

GRUPO BODEGAS RIOJANAS

Bodegas Riojanas atesora más de un siglo de tradición vitivinícola en su bodega de Cenicero (La Rioja). Sus rincones están impregnados de historia y nos hablan de la pasión que en ella se ha vivido por la crianza de sus vinos. Esa tradición y esa pasión se han transmitido al actual Grupo Bodegas Riojanas que considera como herencia más preciada el compromiso con la calidad y personalidad de sus vinos. En la actualidad, Bodegas Riojanas se encuentra entre las ocho empresas de alimentación y bebidas cotizadas en la Bolsa española.

| *Historia de Bodegas Riojanas*

1890. A partir de la tradición vitivinícola de la familia Artacho, se funda en Cenicero Bodegas Riojanas, una de las bodegas pioneras de la Denominación de Origen Rioja (denominación creada en 1925).

1930. La bodega se constituye con la forma jurídica de Sociedad Limitada y la denominación social de “Román Artacho y Compañía, Sociedad Limitada”, pasando a convertirse, tras su primera ampliación, en Sociedad Anónima en 1940.

1981, 1986 y 1990. Las décadas de los 80 y los 90 supusieron un impulso importante para la empresa, ya que en varias ocasiones se realizaron ampliaciones en las instalaciones y mejoras técnicas de la bodega. Coincidiendo con la celebración de su primer centenario se inaugura su octava ampliación, la más ambiciosa. Su propósito es duplicar la capacidad de la bodega, y con la modernización del Grupo, embotellar 9.000 botellas/hora mediante la automatización del proceso.

1997. El Banco de Santander vende su participación en la bodega a las familias Frías Artacho y Artacho Nieto, descendientes de los fundadores, tras lo cual Bodegas Riojanas, manteniendo su carácter de empresa familiar, decide cotizar una parte de sus acciones en el mercado bursátil. Este mismo año la bodega obtiene la certificación ISO 9002 emitida por AENOR, fruto de la decidida apuesta por la calidad en la línea de actuación de Bodegas Riojanas.

1999. Bodegas Riojanas crea Bodegas Torredueiro, S.A. (en la D.O. Toro), apostando así por el futuro de esta tradicional zona vinícola. En la actualidad, la bodega produce vinos jóvenes, crianzas y reservas con las marcas Peñamonte y Marqués de Peñamonte.

| *Gobierno corporativo y RSC*

A continuación, se muestra información sobre el gobierno corporativo del Grupo Bodegas Riojanas.

Tabla 1. Consejo de Administración de Grupo Bodegas Riojanas

Nombre	Cargo	Categoría
D. Santiago Frías Monje	Presidente	Ejecutivo
D. Felipe Frías Echevarria	Vicepresidente 1º	Dominical ¹
D. José Ignacio Castillo Cebrián	Vicepresidente 2º	Dominical ²
Dña. María José Catalán Frías	Consejero	Dominical
D. Eladio Bezares Munilla	Consejero	Dominical ³
Dña. Dolores Zapatero Artacho	Consejero	Dominical ⁴
Dña. Inés Bermejo Vázquez	Consejero	Independiente
D. Victoriano López-Pinto Fernández de Navarrete	Consejero	Independiente
D. Gerd Loewen Esteve	Consejero	Independiente
D. Javier Dale Rodríguez	Consejero	Dominical

En representación de: ¹Frimón, Inversiones y Asesoramiento, S.L.; ²Van Gestión y Asesoramiento Empresarial, S.L.; ³Torrealba y Bezares, S.L.; ⁴Infazar, S.L.

El consejo de administración del Grupo ha mantenido un total de 7 reuniones durante el último ejercicio (2021). Existen dos comisiones específicas en el Consejo de Administración: (1) la Comisión de Auditoría, responsable de realizar revisiones de la información financiera periódica que se presenta, así como de garantizar el cumplimiento de todos los requisitos legales y la aplicación correcta de los estándares contables; y (2) la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, encargada de supervisar el proceso de selección y la política de retribuciones de los directores y de la alta dirección de la compañía.

Asimismo, cabe destacar que, tal y como se indica en el informe anual de gobierno corporativo, determinados cargos de la sociedad disponen de indemnizaciones, cláusulas de garantía o blindaje, para el caso en que estos tuvieran que dimitir o fueran despedidos de forma improcedente o si la relación contractual llega a su fin con motivo de una oferta pública de adquisición u otro tipo de operaciones. Entre otros, el presidente del Consejo de Administración de Bodegas Riojanas, Santiago Frías Monje, cuenta con un contrato que establece una indemnización por terminación de la relación contractual con carácter improcedente equivalente al salario correspondiente a dos ejercicios completos.

El Grupo mantiene un firme compromiso con la sostenibilidad y la RSC, no sólo en lo que respecta a los viñedos, sino en toda la actividad económica que desarrolla. Dicho compromiso se plasma, entre otras acciones, en el proyecto SOSTEVIN. Se trata de un proyecto consorciado de investigación y desarrollo experimental para la implantación de nuevas estrategias de *ecodiseño* y *limpiabilidad* para la reducción del consumo de agua y energía en el proceso de elaboración del vino en base a los índices de sostenibilidad de viñedo. El mencionado proyecto tiene dos objetivos específicos: (1) Generación de un sistema de identificación de índices de sostenibilidad en viñedo, como instrumento de evaluación de la incidencia de los procesos productivos sobre el medio ambiente, permitiendo cuantificar el grado de responsabilidad y sostenibilidad ambiental de los agricultores en el ciclo de vida del vino de Bodegas Riojanas. También se medirán de manera aleatoria los residuos de pesticidas que se generan en uvas y vino; (2) Impulso de técnicas de viticultura sostenible y regenerativa. Al generar el índice de sostenibilidad parcelario, se trabajará de manera individualizada con cada proveedor, herramientas que favorezcan la biodiversidad y, por ende, el uso eficiente de fitosanitarios, preservando los ecosistemas agrarios del municipio de Cenicero.

Asimismo, con el objetivo de poner en valor el papel decisivo del trabajo de los viticultores en la calidad final de los vinos, el Grupo inauguró, en 2019, su propia Escuela de Viticultores. La Escuela es de carácter gratuito y está abierta a todo el público que quiera conocer proyectos de I+D+i, nuevas herramientas para mitigar el cambio climático, economía circular, la biodiversidad y la sostenibilidad en todos sus pilares. Se trata de un espacio de *co-working* donde transferir el conocimiento de manera gratuita, conocer el ecosistema que conforma el mundo del vino y generar sinergias que favorezcan el cuidado y el respeto a la tierra.

| *Un Grupo en expansión*

Los últimos años han estado marcados por una clara apuesta por la expansión del Grupo. Prueba de ello es que en 2016 incorpora dos nuevos negocios a su cartera. Por un lado, Bodegas Viore (en la D.O. Rueda), la cual se alza sobre una parcela de 2 Ha. de superficie en el extrarradio de Rueda y 2.500 m² edificados. Las instalaciones cuentan con modernos equipamientos para la elaboración de vino, con el objetivo de producir unas 700.000 botellas/año de vinos blancos. Las instalaciones se han adecuando igualmente para convertirse en un referente enoturístico de la zona. Por otro lado, Bodegas Veiga Naúm (en la D.O. Rías Baixas), fundada en 2004 pasa a ser propiedad del Grupo Bodegas Riojanas, la cual está situada en Dena-Meaño, Valle del Salnés, la zona más prestigiosa de Rías Baixas, reconocida por producir los mejores y más carismáticos vinos blancos de España. La bodega posee 4 Ha. de viñedo propio y 16 Ha. de viñedo controlado de los que actualmente se está elaborando un único vino 100% Albariño.

Como resultado de este proceso de desarrollo, el Grupo Bodegas Riojanas cuenta, en la actualidad, con 5 bodegas (Bodegas Riojanas, Bodegas Viore, Bodegas Veiga Naúm, Bodegas Torreduro y Bodegas Hacienda Miguel Sanz). A través de las diferentes bodegas, el Grupo controla las diversas fases que componen el ciclo completo de explotación del producto, desde los propios viñedos, pasando por la elaboración y crianza (envejecimiento de sus vinos en barricas de roble americano y posteriormente en botella) hasta llegar al consumidor final (control final de calidad y seguimiento de sus vinos en el mercado). Dado que, para Bodegas Riojanas, “la innovación no está reñida con el respeto a la tradición”, también se sumaron al *e-commerce* mediante la creación de su propia tienda online, a través de la cual ofrecen los vinos de sus diferentes Denominaciones de Origen.

Una de las grandes palancas estratégicas de Bodegas Riojanas es, según la propia empresa, la fortaleza de sus marcas. El compromiso con el posicionamiento, la identidad y diferenciación de sus 21 marcas propias ha llevado a que algunas centenarias, como Monte Real y Viña Albina (principalmente Reservas y Grandes Reservas), sean altamente reconocidas y aporten un alto valor añadido. Por otro lado, el capital humano tiene también un papel decisivo, según reseña la propia empresa en su web: “el equipo que forma el personal de Bodegas Riojanas es su mayor activo y vuelca su entusiasmo y experiencia en los productos que ofrece siendo su máximo orgullo obtener la satisfacción de todos los consumidores.”

A lo largo de su larga trayectoria, el desarrollo de la empresa ha estado fuertemente marcado por su vinculación con zonas vinícolas tradicionales. Ello se puede apreciar en el hecho de que la mayoría de las empresas del Grupo se localizan en diferentes distritos industriales vinícolas españoles. De esta manera, con una clara orientación al consumidor, el Grupo Bodegas Riojanas, ha seguido una estrategia de diversificación que le ha llevado a incorporar una oferta de vinos de alta calidad de las más prestigiosas Denominaciones de Origen españolas (Rioja, Toro, Rueda, Rías Baixas y Ribera de Duero). Durante los últimos años se ha intensificado la presencia de Bodegas Riojanas en los mercados internacionales proporcionando una mayor rentabilidad a la compañía. Actualmente sus vinos están presentes en más de 30 países siendo sus principales mercados: Irlanda, USA, México y China, mercados en los que el consumo de vinos españoles, de posicionamiento alto, crece año tras año.

El Grupo bodeguero también ofrece servicios de enoturismo en su enclave de Cenicero, donde los enoturistas pueden conocer el proceso de elaboración de sus vinos a través de una visita guiada y personalizada. La visita a las instalaciones discurre por el edificio original, de más de 130 años, así como por las ampliaciones que se han realizado a lo largo de la historia: naves de elaboración, sala de barricas, botellero y la 'Sala de sensaciones'. Finalmente, la visita concluye con la degustación de tres vinos (Blanco, Crianza y Reserva) acompañados de un aperitivo que consiste en una pequeña degustación de embutidos ibéricos.

CUESTIONES DEL CASO:

1. Responda a las siguientes preguntas respecto a la **orientación futura de la empresa (0,7 pts.)**:

- A. Identifique en el texto al menos tres ejemplos de decisiones estratégicas, sitúelas en el nivel que corresponda, y trate de explicar de forma razonada el porqué de dicha clasificación (0,3 pts.).
- B. Defina el campo de actividad del grupo empresarial (0,2 pts.).
- C. Dadas las características del Grupo, argumente la conveniencia o no de formular una visión y una misión para cada uno de sus negocios (0,2 pts.).

2. Responda a las siguientes preguntas en materia de **gobierno corporativo y grupos de interés (1,1 pts.)**:

- A. Evalúe, en función de la información disponible en el caso, el grado de cumplimiento de las recomendaciones recogidas en el Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas aprobado por la CNMV (0,3 pts.).
- B. En el enunciado se afirma que (...) “determinados cargos de la sociedad disponen de indemnizaciones, cláusulas de garantía o blindaje, cuando éstos dimitan o sean despedidos de forma improcedente o si la relación contractual llega a su fin con motivo de una oferta pública de adquisición u otro tipo de operaciones”: b1) Indique, ¿con qué tipo de mecanismo de control directivo se relacionan las ofertas públicas de adquisición y si tienen su origen en la propia empresa? (0,2 pts.); b2) Explique brevemente, ¿cuál es el fundamento de este mecanismo? (0,2 pts.); b3) Explique brevemente, ¿cómo podría afectar la existencia de las mencionadas cláusulas de blindaje al poder disciplinador del mercado de trabajo de directivos? (0,2 pts.).
- C. En el enunciado se afirma que (...) “el equipo que forma el personal de Bodegas Riojanas es su mayor activo y vuelca su entusiasmo y experiencia en los productos que ofrece siendo su máximo orgullo obtener la satisfacción de todos los consumidores.” Haciendo uso de las dos clasificaciones estudiadas sobre grupos de interés o stakeholders, indique a qué tipos de grupos de interés pertenecen los dos grupos que aparecen mencionados en la anterior declaración. (0,2 pts.).

3. Responda a las siguientes preguntas en materia de **RSC (0,5 pts.)**:

- A. ¿Con cuál de los diferentes ámbitos de la responsabilidad social cabría relacionar las medidas a adoptar por el Grupo para lograr los objetivos específicos 1 y 2 del proyecto SOSTEVIN que se mencionan en el enunciado? (0,2 pts.).
- B. Uno de los factores que influyen en el grado de responsabilidad social asumido por la empresa son los factores estratégicos o competitivos, mientras que dentro de estos son varios los mecanismos básicos a través de los cuales la empresa puede generar valor. Argumente de manera razonada, haciendo uso para ello de al menos tres de estos mecanismos básicos, cómo la empresa puede generar valor con el desarrollo del proyecto SOSTEVIN vinculado con la RSC. (0,3 pts.).

4. Responda a las siguientes preguntas respecto a la vinculación entre **entorno y territorio (0,6 pts.)**:

- A. En el enunciado se afirma que (...) “el desarrollo de la empresa ha estado fuertemente marcado por su vinculación con zonas vinícolas tradicionales. Ello se puede apreciar en el hecho de que la mayoría de las empresas del grupo se localizan en diferentes distritos industriales vinícolas españoles”. En base a lo anterior, argumente, haciendo uso de los tres factores que podrían favorecer la competitividad de las empresas localizadas en distritos, por qué la localización de los negocios/actividades de un Grupo como Bodegas Riojanas en distritos vinícolas le podría beneficiar en términos competitivos (0,3 pts.).
- B. Un distrito industrial suele estar compuesto por distintos tipos de agentes: b1) Tomando en consideración las actividades de enoturismo, ¿a qué tipo de agente nos podríamos referir dentro del distrito? (0,15 pts.); b2) ¿A qué tipo de agente nos podríamos referir dentro del distrito si consideramos la Escuela de Viticultores? (0,15 pts.).

5. Responda a las siguientes preguntas respecto al **entorno competitivo (0,25 pts.)**:

- A. El conocido como modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter constituye una metodología estándar para investigar acerca de las oportunidades y amenazas que puede presentar la industria. Explique cómo puede influir sobre el poder negociador de proveedores y clientes el hecho de que Bodegas Riojanas se conforme como un grupo que a través de las distintas bodegas controla las diferentes fases que componen el ciclo completo de explotación del producto. (0,25 pts.).

6. Responda a las siguientes preguntas respecto al **análisis de los recursos y capacidades (0,85 pts.)**:

- A. a1) Atendiendo a la clasificación de recursos y capacidades, ¿qué tipo de recurso es la marca? (0,15 pts.); a2) Bajo la lógica empleada en la evaluación estratégica de los recursos y capacidades, ¿qué situación se debería de dar para que la empresa pudiera apropiarse de la rentabilidad extraordinaria que generan las marcas? (0,2 pts.).
- B. Más allá de la vinculación que el proyecto SOSTEVIN y la creación de una Escuela de Viticultores pueda tener con la RSC, argumente brevemente: b1) ¿Cómo podrían influir los potenciales resultados obtenidos del proyecto SOSTEVIN para la gestión de los recursos y capacidades y, particularmente, para la explotación interna de los recursos del Grupo? (0,25 pts.); b2) ¿Qué implicaciones podría tener la creación de la Escuela de Viticultores para la gestión de los recursos y capacidades y, particularmente, para mejorar la dotación de los recursos humanos del Grupo? (0,25 pts.).

Fuentes:

Bodegas Riojanas: <https://www.bodegasriojanas.com/>

Bolsa y Mercados Españoles: <https://www.bolsamadrid.es>