la empresa y la ligera disminución de las ventas en los últimos ejercicios. A continuación, se propondrán algunas recomendaciones para solucionar estos dos problemas.

En primer lugar, para paliar la alta ociosidad de la empresa, debemos empezar por realizar altas inversiones en activos no corrientes ya que estamos avalados por nuestra correcta gestión de la deuda. Teniendo en cuenta que el enoturismo es una de las oportunidades de crecimiento de la empresa, podríamos enfocar inversiones como ésta o como la apertura de una nueva bodega en otra región

(ya sea dentro de Andalucía o en otra autonomía) y/o la adquisición de nuevos viñedos. Estas inversiones podrían ser financiadas por terceros (principalmente deudas con entidades de crédito a largo plazo), ya que la empresa se encuentra muy capitalizada.

Por otra parte, y debido al descenso considerable de las ventas en los últimos ejercicios, la empresa debería plantearse ampliar la gama de productos de la que dispone y/o potenciar en mayor medida la colocación de sus vinos más distinguidos en un número mayor de establecimientos gourmet, ya sean de venta directa o restaurantes, porque ofrecer un vino exclusivo para clientes con alto poder adquisitivo puede elevar el margen de la empresa y no depender en tanta medida de la rotación de sus productos más económicos. A su vez, el planteamiento de expansión internacional accediendo a nuevos mercados emergentes de Asia (China, India, Corea del Sur, Japón) y otros países emergentes como Rusia y Brasil, bien a través de asistencia a ferias o con otro tipo de prácticas haciendo uso del reconocimiento a nivel internacional por los premios otorgados a la bodega a sus caldos en sus diferentes categorías de productos. Incluso potenciar otros canales de venta por ejemplo el comentado a través del enoturismo, no hay que olvidar que ya organiza visitas a la bodega. Con el enoturismo se puede lograr tanto el incremento de ventas como la mejora de la reputación de la marca, debido a que la valoración del cliente puede ir en aumento tras la experiencia de alojarse en los propios viñedos de la bodega, incluso proponer que esas visitas sean en la vendimia nocturna como una de las ideas planteadas a efectos de ahorro en costes para que pueda ser conocedor de primera mano de la propia fabricación del vino.

8. AGRADECIMIENTOS.

En primer lugar, a mi tutor, Francisco Serrano Domínguez, por su ayuda en la planificación, información y organización en este Trabajo de Fin de Máster.

En segundo lugar, a mi familia. A mis amigos y a mi pareja que han estado a lo largo de toda mi carrera apoyándome en todo momento y animándome a seguir adelante.

9. BIBLIOGRAFÍA.

- <https://www.vinetur.com/>
- Marion Doshier, Dr Otis Benepe, Albert Humphrey, Robert Stewart y Birger Lie., 1960 y 1970
- <https://www.catadelvino.com>
- https://www.abc.es/economia/abci-por-que-suba-tanto-precio-luz-nsv-202109011341_noticia.html
- <https://www.vinosvinosvinos.com/bodega-bodega-fuente-reina-constantina/>
- <https://agroalimentarias-andalucia.coop/vino>

11. ANEXOS.

11.1 BALANCE.

BALANCE		
ACTIVO		
	2020	2019
A) ACTIVO NO CORRIENTE	1.239.185,79 €	1.413.795,69 €
I. Inmovilizado Intangible	0,00 €	0,00 €
II. Inmovilizado material	160.549,24 €	335.159,14 €
1. Terrenos	112.719,23 €	112.719,23 €
2. Construcciones	733.316,81 €	733.316,81 €
3. Instalaciones Técnicas	36.011,37 €	36.011,37 €
4. Maquinaria	73.778,95 €	72.804,57 €
5. Utillaje	1.571,00 €	1.571,00 €
6. Otras Instalaciones	220.619,28 €	220.619,28 €
7. Mobiliario	44.876,24 €	44.876,24 €
8. Equipos para Procesos de Información	1.291,83 €	1.291,83 €
9. Elementos de Transporte	40.013,11 €	40.013,11 €
10. Otro Inmovilizado Material	120.029,21 €	120.029,21 €
11. Amortización Acumulada del Inmovilizado Material	-1.223.677,79 €	-1.048.093,51 €
III. Inversiones inmobiliarias	1.075.544,11 €	1.075.544,11 €
1. Terrenos	132.000,00 €	132.000,00 €
2. Construcciones	1.640.313,55 €	1.640.313,55 €
3. Amortización Acumulada de I. Inmobiliarias	-696.769,44 €	-696.769,44 €
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo	3.000,00 €	3.000,00 €
1. Instrumentos de patrimonio	3.000,00 €	3.000,00 €
V. Inversiones financieras a largo plazo	92,44 €	92,44 €
2. Créditos a terceros	92,44 €	92,44 €
VI. Activos por impuesto diferido		
B) ACTIVO CORRIENTE	1.234.240,94 €	1.340.355,90 €
I. Activos no corrientes mantenidos para la venta		
II. Existencias	11.976,92 €	12.182,22 €
1. Comerciales	11.976,92 €	12.182,22 €
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	52.101,84 €	59.504,10 €
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	52.101,84 €	56.761,42 €
3. Deudores varios	0,00 €	2.742,68 €
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo	303.330,05 €	303.330,05 €
2. Créditos a empresas	303.330,05 €	303.330,05 €
V. Inversiones financieras a corto plazo	681.452,25 €	637.765,76 €
1. Instrumentos de patrimonio	450.000,00 €	399.177,82 €
2. Créditos a empresas	51.000,00 €	51.000,00 €
3. Valores representativos de deuda	172.500,00 €	172.500,00 €
5. Otros activos financieros	7.952,25 €	15.087,94 €
VI. Periodificaciones a corto plazo	0,00 €	0,00 €
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	185.379,88 €	327.573,77 €
1. Tesorería	185.379,88 €	327.573,77 €
TOTAL ACTIVO (A + B)	2.473.426,73 €	2.754.151,59 €

BALANCE		
PATRIMONIO NETO Y PASIVO		
PATRIMONIO NETO Y PASIVO	2020	2019
A) PATRIMONIO NETO	1.555.690,14 €	1.771.761,63 €
A-1) Fondos Propios	1.555.690,14 €	1.771.761,63 €
I. Capital	401.308,00 €	401.308,00 €
II. Prima de emisión	4.345.903,23 €	4.345.903,23 €
III. Reservas	35.123,97 €	35.123,97 €
1. Legal y estatutarias		
2. Otras reservas	35.123,97 €	35.123,97 €
3. Reserva de revalorización		
4. Reserva de capitalización	0,00 €	0,00 €
IV. (Acciones y participaciones en patrimonio propias)		
V. Resultados de ejercicios anteriores	-3.010.573,57 €	-2.790.868,97 €
1. Remanente	5.958,85 €	5.958,85 €
2. (Resultados negativos ejercicios anteriores)	-3.016.532,42 €	-2.796.827,82 €
VI. Otras aportaciones de socios		
VII. Resultado del ejercicio	-216.071,49 €	-219.704,60 €
A-2) Ajustes por cambios de valor	0,00 €	0,00 €
B) PASIVO NO CORRIENTE	0,00 €	0,00 €
C) PASIVO CORRIENTE	917.736,59 €	982.389,96 €
I. Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta		
II. Provisiones a corto plazo	0,00 €	0,00 €
1. Provisiones por derechos de emisión de gases de efecto invernadero		
2. Otras provisiones		
III. Deudas a corto plazo	887.599,41 €	892.356,66 €
1. Obligaciones y otros valores negociables		
2. Deudas con entidades de crédito	32.131,95 €	35.750,37 €
3. Acreedores por arrendamiento financiero	0,00 €	0,00 €
4. Derivados		
5. Otros pasivos financieros	855.467,46 €	856.606,29 €
IV. Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo		
V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	30.137,18 €	90.033,30 €
1. Proveedores	22.093,89 €	47.561,12 €
2. Proveedores, empresas del grupo y asociadas		
3. Acreedores varios	8.043,29 €	42.472,18 €
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A + B + C)	2.473.426,73 €	2.754.151,59 €

11.2 CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.

A) OPERACIONES CONTINUADAS	2020	2019
1. Importe neto de la cifra de negocios	-105.865,73 €	-134.943,35 €
a) Ventas	-105.865,73 €	-134.943,35 €
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación	-467,04 €	-2.594,00 €
4. Aprovisionamientos	45.782,92 €	49.065,07 €
a) Consumo de mercaderías	45.782,92 €	49.065,07 €
6. Gastos de personal	81.682,17 €	82.441,21 €
a) Sueldos, salarios y asimilados	60.510,05 €	61.004,18 €
b) Cargas sociales	21.172,12 €	21.437,03 €
7. Otros gastos de explotación	31.171,60 €	37.784,64 €
a) Servicios exteriores	31.171,60 €	37.784,64 €
8. Amortización del inmovilizado	175.584,28 €	181.861,24 €
13. Otros Resultados	534,84 €	6.089,79 €
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11+12+13)	228.423,04 €	219.704,60 €
12. Ingresos financieros	-12.619,67 €	0,00 €
b) De valores negociables y otros instrumentos financieros	-12.619,67 €	0,00 €
b.1) De empresas del grupo y asociadas	-12.619,67 €	
13. Gastos financieros	161,98 €	0,00 €
b) Por deudas con terceros	161,98 €	
A.2) RESULTADO FINANCIERO (12+13+14+15+16)	-12.457,69 €	0,00 €
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A.1 + A.2)	215.965,35 €	219.704,60 €
17. Impuestos sobre beneficios	106,14 €	
A.4) RESULTADO DEL PERIODO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS (A.3 + 17)	216.071,49 €	219.704,60 €
A.5) RESULTADO DEL PERIODO (A.4+18)	216.071,49 €	219.704,60 €