



Walking on Wine



Datos de la empresa	
Nombre	Walking on Wine
Sector CNAE	4719
Actividad	Restauración y servicios relacionados con el vino
Número de empleados	29
Facturación	228.300 € (Grupo All in All 2005, S.L.)
Año de creación	2005
Dirección	Majadilla Alta, s/n. 26350 Cenicero, La Rioja
Teléfono	663 20 68 28
Web	www.walkingonwine.com
Persona entrevistada	Javier Alguero
Cargo	Director General

1. Proyecto empresarial y modelo de negocio

La marca Walking on Wine acoge a dos empresas propiedad de una misma familia, no vinculadas accionarialmente entre sí ni a través de una sociedad de cabecera, pero que desarrollan sus seis líneas de negocio en el marco de un planteamiento estratégico común. Las dos empresas son propiedad de la familia de Juan José Alonso Borrás, de gran tradición en el sector viti-vinícola.

En 2005, la más antigua de ellas, Grupo All in All 2005 S.L., abrió en Laguardia (Rioja Alavesa) su primera tienda Casa y Vino, de productos relacionados con el vino y un año después una segunda, en San Vicente de la Sonsierra. En 2008 esta empresa inició sus actividades de catering con su línea A Pie de Viña, así como cursos de cata de vinos con Catar y Sentir. Y ya en 2010 abrió, también en Laguardia, su tienda Wine to Buy para la venta de vinos seleccionados.

Por su parte Viña Sui S.L., la segunda de las empresas, inició en 2007 su actividad con Visitor Wine Tours, recorridos por viñedos y bodegas, y en el año 2011 ha abierto su hotel Ciudad de Cenicero.



Walking on Wine, “un mundo alrededor del vino”, es una iniciativa que apuesta por colocar a La Rioja como epicentro del ocio enológico, por su excelencia vinícola, situación geográfica y reconocimiento internacional. Es una propuesta atractiva que enriquece la experiencia personal del viajero, permitiéndole vivir el mundo del vino desde los cinco sentidos por medio de un concepto de turismo enológico diferente e innovador.

Bajo esta marca se desarrollan las seis líneas de negocio:

- Hotel Ciudad de Cenicero.

Este cuidadísimo hotel, con 38 habitaciones dobles, dos restaurantes, agradables zonas comunes y su orientación al mundo del vino, ofrece un servicio que combina el confort, la calidad, el detalle y la atención al usuario, con la modernidad de su infraestructura de comunicaciones wifi y sus instalaciones para eventos empresariales, no masivos, que requieran cierto recogimiento.

El Hotel Ciudad de Cenicero nace de una manera de entender el mundo del vino y de cada uno de los elementos que lo componen, para ofrecérselo a sus clientes con el mismo cuidado con que los agricultores miman sus viñas hasta conseguir el mejor de los caldos. Entre sus servicios destacan la cocina y el restaurante, merced a un chef de reconocido prestigio, defensor de la cocina tradicional basada en los productos del mercado, sin perder de vista un toque de modernidad, creatividad y vanguardia. La restauración de Walking on Wine es la máxima expresión del maridaje entre gastronomía y vino, un maridaje imprescindible y, en Rioja, sinónimo de calidad.

Asimismo, el propio hotel acoge a una de las tiendas de Casa y Vino, trasladada desde su anterior emplazamiento en San Vicente de la Sonsierra, y sirve de base para ofrecer al cliente el resto de los servicios de Walking on Wine y un amplio abanico de actividades:

- Arte por dentro y por fuera: bodegas y arquitectura.
- La Rioja en globo.
- Catas y cena maridaje.
- Golf y vino.
- Picnic en bici junto al río Ebro.

- Tiendas Casa y Vino.

Con más de 200 productos de vinoteca, hogar, complementos o cosmética, las dos tiendas dan un servicio de compra tradicional y también de compra *on-line* y envío a domicilio. Además de su exposición de mantelerías, menajes de cocina, complementos y todo lo relacionado con el vino, merece destacarse su gama de “Línea Cosmética Uva” cuyos productos, elaborados a partir de la uva y en exclusiva para el grupo Walking on Wine, se basan en las propiedades de los polifenoles, ricos en antioxidantes, que combaten el envejecimiento y poseen una gran fuente de humectantes e hidratantes para la piel. Sobre esta base se elaboran diferentes productos para cada tipo de piel (hipoalergénicos, hidratantes, exfoliantes) y una amplia variedad de jabones (de pepita de uva, de vino rojo, de uvas pasas, etc.).

- Wine to Buy.

La nueva tienda de vinos seleccionados, ubicada en Laguardia, en la que el comprador encuentra vinos singulares, de todos los precios, y recibe los consejos de su encargado.



- **Visitor Wine Tours.**
Ofrece al viajero recorridos y experiencias alrededor del vino. Seis diferentes tours programados con diferentes propuestas en cuanto a duración y contenido. Para ello, la empresa cuenta con su propia flota de vehículos, guías cualificados, especialistas en enología. Asimismo, el Club Visitors Wine Tours mantiene a sus socios informados en relación con las novedades que puedan ser de su interés.
- **A Pie de Viña.**
Línea de negocio especializada en “Catering en Bodega y Picnic en Viñedo®”, crea platos acordes con el paisaje riojano y el carácter de las bodegas como expresión del maridaje entre el vino y la gastronomía. Su oferta abarca:
 - Una amplia carta de catering en bodega.
 - Una variedad de menús de picnic en el viñedo, verdadera experiencia gastronómica en nada parecida al habitual menú de picnic de sándwich o bandeja preparada.
 - Restaurante privado, de contratación exclusiva para cada servicio.
 - Organización de eventos, gestionando hasta el último detalle, desde la localización, ya sea en viñedo, en bodega, en su empresa o en su casa, hasta la logística y transporte, decoración y otras actividades como degustación de vinos.Todo orientado a hacer de cada experiencia algo irrepetible donde lo más importante es que todos disfruten al máximo de “la gastronomía del vino”.
- **Catar y Sentir.**
Cursos de cata impartidos por el propio equipo enológico, tanto en sus instalaciones de Laguardia, como en el Hotel Ciudad de Cenicero, o en el marco de las actividades en viñedo o en bodega.

El público objetivo de Walking on Wine es la gente a la que le interesa el mundo del vino, más allá de la simple posibilidad de adquirirlo como consumidor. Por otro lado, trabaja con tour-operadores estadounidenses, australianos y de otros países, con los que concierne servicios para grupos de turistas extranjeros. Asimismo, se dirige a empresas, sobre todo de Madrid, Barcelona y País Vasco, tanto con su oferta de instalaciones para reuniones y eventos, como de regalos de Navidad. Finalmente, es de destacar que Walking on Wine realiza una decidida apuesta por acercar el mundo del vino a la mujer, combinando una oferta de productos y servicios tradicionales con otros acordes a su sensibilidad e intereses específicos.

Además de su público objetivo, sus accionistas y su propio equipo humano, son también grupos de interés las bodegas, con las que se conciertan algunas de las diferentes actividades, en particular bilbaínas y riojanas y valencianas; las autoridades de turismo de La Rioja, el sector turístico en general y los medios de comunicación relacionados con el mundo del vino.

En relación con la idea que inspira Walking on Wine, hay que mencionar el interés que en el propietario suscita el Valle de Napa (California), no solo por su reputación en la producción de vinos sino, sobre todo, por el carácter innovador que se respira alrededor del negocio del vino. Aunque de la propia explicación del contenido de los productos y servicios ya se deducen los aspectos más relevantes acerca de la forma de llevar a cabo las



diferentes actividades y las importantes sinergias existentes entre ellas, merece la pena recordar algunos aspectos esenciales:

- La preocupación por la calidad del servicio, formación de los empleados, discreción e higiene, cuidado de la imagen de marca y respeto riguroso a los propios protocolos.
- Flota de vehículos propia para las actividades de Wine Tours así como para la recogida de visitantes de tour-operadores.
- Guías cualificados.
- Especialistas en enología.
- Reputado chef de cocina.
- Club Visitors Wine Tours.
- Catas y gastronomía de maridaje.
- Por otro lado, en el caso de A Pie de Viña, conviene destacar dos líneas de actividad diferenciadas:
 - A Pie de Viña Out: servicios gastronómicos para los clientes externos.
 - A Pie de Viña In: servicios gastronómicos para el Hotel Ciudad de Cenicero, como expresión de sinergias entre estas dos importantes líneas de negocio.

Finalmente, aunque a primera vista no parezca un aspecto a destacar, sino la simple expresión de las metodologías de trabajo más elementales, es interesante señalar que la dirección realiza un chequeo semanal, in situ, de todos los detalles de las líneas de negocio, como por ejemplo la revisión de todas y cada una de las habitaciones del hotel (mobiliario, menaje, funcionamiento de instalaciones eléctricas y de fontanería, equipamiento de baños, etc.).

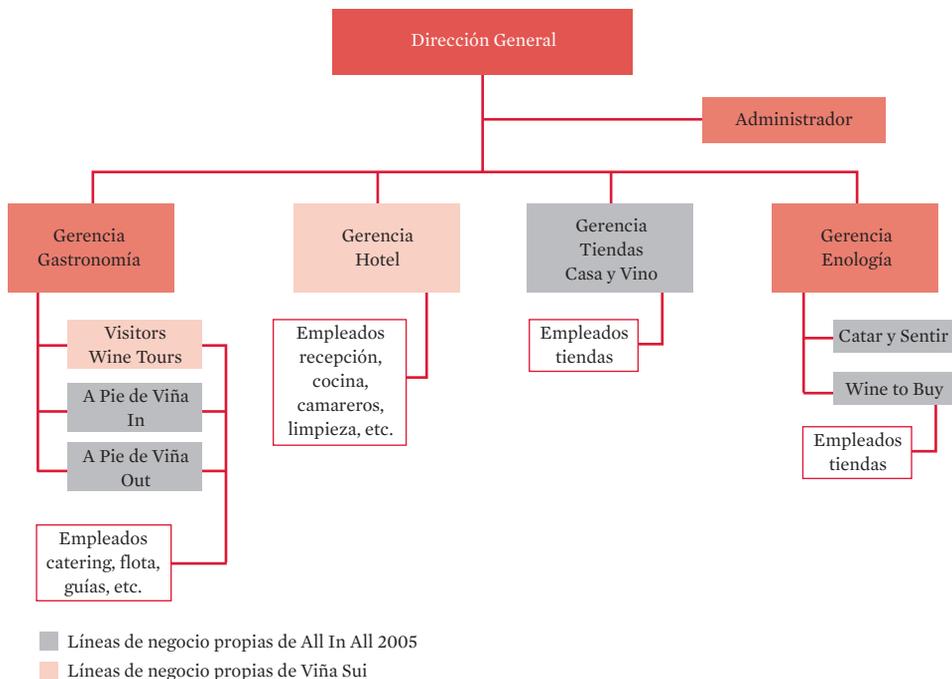
Los instrumentos de marketing y comercialización en los que se apoya el negocio son, principalmente: la propia web, aunque en algunos apartados todavía se encuentra en desarrollo; la presencia y posicionamiento en las redes sociales; las presentaciones a profesionales, empresas y mayoristas del sector turístico; la presencia en mayoristas del sector hotelero en Internet; la transmisión “boca a boca” entre los clientes satisfechos y la publicidad en prensa y medios de comunicación, en especial por lo que respecta a A Pie de Viña y al hotel.

2. Organización y capital humano

El organigrama de la empresa que se muestra a continuación presenta una división de responsabilidades en la que el dominio de la especialidad prima sobre la estructura jurídica empresarial. En color gris se indican las líneas de negocio propias de All In All 2005, y en rojo claro las de Viña Sui.



FIGURA 1
Organigrama de la empresa



El negocio se circunscribe, en cuanto a su asentamiento, a Laguardia (Álava) y Cenicero (La Rioja), pero su ámbito de actividad se extiende a las comarcas riojanas y atrae turistas y viajeros de todo el territorio nacional y de otros países como EEUU y Australia. En un futuro próximo se plantea la captación de clientes de otros países europeos.

Entre las dos empresas dan empleo a 29 personas, seis de ellas dedicadas a tareas de dirección, gerencia y administración, con un alto grado de cualificación profesional, mientras que las restantes realizan tareas de recepción, venta, cocina, camareros, limpieza, conducción, etc. Con independencia de su función, cada uno de los miembros que componen el equipo está preparado para ofrecer un servicio profesional de atención e información a todos los clientes y visitantes.

La política retributiva de todo el personal establece una fórmula salarial compuesta por tres sumandos: un término fijo, una parte variable sujeta al cumplimiento de objetivos personales y otra parte variable o bonus por el logro de objetivos generales del grupo.

Aunque las empresas no cuentan todavía de acreditaciones propias, sus profesionales más cualificados sí disponen de las titulaciones y certificaciones pertinentes.



3. Cultura de la empresa

Entre los valores que determinan la cultura empresarial destacan la orientación al cliente y la calidad del servicio y el cuidado por el detalle. La pasión por el mundo del vino es lo que aúna y da sentido y carácter a esta aventura empresarial. Nadie en Walking on Wine permanece ajeno a ello.

Aunque no se ha planteado un programa específico de RSE, sí que se identifican aspectos de compromiso en diversos ámbitos:

- Garantía de calidad hacia el cliente.
- Claridad en la comunicación interna y transparencia en la gestión.
- Preocupación por el desarrollo humano y profesional del equipo propio.
- Sensibilidad medioambiental, en lo relacionado con el consumo de agua y energía, de la que también se hace partícipe al cliente.

4. Estrategia y posicionamiento

La estrategia que ha sustentado el lanzamiento de Walking on Wine ha sido la diferenciación, en la medida en que no hay en España un proyecto equivalente que integre todo lo concerniente al mundo del vino. En el momento actual, las dos estrategias clave son primero crecimiento y después consolidación. El grupo necesita aumentar su volumen de negocio, pero también continuar estructurando sus procesos, formando a su personal y optimizando sus recursos. Por otro lado, de cara a un futuro próximo se plantean también algunas acciones innovadoras que implican cierto grado de diversificación.

Las principales fortalezas que sustentan el negocio son:

- La capacidad financiera de sus promotores.
- El dominio del mundo del vino, tanto en sus aspectos tradicionales (viñedo, bodega) como en nuevas formas de apreciarlo y disfrutarlo (degustación, formación, maridaje, cosmética, etc.).
- La capacidad de integración que permite ofrecer al público, de una forma natural, todo lo que pueda desear alrededor del vino.
- La alta competencia de sus profesionales clave, particularmente un chef de experiencia internacional y un enólogo de reconocido prestigio.
- La calidad de los géneros que se ofrecen en todas las líneas de negocio y el cuidado por el servicio hasta el menor detalle.
- El acercamiento del mundo del vino a la mujer.

Sin embargo, también hay áreas en las que se detecta un importante potencial de mejora:

- La comercialización todavía no es todo lo eficiente que debiera; aspecto de gran importancia de cara al crecimiento de los ingresos.



- La juventud de la mayoría del personal requiere una atención permanente a su formación para mantener ese nivel de detalle y cuidado que distingue a Walking on Wine, así como esa identificación de toda la plantilla con el mundo del vino que caracteriza a la cultura de la empresa.
- Necesidad de un plan estratégico de grupo que identifique objetivos a medio plazo y formalice los correspondientes instrumentos de seguimiento y control.

En relación a la competencia, no se detecta en España un competidor global que apueste por la integración y el aprovechamiento de sinergias en el mundo del vino como lo hace Walking on Wine, aunque sí existen competidores en cada una de las actividades, como por ejemplo:

- El hotel Villa de Laguardia y otros cinco o seis en Haro y otras poblaciones riojanas.
- La amplia oferta de cursos de cata existente en toda España.
- Alguna iniciativa catalana con planteamientos similares a A Pie de Viña y recorridos por viñedo y bodega.
- Diversas tiendas de vinos en Rioja, pero solo de vinos y no con una oferta de todo el abanico de productos relacionados.

De todo ello se deduce el acierto de la estrategia de diferenciación e integración que caracteriza al grupo, si bien tiene que conquistar un posicionamiento y reconocimiento por el público del que todavía carece.

Existen en la actualidad planes de negocio anuales de cada una de las líneas, pero no un plan estratégico de grupo, como se ha comentado con anterioridad. El Plan Estratégico 2012 pretende fortalecer la idea de grupo, aprovechar al máximo las sinergias entre líneas de negocio y actividades y en el que prevalezca esa visión organizacional en la que el dominio de la especialidad prima sobre la estructura jurídica empresarial.

5. Innovación

El propio planteamiento integrador es lo que revela el carácter innovador de este negocio. Lo que el cliente puede percibir como algo bastante natural —la posibilidad de tener a su alcance y disfrutar de todo lo relacionado con el mundo del vino— exige gestionar actividades de negocio muy diferentes lo que, además de conllevar un elevado nivel de riesgo, supone una decidida apuesta por la innovación:

- Innovación en producto/servicio que se manifiesta tanto en la oferta global como en la combinación de algunos de sus elementos como, por ejemplo, tour por el viñedo más alta gastronomía de maridaje, hotel más tienda de “los otros” productos relacionados con el vino (hogar, cosmética, etc.),
- Innovación en procesos sobre la base del aprovechamiento de sinergias: flota de vehículos de Visitors Wine Tours también para servicio del hotel, servicios gastronómicos de A Pie de Viña In para el hotel, etc.



El aprovechamiento de sinergias es clave en esta iniciativa que conlleva una importante inversión financiera. La marca Walking on Wine expresa con rotundidad este carácter integral e innovador.

Aunque, como ya se ha comentado, los objetivos de crecimiento y consolidación priman sobre cualquier otro planteamiento de negocio, hay en marcha algunos proyectos innovadores:

- Apertura del nuevo restaurante Napa, al margen del propio del hotel, pero aprovechando zonas comunes y más abierto al público local y al visitante ocasional.
- Lanzamiento en 2012 de un vino blanco chardonnay propio, Walking to California, producto de viñedo y bodega de Napa en California.
- Reforzamiento del negocio internacional, mediante el establecimiento de acuerdos con operadores turísticos de algunos países europeos interesados por la cultura del vino (Alemania, Francia, etc.).
- Finalización y puesta en marcha de los sistemas de comercio electrónico, en particular para las tiendas Casa y Vino y Wine to Buy.
- Escaneado del libro de firmas del hotel para mostrar en la web propia la favorable opinión de los clientes. Se trata de aprovechar la disposición de los clientes a escribir en el libro de firmas, mucho mayor que a emitir su opinión en la web.

Quizás el principal resultado alcanzado a destacar es la puesta en marcha del hotel Ciudad de Cenicero, con su identidad de cultura del vino, en un tiempo récord y con la alta calidad de servicio que ofrece; pues hay que tener en cuenta que fue a finales de 2010 cuando se alcanzó un acuerdo con la propiedad del inmueble y la apertura ha tenido lugar en abril de 2011. Puede decirse que en él se percibe el encanto de lo rústico y el cuidado por el detalle personal, combinado con la tecnología actualmente imprescindible en cualquier instalación hotelera (wifi e instalación informática al servicio del cliente). Este logro ha sido posible por la claridad de ideas y la visión del papel que el hotel supone en el conjunto del proyecto Walking on Wine.

El producto de Walking on Wine no incorpora tecnología en sí mismo, pero sí que hay una fuerte penetración de las TIC en los procesos de negocio. Las TIC juegan un papel fundamental tanto en la gestión como en el servicio:

- Un único pero sencillo sistema ERP (*Enterprise resource planning*) da soporte a todas las líneas de negocio.
- Comunicaciones wifi tanto para la red de gestión interna como al servicio de los clientes.
- Sistema de comercio electrónico, tanto para la venta de productos de las tiendas de Casa y Vino y Wine to Buy, como para las reservas de hotel o de otras actividades.
- Seguimiento semanal de los comentarios a través de las webs de los mayoristas, tanto en relación con el negocio propio como de la competencia.

Además de lo ya expuesto hay que señalar el buen posicionamiento de Walking on Wine en Facebook, así como su presencia en Twitter, Flickr y YouTube.



6. Integración y cadena de valor

La cadena de valor de Walking on Wine expresa su capacidad de integración y aprovechamiento de sinergias:

- Con apoyo en terceros.
- Con dos líneas de negocio, en el ámbito de la hostelería, llamadas a sustentar al conjunto: A Pie de Viña y Hotel Ciudad de Cenicero.
- Con una clara inspiración y futuro internacional.



En este caso, la tecnología tiene un carácter instrumental, mientras que la capacidad de acuerdo y colaboración con terceros en el ámbito directo del negocio (viñedos, bodegas, operadores turísticos, etc.) irá adquiriendo un carácter cada vez más relevante y a largo plazo estratégico.

El abanico de áreas de conocimiento cuyo dominio exige el negocio Walking on Wine abarca:

- Turismo mayorista.
- Hostelería.
- Restauración: gastronomía y maridaje.
- Enología.
- Logística y gestión de flotas.
- Comercio minorista.
- Mundo del vino: agricultura (viñedo), producción (bodega), cata, etc.
- TIC y Web 2.0.



Es la percepción integral de la totalidad del conjunto de líneas y actividades Walking on Wine lo que da lugar al valor añadido del negocio. No obstante, conviene destacar que A pie de Viña y Hotel Ciudad de Cenicero son las líneas con mayor potencial de generación de ingresos. La primera de ellas, además, con capacidad de generar alto valor añadido: quizás por valor del 50% de sus ventas. En menor medida, las tiendas ofrecen también una capacidad significativa de generación de ingresos, pero posiblemente con menores márgenes. Tampoco hay que olvidar el potencial de creación de valor añadido de Visitors Wine Tours o de Catar y Sentir, debido a su menor exigencia de compra de productos y servicios externos.

7. Claves de éxito

El conocimiento y la experiencia constituyen la base sobre la que se apoya un negocio que ofrece al cliente, de una forma integral, todo lo que desee experimentar y conocer sobre el mundo del vino, con la atención puesta en el detalle y el gusto personal.

En este caso, la tecnología tiene un carácter instrumental, mientras que el propio planteamiento integral y la capacidad de acuerdo y colaboración con terceros en el ámbito directo del negocio (....) son factores sustanciales y cada vez más relevantes. La conjunción de ambos permite a la empresa desarrollar una estrategia de producto y servicio que combina la innovación con las tradiciones más añejas de la industria del vino.