



Munich Personal RePEc Archive

Artcava Case Study: Innovation, profitability and strategic business model

Mongay, Jorge and Enguita, Eric

Autonomous University of Barcelona, SBS Swiss Business School

2010

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/41836/>
MPRA Paper No. 41836, posted 09 Oct 2012 13:22 UTC

CASO ARTCAVA

Dr. Jorge Mongay (Universitat Autònoma de Barcelona)
Eric Enguita (CEO Artcava)

Artcava es una microempresa altamente innovadora con una idea única a nivel mundial y con un muy buen know-how para llevarla a cabo. Sin embargo, esta joven empresa no acaba de despegar. Le cuesta ser rentable y sobretodo tiene problemas a la hora de captar nuevos clientes.

Introducción

En sectores muy maduros como son los del “Cava”, existe la incipiente necesidad de crear nuevas formas de vender el producto. Actualmente el enoturismo (1) es un punto estratégico clave, ya que su crecimiento nos lleva a un segmento de claro atractivo. La unión del enoturismo con el hecho distintivo de poder ofrecer la personalización del producto, hace que Artcava tenga a priori un potencial de crecimiento muy alto. La empresa Artcava ofrece a sus clientes la posibilidad de elaborar su propio cava. “Cava” (2) es la denominación que recibe el conocido “Champagne” en la región española de Catalunya. (Champagne es una denominación de origen).

Historia de Artcava

Este es un proyecto pionero en España, único en el sector. El proyecto ArtCava surgió en 2004 de la coincidencia de 3 factores: 1. Un lugar mágico lleno de historia milenaria: Can Batlle. 2. Una larga tradición vitícola familiar (s.XV) y 3. Dos jóvenes emprendedores visionarios... e inconformistas

Con estos 3 ingredientes Eric Enguita e Ignasi Romeu, ambos fundadores decidieron que tenían 2 opciones:

- La opción “FÁCIL”: Fundar otra bodega elaboradora de Cava, al estilo de tantas otras: familiar, etc.
- La opción “DIFÍCIL”: Crear “ArtCava”: La primera bodega donde son los mismos clientes quienes elaboran su propio cava.

¿Adivinan cuál escogieron?

Ambos provienen de familias con larga tradición elaboradora de vinos y Cavas. Solían ayudar a sus padres a hacer Cava para ellos y para sus amigos, y así descubrieron una Oportunidad de mercado en la que había mucha gente interesada en participar en el proceso productivo con sus propias manos. La apuesta fue arriesgada, fueron los primeros y son los únicos en crear un proyecto de este tipo con el Cava. Como tantos pioneros, no siempre han sido comprendidos ni bien acogidos en el sector, aunque saben que están trabajando en beneficio propio y de todos.

A fecha de hoy, ArtCava ya ha conseguido un buen número de clientes fieles tanto particulares como empresas. Más del 84% de sus clientes repiten cada año. Y todos se han convertido en amigos y entusiastas seguidores. Gracias a ellos y a su confianza ArtCava es hoy lo que es.

El equipo de dirección

El equipo ArtCava lo forman al 50-50% dos socios y amigos, Èric Enguita e Ignasi Romeu, fundadores del proyecto.

Èric es el enólogo, creador de Cavas Artesanos de Autor de muy buena calidad y responsable de asesorar a los clientes durante la elaboración. Se define a sí mismo como un “loco del vino”. Es un verdadero apasionado de su trabajo y como los buenos maestros, consigue sin esfuerzo que te entusiasmes por el Cava y su entorno. Innovador y creativo, está empeñado en romper rutinas para acercar el Cava a los consumidores. Enólogo excepcional y honesto, su frase es *“El mejor Cava para tí no es el que yo te pueda hacer, sino el que tú hagas conmigo”*.

Ignasi pertenece a la familia propietaria de la finca Can Batlle, y se encarga de la administración, finanzas y gestión. Por ello se espera que sea el “serio” del equipo, pero te sorprende en su persona un perfecto compendio de profesionalidad y humor, de humildad y conocimientos, de simpatía y entusiasmo.

Como en todas las empresas pequeñas, ambos hacen un poco de todo y trabajan en equipo para construir juntos un sólido futuro para ArtCava. Cuentan con el incondicional apoyo de las respectivas familias, que se implican como una parte más del equipo para hacer que ArtCava sea algo inolvidable.

El estilo de ArtCava es como sus socios fundadores: Inconformista, joven, fresco, muy dinámico, arriesgado y siempre innovador. Pero si algo destaca cuando se conoce al equipo de ArtCava es su cercanía: un trato cálido, acogedor, muy respetuoso pero a la vez muy humano. Se intenta que en apenas unos instantes el cliente se sienta como en su casa.

Aunque el cava personalizado es un pequeño lujo, en ArtCava no se encuentra sofisticación, falsas apariencias ni esnobismo. Siempre cercanos, siempre honestos. Ése es el verdadero lujo que encuentras: la autenticidad.

La Masia

“Posiblemente la Masía más antigua que pisarás jamás” Los arqueólogos han datado con C-14 nuestra pequeña y acogedora Masía, con resultados sorprendentes: Una pared y parte de otra son del s.X: del 900 dC, El arco gótico es del s. XII: del 1.100 dC, y la parte más... ¿nueva? es del siglo XVII! Al mismo tiempo Artcava conserva documentos de la familia, donde se reflejan entre otros: un mapa de los viñedos con sus nombres datado en el año 1928, la fachada menos antigua de la Masía, del año 1868, la aparición del núcleo de Can Batlle, datada en el año 1308. En 2008 se dio por finalizada la restauración de las “Salas del Batlle”, (explicadas a continuación). Un trabajo delicado y laborioso, siempre respetuoso con los orígenes y conservando su autenticidad de Masia “Casa Pairal” catalana.

La Masia consta de varias zonas:

Zona 1. “Salas Del Batlle”: Cocina “campesina” – office con típica “hoguera de fuego”,

Zona 2. Comedor principal hasta 40 pax. Sala de Catas (convertible en comedor 10 pax). Sala de proyecciones (convertible en comedor 20 pax)

Zona 3. Jardín exterior de “Las Moreres”. Exterior, con sombra y barbacoas. Hasta 200 personas.

Zona 4. Patio de la Olivera. Exterior, pavimentado y con barbacoas. Hasta 100 personas.

Además de la Masia, se puede utilizar la “Bodega-Museo” para acomodar hasta 100 personas más estando esta zona repleta de sorpresas y pequeños secretos.

La bodega y la cava.

EL Celler o Bodega consta de 2 partes: 1. La bodega-museo y la Sala de Vinificación.

La bodega-Museo es fruto de la restauración de la vieja bodega familiar. Esta zona estaba totalmente derruida por el paso de los años. Se restauró con gran esfuerzo, conservando y exponiendo a modo de museo: prensas antiquísimas, viejas barricas, etc así como una sorprendente colección de vinos y Cavas históricos. En esta sala también están expuestas las piezas arqueológicas del Yacimiento Íbero

La Sala de Vinificación es el corazón de ArtCava y su parte más moderna. En ella empieza y termina el Cava Personal. Cumple todas las normativas de Sanidad y seguridad, y está construida a medida para hacer a mano pequeñas producciones artesanas. Aunque vacía parece un lugar tranquilo, esta sala se llena a rebosar de alegría y diversión con cada embotellado y degüelle que hacen nuestros clientes.

La cava subterránea.

La Cava fue la parte más difícil de construir. Se hizo conservando los antiguos “cups” o depósitos donde se elaboraba el vino. Éstos se convirtieron en una original cava, que alberga los “clusters” o departamentos donde reposa cada Cava Personal. Se añadió una Sala de Clarificación al fondo, donde están los pupitres y “jaulas”.

Los Viñedos y su entorno.

Can Batlle está rodeado de 55 hectáreas de terreno en propiedad, de las cuales 40 Ha son de viñedo. Las variedades cultivadas son Macabeu y Xarel.lo, y buena parte de la cosecha se vende a otros elaboradores. Aproximadamente un 20% de la cosecha se utiliza para los Cava Personal en ArtCava.

Las cepas más viejas cuentan con 20 años. Las más jóvenes tienen sólo 2 años. Actualmente se está preparando un nuevo terreno para plantar viñedo enfrente mismo de la cava.

El clima en Can Batlle se caracteriza por la humedad y poca altitud, que unida a noches frías y días soleados, son el ideales para obtener mostos de primera categoría.

Para el tratamiento de los viñedos se minimiza la intervención química y humana, siendo respetuosos con los procesos naturales y sólo interviniendo cuando hay que tratar algún problema manifiesto, nunca a modo preventivo.

El entorno se caracteriza por ofrecer espectaculares vistas a Montserrat y al Pirineo en el corazón de la región vinícola del Penedés y a sólo 20' de Sitges y apenas 30' de Barcelona y del Aeropuerto.

¿Hace 3.000 años ya se hacía vino en Can Batlle? El Mercado Íbero.

En el linde de la finca se encuentra un yacimiento Íbero (prerromano) del s.VII aC. Consta de más de 400 silos y se estima que fue un mercado de comercio con fenicios y griegos. En él se han descubierto una incipiente elaboración de vino en el lugar hace 2.600 años.

Descubierto recientemente por la Universitat de Barcelona, se ha concedido a Artcava el privilegio de mostrarlo a sus clientes, así como de guardar algunas de las piezas y semillas descubiertas en la Bodega-Museo.

La misión de la empresa.

Artcava ofrece asesoramiento, servicios, actividades y talleres a todos los aficionados al Enoturismo, dando la posibilidad a sus clientes de elaborar su propio cava de una manera activa. Artcava también elabora cavas artesanos de autor con la posibilidad de personalizarlos. El trato con los clientes siempre será ameno, cercano, escuchando sus opiniones con el fin de mejorar constantemente el proyecto Artcava.

La visión

Artcava desea convertirse en un centro de referencia de la cultura del cava potenciando el entorno natural y rompiendo la estacionalidad del producto. Artcava desea innovar respecto al mercado turístico aportando el máximo valor añadido a sus servicios con un claro respeto al medio ambiente.

La ventaja competitiva

La principal ventaja competitiva de Artcava es la diferenciación ya que es la única empresa que permite personalizar cava y elaborar directamente a sus clientes. También hay que comentar que Artcava produce su propio cava desde un punto de vista familiar, estando especializado en Brut Nature (Xarel·lo, Parellada, Macabeu, Chardonnay). Esta gran diferenciación siendo "únicos" da a la empresa una clara ventaja competitiva a la que hay que añadir la muy buena localización física de la bodegas así como de su pasado histórico.

La segmentación de Artcava

La empresa se orienta a 4 segmentos claramente definidos, los cuales dan lugar a 4 UEN's (Unidades Estratégicas de Negocio).

UEN'S	Servicios	Segmento	Características
UEN 1	Taller de deguelle del cava	Personas interesadas en el cava	<ul style="list-style-type: none"> - Muy interesados en el mundo y en los procesos del cava. - Las bodegas pueden ser el principal motivo del viaje. - Pueden ser a priori empleados en la industria del vino o del cava o de la gastronomía. - Tienen un alto nivel cultural
UEN 2	Taller de elaboración de Cava. (Club Artcava)	Amantes del Cava	<ul style="list-style-type: none"> - Muy intersados en las actividades vinícolas no siendo su principal propósito del viaje. - Han visitado otras regiones vinícolas. (Priorato, La Rioja, etc.) - Familiarizados en los procesos de producción del vino. Nivel culurla medio-alto. - Es un potencial repetidor.
UEN 3	Talleres culturales de Cava	Curiosos del Cava	<ul style="list-style-type: none"> - Moderadamente interesados por el vino pero pequeños conocimientos en los procesos. - La visita a la región no és por el vino o por el cava, es ocasional o sugerida. - Las bodegas son vistas con otro tipo de atracción. - Bajo/Moderado nivel cultural. - Es una ocasión para estar con la familia o amigos.
UEN 4	Elaboración de Cava artesano de aAutor.	Cualquiera de los grupos	<ul style="list-style-type: none"> - Muy interesados en el mundo del vino. - Están a la búsqueda de nuevos productos. - Grandes consumidores de productos exclusivos.

UEN 1 – Taller de “deguelle” (3).

- Tecnología: Tradicional del deguelle
- Necesidad: visitas enoturísticas. .
- Público objetivo: Turisme i Enoturisme

UEN 2 – Taller Club Artcava

- Tecnología : Taller de elaboración de (Club Artcava)
- Necesidad: Obtener conocimientos en la elaboración del Cava.
- Público objetivo: Heavy consumers (Cava), familias y grupos de amigos.

UEN 3 – Taller cultura del cava.

- Tecnología : Talleres culturales del Cava

- Necesidad: Actividad lúdica.
- Público objetivo: Escuelas, colegios profesionales, asociaciones en general.

UEN 4 - Elaboración de Cava artesano.

- Tecnología: Elaboración de Cava artesano de autor.
- Necesidad: Cava de autor artesano.
- Público objetivo: Consumidor de cava

La tienda online

La tienda online de Artcava, es una apuesta de negocio a medio plazo, ya que culturalmente las ventas por internet de vinos y cavas aún son bajas, pero con tendencia al alza.

La idea es tener una tienda donde se pueda personalizar online el producto, pudiendo escoger los diferentes elementos que componen la botella (etiqueta, capsula, chapa...), por lo tanto, sería primera tienda online de compra de cava, donde se podría personalizar la botella.

El blog del enólogo

El blog del enólogo de Artcava, tiene diferentes perspectivas, una la de puramente posicionamiento web, y otra un canal directo de contacto de los consumidores con el elaborador del producto.

Tiene un potencial único e innovador, acercar al máximo el producto al consumidor, aprovechando las nuevas TIC. Crear un canal directo de comunicación, personalizado para cada producto de ARTCAVA, dónde cada “botella” tiene un blog, como si de una “persona” se tratara.

Situación actual de la empresa.

Para exponer este punto, se tiene que volver al inicio del proyecto. El joven proyecto de Artcava se fundó con un crédito inicial de 300.000€ y un capital de poco más de 3.000€, lo que hizo que naciera con un gran apalancamiento financiero, que a día de hoy aún se arrastra. También la necesidad de invertir en restaurar la antigua “Masia-Bodega”, para ofrecer un servicio completo a los clientes, hizo que los pocos beneficios al 3er año se reinvirtieran en el proyecto de reforma, con un largo retorno de la propia inversión. Artcava cuenta en la actualidad con unos 20 clientes altamente fidelizados en la unidad estratégica de negocio 2, con una tasa de repetición de un 80%. A nivel financiero es la más optima, ya que los clientes pagan por avanzado un producto con un proceso de elaboración de entre 1 y 3 años. Pero todo y ser el más interesante a nivel financiero, es esta la UEN en la que es más difícil captar

nuevos clientes potenciales, ya que se tiene que asistir 3 veces en un año al menos a la bodega, esta propia complejidad en los calendarios puede ser uno de los frenos a la adquisición de este servicio.

El negocio evoluciona de manera suficiente como para pagar los salarios de los propietarios pero está todavía muy lejos del éxito que se esperaba en un principio. El actual Director General Sr. Eric Enguita está convencido de sus ideas aunque los números y un muy lento crecimiento del negocio dice lo contrario. Artcava necesita de manera rápida un crecimiento en la masa de clientes que solidifique su modelo de negocio y le de estabilidad.

Cuestiones para el debate

1. ¿Hasta que punto el modelo de negocio de Artcava está bien definido?
2. ¿Las inversiones realizadas hasta ahora han sido adecuadas o deberían haber sido hechas en otras direcciones?
3. ¿Es acertado el criterio de establecimiento de las 4 unidades estratégicas de negocio?
4. Teniendo en cuenta las limitaciones financieras asociadas al alto endeudamiento de la empresa, ¿cual es el cuadro de acciones comerciales prioritarias que usted recomendaría?

Notas

(1) *Enoturismo o turismo enológico es aquel tipo de turismo dedicado a potenciar y gestionar la riqueza vitivinícola de una determinada zona. Se relaciona con el turismo gastronómico, cultural (arquitectura, arte) y de la salud-belleza (vinoterapia). Los turistas conocen cada zona vitivinícola a través de la degustación de sus vinos y la visita a bodegas y viñedos.*

(2) *Cava: Es la única denominación de origen española que antepone un método de vinificación (el tradicional champanoise) a su origen geográfico, aunque existen zonas de producción bien definidas y no se puede etiquetar un espumoso español con la palabra cava si no está producido en las zonas o bodegas oficialmente reconocidas. Que son, por supuesto, el Penedés, pero también otras regiones catalanas como Costers del Segre y Alella, así como algunas áreas de Rioja y hasta de Utiel-Requena, además de una serie de bodegas repartidas por toda la península que han acreditado una tradición secular en la elaboración de espumosos. En Cataluña, que es donde se produce el 99 por ciento de este vino, las uvas más habituales entre las permitidas son la parellada, macabeo y xarel.lo, a las que habría que añadir en los últimos años las francesas chardonnay y pinot noir, que son la base del Champagne. El cava puede ser dulce, semi-seco, seco, extra-seco, brut, extra brut y brut nature, palabras que sirven para definir (aquí, de más a menos), el nivel de dulzor del vino: desde los 50 gramos de azúcar por litro del dulce, hasta los menos de 3 gramos de azúcar residual (sin adición de licor de expedición) del brut nature. Generalmente, los grandes cavas pertenecen a las tres últimas categorías. La difusión nacional de estos vinos se remonta a finales del siglo XIX, con empresas pioneras como Codorniu y Freixenet a la cabeza.*

Ahora el cava está presente en todos los mercados internacionales, compitiendo con el

Champagne ventajosamente gracias a su precio. Su época de mayor consumo es, claro, Navidad, aunque el sector lleva intentando más de un lustro, por todos los medios, concienciar al gourmet para que lo tome durante todo el año a modo de aperitivo o como vino único para acompañar una comida.

(3) Degüello: Operación que se realiza a los vinos espumosos naturales elaborados mediante el sistema tradicional o método champanés (segunda fermentación en botella). Con el degüello se eliminan las lías procedentes de la segunda fermentación, acumuladas junto al tapón.

ANEXOS

- Cuentas de pérdidas y ganancias
- Cuadro de financiación.