



UNIVERSIDADE DA CORUÑA

Facultad de Economía y Empresa

Trabajo de  
final de grado

Análisis y  
evaluación del Plan  
Estratégico de la  
Bodega Pago de  
Carraovejas

Miranda Barboza Ordóñez

Tutor: Juan Carlos Vez Vázquez

**Simultaneidad de Grado en Ciencias Empresariales y  
Turismo**

**Año 2020**

Trabajo de Fin de Grado presentado en la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de la  
Coruña para la obtención del Grado en Ciencias Empresariales

## Resumen

En este Trabajo de Fin de Grado se procede a realizar un análisis de las posibles líneas estratégicas que ha seguido la Bodega Pago de Carraovejas, con el objetivo de evaluar si dichas líneas se adecuan a los principios de la Dirección Estratégica.

En primer lugar, se detalla el marco teórico y, posteriormente, se especifican los puntos clave sobre los que se basará el proceso de decisión estratégica: misión, visión, valores y objetivos estratégicos. A continuación, se estudia el entorno externo general con un Análisis PESTEL y el entorno externo específico de la organización, poniendo en práctica el Análisis de las 5 fuerzas de Porter. Posteriormente, se examina la estructura interna de la organización y se observan los recursos y capacidades de los que dispone. Con esta información, y a través de un análisis DAFO, se resumirán los aspectos más representativos de los diferentes entornos. Para finalizar, se estudia la posible formulación de estrategias que ha podido llevar a cabo la empresa mediante la identificación de sus ventajas competitivas.

**Palabras clave:** Análisis estratégico, Evaluación estratégica, Vino de calidad, Dirección Estratégica, Sector Agroalimentario

## Abstract

This Final Degree Project aims to analyse the possible strategic lines that Pago de Carraovejas Winery has followed to evaluate whether these lines are in line with the principles of Strategic Management.

Firstly, the theoretical framework is detailed and, later, the key points on which the strategic decision process will be based are specified: mission, vision, values, and strategic objectives. Next, the general external environment is studied with a PESTEL Analysis and the specific external environment of the organization, using Porter's Five Forces. Subsequently, the internal structure of the organization and its resources and capabilities are examined. With this information, and through a SWOT analysis, the most representative aspects of the different environments will be summarized. Finally, the possible formulation of strategies, carried out by the company regarding its competitive advantages, is studied.

**Key words:** Strategic analysis, Strategic evaluation, Quality wine, Strategic Management, Food industry

# Índice

<b>1. Introducción</b>	<b>7</b>
1.1. Introducción y justificación del trabajo	7
1.2. Objetivo general	8
<b>2. Marco teórico</b>	<b>9</b>
2.1. Estrategia	9
2.1.1. Concepto	9
2.1.2. Niveles organizativos de la estrategia	10
2.1.3. Fases del proceso de la dirección estratégica	11
2.2. Análisis estratégico	12
2.2.1. Misión, visión, valores y objetivos estratégicos	12
2.2.2. Análisis externo	13
2.2.3. Análisis interno	15
2.2.4. DAFO	16
2.3. Formulación de estrategias	17
2.3.1. La ventaja competitiva	17
2.3.2. Liderazgo en costes	18
2.3.3. Diferenciación de producto	19
2.3.4. Enfoque en la diferenciación	20
<b>3. Objetivos específicos</b>	<b>21</b>
<b>4. Metodología</b>	<b>22</b>
<b>5. Análisis estratégico</b>	<b>23</b>
5.1. Misión, visión, valores y objetivos estratégicos	23
5.2. Análisis Externo	26
5.2.1. Análisis del Entorno General	26
5.2.2. Análisis del Entorno Específico	36
5.2.2.1. Tendencias de consumo de la industria vitivinícola	36
5.2.2.2. La creación de marca global y su importancia	37
5.2.2.3. Tendencias de mercado	37
5.2.2.4. Análisis de las 5 fuerzas	38
5.3. Análisis Interno	45
5.3.1. Alma Carraovejas	45

5.3.2.	El origen de la empresa.....	46
5.3.3.	Pago de Carraovejas.....	47
5.3.4.	Catálogo de productos de Pago de Carraovejas.....	49
5.3.5.	La Cadena de Valor.....	50
5.3.6.	Análisis de los recursos y capacidades.....	52
5.4.	Análisis DAFO.....	54
<b>6.</b>	<b>Formulación de estrategias.....</b>	<b>56</b>
	<b>Conclusiones.....</b>	<b>59</b>
	<b>Bibliografía.....</b>	<b>61</b>
	<b>Anexo 1.....</b>	<b>65</b>

# Índice de figuras

Figura 1. El proceso de la dirección estratégica. Fuente: Guerras, L.A. et al. (2009).	11
Figura 2. El Entorno General y el Entorno Específico. Fuente: Guerras, L.A. et al. (2009).	15
Figura 3. Estrategias competitivas genéricas. Fuente: Porter, M.E. (1985).	18
Figura 4. Variables para la diferenciación de productos. Fuente: Porter M. E. (1985).	19
Figura 5. Recortes en las inversiones por áreas de las empresas encuestadas tras la crisis sanitaria del COVID-19. Fuente: Deloitte (2020a).	29
Figura 6. Recuperación por sectores. Fuente Deloitte (2020b).	30
Figura 7. Porcentajes de distribución de vino por canales. Fuente: España. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2019).	33
Figura 8. Distribución de la producción de vino en España por regiones, media 2000-2015 (%). Fuente: Juste Carrión, J.J., (2017).	40
Figura 9. Cuota de volumen y valor de mercado según tipo de vino. España. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2003).	44
Figura 10. Variaciones de cuota de volumen y valor de mercado según tipo de vino con DOP. Fuente: España. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2003).	45

# Índice de tablas

Tabla 1. Variación del consumo per cápita según los tipos de bebidas (2017-2018). Fuente: España. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2019). .....	43
Tabla 2. Catálogo de productos de la Bodega Pago de Carraovejas. ....	49

# 1. Introducción

## 1.1. Introducción y justificación del trabajo

En el presente Trabajo de Fin de Grado se analizarán y estudiarán (en base a la información publicada a través de distintos medios y a mi propia colaboración con la empresa) las líneas estratégicas sobre las que está actuando la organización, con el fin de realizar una aproximación a su Plan Estratégico y evaluarlo desde la visión de la Dirección Estratégica.

El interés mostrado en poder investigar y estudiar el caso de esta empresa en particular, deriva de que yo misma he formado parte de su equipo humano. Los primeros 4 meses de mi actividad laboral en la empresa consistieron en llevar a cabo un periodo de prácticas curriculares en el Departamento de Enoturismo, para poder finalizar con éxito el Grado en Turismo, dando apoyo a los integrantes de la organización y aprendiendo las claves de su funcionamiento. Posteriormente, a la finalización de dicho periodo, la empresa confió en mí para desempeñar la función de Guía de Enoturismo y Relaciones Públicas durante un periodo de 8 meses, lo que me permitió ampliar conocimientos sobre enología, sumillería y vitivinicultura.

Aunque a día de hoy ya no forme parte del equipo, siempre mantendré mi compromiso e ilusión con todos y cada uno de los participantes del proyecto. Es por ello que he decidido poner en práctica la metodología de la Dirección Estratégica (aprendida en la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de A Coruña) para analizar la realidad estratégica de la Bodega Pago de Carraovejas.

Este trabajo de investigación me parece un bonito broche final para concluir una etapa que tanto me ha aportado en el ámbito profesional como en el personal.

## **1.2. Objetivo general**

Este trabajo se desarrolla con el objetivo general de realizar un análisis externo e interno de la Bodega Pago de Carraovejas para estudiar la estrategia que ha adoptado y si dicha estrategia se adecúa correctamente a los principios de la Dirección Estratégica.

A través del mismo pretendo incrementar mi conocimiento sobre la Dirección Estratégica, la Gestión Empresarial y mis nociones sobre el sector vitivinícola, que vincula la realidad empresarial y el turismo y ejemplifica los conocimientos adquiridos en mi formación del Doble Grado.

## 2. Marco teórico

Partiendo de la premisa de que “una empresa obtiene buenos resultados buscando y manteniendo la coherencia entre tres elementos: su estrategia, el diseño de su organización y el entorno en el que opera” Robert, J. (2006), es primordial la revisión del marco teórico antes de comenzar con el desarrollo del análisis y evaluación del Plan estratégico.

### 2.1. Estrategia

#### 2.1.1. Concepto

El término fue utilizado en un primer momento de la historia para referirse al arte de la guerra. En la actualidad, por el momento no se ha llegado a un consenso conceptual sobre el significado del término “estrategia”, aunque muchos de los elementos que la conforman han sido en su mayoría aceptados y desarrollados por numerosos autores. Frances, A. (2005).

A continuación, se incluyen algunas definiciones de una muestra de autores y se intentará acotar el concepto de estrategia, recogiendo los puntos comunes que existan entre ellas:

Según Mintzberg, H. et al. (1997) es el “plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar”.

- “La estrategia ha sido definida como la armonización que una organización hace con sus recursos internos y habilidades... y las oportunidades y riesgos creados por su ambiente externo.” Grant, R.M. (1991).
- “Estrategia es la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo; implica el diseño de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos y metas.” Chandler, A. (1962).

- “La estrategia es una especificación de cómo la empresa va a crear valor y quedarse con parte de él.” Robert, J. (2006).” ...implica un conjunto de actividades que hay que realizar para ponerla en práctica.” Robert, J. (2006).

La estrategia empresarial se definirá a efectos de la Dirección Estratégica como “Un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una Ventaja Competitiva Sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación de los recursos y capacidades de la empresa y el entorno en el cual opera, y a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en ella”. Guerras, L.A. y Navas, J.E. (2007). A partir de esta definición se pueden sacar tres ideas clave:

- a) Es necesario alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.
- b) Es importante adecuar tanto los recursos como las capacidades de la empresa a su entorno.
- c) El fin último de la estrategia empresarial será la satisfacción de los múltiples grupos de interés en la organización. Guerras, L.A. y Navas, J.E. (2007).

### **2.1.2. Niveles organizativos de la estrategia**

Es importante que la empresa utilice la estrategia como una ayuda para adaptarse a las variaciones del mercado, de forma específica, y del entorno, de forma general. Para poder conseguir la óptima adaptación, la estrategia se lleva a cabo desde tres niveles organizativos. Rajan, P. y Clark, T. (1994).

El primer nivel se define como la estrategia corporativa o de empresa, la cual trata de responder a la cuestión: “¿En qué tipo de negocios vamos a participar?” Munuera, J.L. (2007). Consiste en adoptar decisiones que afecten a la diversificación cara a nuevos negocios o la supresión de otros.

El segundo nivel se corresponde con la estrategia competitiva o de negocio, poniendo el foco en “el aprovechamiento de las habilidades y recursos distintivos de la empresa” Munuera, J.L. (2007).

El tercer nivel se corresponderá a la adopción de estrategias funcionales, o lo que es lo mismo, estrategias que permitan maximizar la eficacia en la asignación de recursos para la consecución de los objetivos planteados en los dos niveles anteriores. Rajan, P. y Clark, T. (1994).

### 2.1.3. Fases del proceso de la dirección estratégica

En 1997, Morrisey definió el pensamiento estratégico como la conjugación de ideas que permite a una organización conseguir los objetivos que se establece previamente de una forma satisfactoria. Morrisey, G. (1997).

Guerras, L.A. et al (2009) definen los 3 bloques esenciales del proceso de planificación estratégica:



Figura 1. El proceso de la dirección estratégica. Fuente: Guerras, L.A. et al. (2009).

1. El análisis estratégico. Se determinan las amenazas y oportunidades potenciales que ofrece el entorno, y las fortalezas y debilidades de la propia empresa, para poder confeccionar un diagnóstico y valorar el estado de la misma. También se determinan en este apartado la misión, la visión, los valores y los objetivos estratégicos de la organización.
2. La formulación de estrategias. Se diseñan las estrategias en función de la valoración del análisis estratégico para poder alcanzar la misión y los objetivos planteados.
3. La implantación de estrategias. Se emplean las estrategias formuladas y se asignan procedimientos y recursos, marcando una orientación para la consecución de los objetivos.

Para alcanzar el objetivo general del presente Plan estratégico, únicamente se elaborarán los dos primeros bloques por razones meramente operativas.

## **2.2. Análisis estratégico**

### **2.2.1. Misión, visión, valores y objetivos estratégicos**

#### **Misión**

Definir la misión de una empresa es un paso vital antes de plantear una estrategia eficaz ya que da respuesta a dos preguntas importantes para determinar la identidad de la organización: ¿Quién soy? ¿Cómo funciona? Labarca, N. (2008).

La misión corporativa tiene que ser coherente con los valores u objetivos de la organización y debe apelar a la dignidad del colaborador, sin estar sujeta a cambios reiterados. Aun así, puede ser revisada y evaluada con constancia para asegurar que los principios que expone son comprendidos e interiorizados por toda la corporación. Labarca, N. (2008).

La misión de una empresa debe cumplir tres requisitos esenciales:

- Acotar su campo de acción. La misión debe definir claramente los productos y servicios que desarrolla la organización con su actividad, así como los mercados en los que opera y el entorno geográfico que cubre.
- Comunicar correctamente sus capacidades esenciales. Estas capacidades y recursos (actuales o futuros) determinarán su ventaja competitiva sostenible y la diferenciarán a la hora de jugar su papel en el mercado.
- Recoger el código ético de sus prácticas. Pondrá de manifiesto aquellos patrones de conducta que la empresa aprueba para la consecución de los objetivos que se plantea. Guerras, L.A. y Navas, J.E. (2007).

#### **Visión**

Puede ser definida como un desarrollo del estado futuro, con suficiente consistencia y claridad como para que cualquier integrante de la organización tenga claro cómo producir y desarrollar las acciones precisas para conseguir hacerla realidad. Labarca, N. (2008).

La visión corporativa tiene que sentar el punto de partida para estructurar la jerarquía de logros de la organización; inspirando a los colaboradores y englobando el resto de los objetivos secundarios, dándoles una proyección a largo plazo. Dess, G. y Lumpkin, G. (2003).

Un correcto planteamiento de la visión de la empresa recogerá los siguientes requisitos:

- Incluir el concepto de triunfo. Transmitirá la ambición de la empresa en conseguir su objetivo básico con miras hacia el futuro.
- Mantener su significado en el tiempo. Deberá aportar coherencia y consistencia a la línea estratégica de la organización, de forma ininterrumpida y a largo plazo.
- Inspirar al compromiso de los colaboradores. Infundirá a los integrantes de la organización la sensación de que el reto propuesto es común, para que se sientan apremiados a aportar todos los esfuerzos posibles en su consecución. Guerras, L.A. y Navas, J.E. (2007).

### **Valores**

Definirán el corazón de la empresa, es decir, todos aquellos patrones de conducta que la organización aprueba para la consecución de los objetivos que se plantea. Colina, J. (2003).

### **Objetivos estratégicos**

Los objetivos estratégicos que defina la empresa facilitarán las señales de orientación de las energías y esfuerzos de la organización para poder materializar la visión anteriormente planteada; serán las claves para alcanzar el futuro deseado a partir de la realidad actual. Deben ser medibles, concisos, coherentes con la misión y la visión, realistas, progresivos, desafiantes y se dispondrá de un plazo determinado para su consecución. Guerras, L.A. y Navas, J.E. (2007).

## **2.2.2. Análisis externo**

El análisis externo estudiará los distintos impactos (amenazas y oportunidades) que atañen a la organización en su medio externo, que pueden influir significativamente en el éxito de la estrategia planteada y cuyo transcurso está fuera de su control. Rodríguez-Ponce, E.R. y Pedraja-Rejas, L. (2009). Mintzberg, H. (1988).

Como puede observarse en la Figura 2, el análisis externo abarca dos dimensiones: el entorno general y el entorno específico:

### **Entorno General**

Lo conforman las posibles influencias ambientales del sector en el que opera la organización y su fuente de cambios o factores: políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales. Rodríguez-Ponce, E.R. y Pedraja-Rejas, L. (2009).

Para su análisis se emplean numerosas técnicas con el objetivo común de diagnosticar las circunstancias actuales del entorno:

- El análisis PESTEL es una herramienta que fue desarrollada en un ensayo por Fahey, L. y Narayanan, V.K. llamado “Análisis macro-ambiental en gestión estratégica”. Su objetivo es facilitar la comprensión del entorno de la organización analizando las variables anteriormente mencionadas.
- El diamante de Porter estudia cómo se determina la competitividad de un país a partir de la correspondencia de 4 elementos. Así, se estudia la influencia de cada factor sobre los demás, así como el refuerzo que obtiene a su vez de los otros 3 factores. Asimismo, el modelo subraya que el progreso de un país no se puede heredar, ya que se creará a raíz de los valores y aptitudes de los componentes determinantes. En esencia, el modelo estudia en qué medida la empresa pertenece a un país y a su industria, y como esto influye en la obtención de su ventaja competitiva.

### **Entorno Específico**

Su análisis define las fuerzas competitivas que coexisten dentro del sector industrial de la organización. Bueno y Morcillo (1994) entendieron el sector industrial como el compendio de empresas que desenvuelven una misma actividad y ofrecen un producto definido o una línea de productos similares.

El entorno específico estará por tanto formado por distintas fuerzas competitivas: los competidores, sus propios clientes y los proveedores.

Para el análisis del entorno específico se han escogido las premisas de la escuela del posicionamiento, las cuales se desarrollan centrándose en el contenido de las estrategias y no tanto en el proceso de formulación de las mismas. El máximo exponente de esta escuela es Porter, con su *Modelo de las cinco fuerzas*. Porter, M.E. (1980). Según Porter, es posible determinar la competencia de la organización en el sector en el que se encuentra y su potencial de rendimiento a largo plazo analizando la estructura de su mercado y basando su estrategia entorno a dicha estructura. La misma, estaría constituida por cinco factores o “fuerzas”:

1. El poder de negociación de los proveedores. (Entorno Específico)
2. La rivalidad que existe entre los competidores. (Entorno Específico)
3. El poder de negociación de los clientes. (Entorno Específico)

4. Los competidores potenciales.

5. La amenaza de los productos sustitutivos. Porter, M.E. (1980).

Con estas cinco fuerzas, Porter asegura que se pueden determinar los puntos fuertes o débiles de la organización (fuerzas y vulnerabilidades) y la conjugación de estas fuerzas determinará la potencial rentabilidad de una organización en un mercado estándar a largo plazo. Labarca, N. (2008). Hax, A. y Majluf, N. (2006), Guerras, L.A. y Navas, J.E. (2007), Grant, R.M. (2002). Porter, M.E. (1980).

Guerras Martín y Navas López (2007) advierten de la visión estática del modelo, ya que no incluye la existencia de productos complementarios o de otros agentes, menosprecia la ponderación de algunas fuerzas y sobreestima la estructura de la industria y su influencia en el éxito de la corporación.

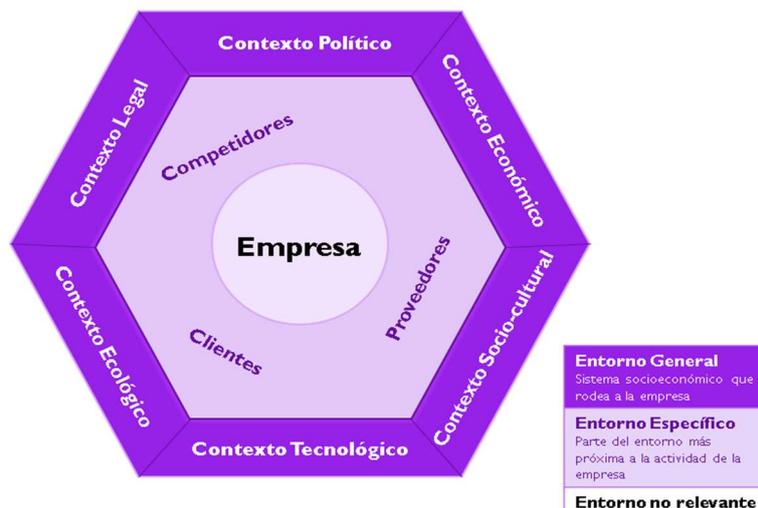


Figura 2. El Entorno General y el Entorno Específico. Fuente: Guerras, L.A. et al. (2009).

### 2.2.3. Análisis interno

Este análisis se consigue con el objetivo de identificar las fortalezas y debilidades de la organización, para así desarrollar la línea de actuación estratégica. Para ello, se hará uso de varias técnicas que analizan ciertos aspectos de la empresa.

- *El perfil estratégico de la empresa.* Este modelo identifica las fortalezas y debilidades mediante el estudio de las distintas actividades que se realizan en la organización. Se agruparán las actividades en áreas y se fundamentarán como los puntos clave de la potencial ventaja competitiva de la organización. Guerras, L.A. y Navas, J.E. (2007).

- La *teoría de los recursos y capacidades*. Establece que las corporaciones son distintas por su esencia, y esta diferencia está determinada por sus propios recursos y capacidades, que no son iguales para todas las organizaciones aún en condiciones similares. Conocer el engranaje entre los recursos y las capacidades facilita el diseño de la estrategia competitiva para conseguir integrar en los procedimientos, los recursos y hábitos operativos, y dar lugar a su vez a las capacidades. Guerras, L.A. y Navas, J.E. (2008). Los recursos vendrán definidos por todos aquellos bienes o factores que tiene la empresa a su disposición y que controla para conseguir poner en marcha la actividad. Grant, R.M. (2006).
- La *cadena de valor de Porter (1985)*. Este estudio analiza los factores de la organización que contribuyen a generar valor (su ventaja competitiva), realizando una descomposición de las actividades esenciales de la empresa necesarias para venderle al cliente un servicio u producto. Esta ventaja competitiva puede devenir de una actividad en concreto o de la interrelación que surge entre varias actividades. Posteriormente, se analizan los recursos y habilidades de la corporación, detectando así sus fortalezas y debilidades. Porter, M.E. (1985).

#### **2.2.4. DAFO**

Una vez desarrollado el estudio del entorno externo e interno de Pago de Carraovejas, se procederá a realizar un Análisis DAFO. Para llevarlo a cabo, se utilizará una matriz que señalará las oportunidades y amenazas (previamente halladas en el análisis externo) y las fortalezas y las debilidades (identificadas en el análisis interno). Así, se llegará a un diagnóstico del estado de la empresa para hallar aquellas dinámicas estratégicas críticas que deben ser usadas y apoyadas en las modificaciones organizacionales y conseguir el objetivo del estudio: suprimir las debilidades, aplacar las amenazas, vigorizar las fortalezas y explotar las oportunidades. Instituto Politécnico Nacional (2002). Machado, N. (2006). Guerras, L.A. y Navas, J.E. (2007).

Se ha elegido esta herramienta en particular porque, aunque baraja un marcado componente subjetivo, aún en un solo estudio los análisis externo e interno presentados en los puntos anteriores.

## **2.3. Formulación de estrategias**

Como ya se ha señalado, en este bloque se procede a la búsqueda de soluciones válidas para alcanzar los objetivos propuestos. Para ello, se plantean en qué medida se pueden incrementar las capacidades internas y cómo la empresa puede anticiparse y responder a la actuación de su entorno.

### **2.3.1. La ventaja competitiva**

Para poder escoger la dirección en la que tendrán que dirigirse los recursos y capacidades de la empresa, primero se deberá hallar su ventaja competitiva. La ventaja competitiva de una corporación está definida por la posibilidad de obtener una rentabilidad (económica o social) mayor a la de su competencia, entendiendo esta rentabilidad como el valor que crea en sus clientes y que es superior a los costes de producción. Porter, M.E. (1985).

Existen determinados requisitos que una característica empresarial debe cumplir para ser considerada como una ventaja competitiva:

1. Debe estar conectada a “un factor clave de éxito” en la industria.
2. Debe ser lo suficientemente consistente como para representar una desigualdad.
3. Debe ser capaz de perdurar a lo largo del tiempo, frente a las variaciones del entorno y la competencia, a corto y medio plazo. Guerras, L.A. y Navas, J.E. (2007).
4. Debe proporcionar una rentabilidad superior a la de sus competidores. Grant, R.M. (2006).

El aumento del margen frente a los competidores se consigue cuando se aumenta el precio del producto o se disminuyen los costes de producción. Es por ello que la organización ha de determinar el tipo de ventaja competitiva básica que va a seguir: el liderazgo en costes o la diferenciación de producto. Porter, M.E. (1985).

La organización alcanza la ventaja competitiva por medio de la estrategia competitiva. Entonces, la estrategia competitiva es la forma mediante la cual una organización enfrenta a sus competidores, a fin de conseguir un rendimiento relativo superior. De esta forma, la corporación conoce su situación en el mercado y su capacidad para conseguir

un margen superior a la inversión realizada. Guerras, L.A. y Navas, J.E. (2007). Porter, M.E. (1985)

La estrategia competitiva puede derivar en segmentar la industria, destinando los recursos y capacidades a un nicho concreto de mercado. Por esto, la corporación debe elegir el ámbito en el que va a centrar el foco de su actividad, dirigiéndose a la industria al completo o bien a un segmento de la misma.

Para poder establecer el marco de esbozo de una estrategia, se tendrá que evaluar primeramente cuánto va a aumentar o mantener su horizonte de desarrollo. El aumento puede derivar en desarrollar nuevos mercados, servicios, la integración vertical, la diversificación de productos y servicios o la internacionalización.

Si se combina la ventaja competitiva elegida con el ámbito en el que se va a competir, se llega al enunciado de las estrategias competitivas genéricas: liderazgo en costes, diferenciación de producto y segmentación de mercado. Porter, M. E. (1985).

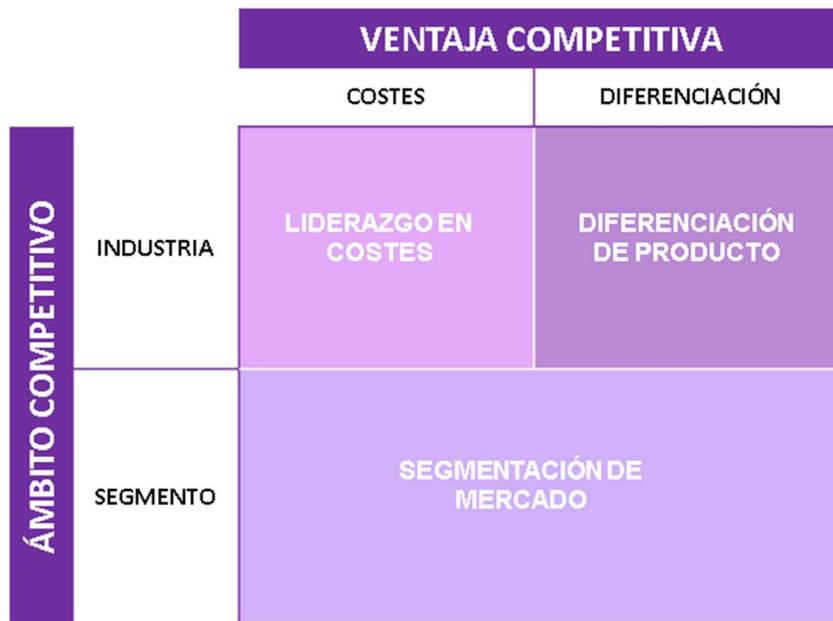


Figura 3. Estrategias competitivas genéricas. Fuente: Porter, M.E. (1985).

### 2.3.2. Liderazgo en costes

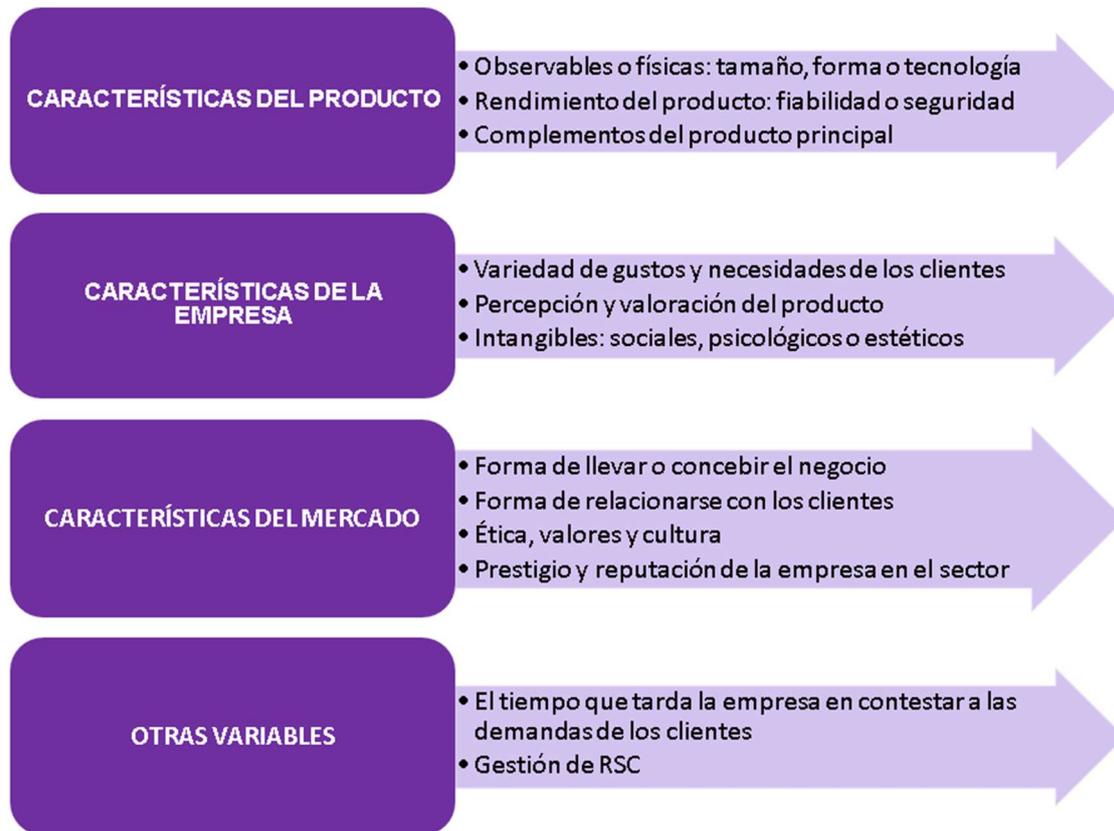
De las tres planteadas, la estrategia genérica de liderazgo en costes es, quizá, la más reconocible. Consiste en que la organización alcanza una posición de liderazgo en su industria ofreciendo a los clientes un producto estándar muy similar a los que ofrecen

sus competidores, estableciendo unos costes relativamente inferiores y aprovechando al máximo las economías de escala. Porter M. E. (1985).

### 2.3.3. Diferenciación de producto

En la estrategia genérica de diferenciación de producto la compañía procura distinguirse en su mercado explotando aquellos atributos que considera únicos, de forma que el cliente entiende dichos atributos como exclusivos y los prefiere frente a los de los competidores. De esta forma, los clientes asumen un sobrecoste justificado por la singularidad del producto adquirido. Porter M. E. (1985).

Son cuatro las variables por las cuales una organización puede distinguirse de otra:



*Figura 4. Variables para la diferenciación de productos. Fuente: Porter M. E. (1985).*

Para conseguir una ventaja competitiva en diferenciación de productos sólida es importante la existencia de barreras a la imitación, que protejan a la empresa frente a los posibles plagios del producto que está ofreciendo, es decir, limitar la posibilidad de que sus competidores copien su negocio.

Cuando una empresa sigue una estrategia basada en la diferenciación, debe tener en cuenta la satisfacción del cliente y, por tanto, debe realizar un seguimiento de los gustos

y necesidades que los consumidores presentan, del servicio mientras se esté prestando y de su post-venta. Esta supervisión logrará infundir en el cliente un sentimiento de compromiso con el producto o servicio de la organización frente a los de los competidores. Asimismo, los clientes carecen de referencias comparables, lo que facilita su poca sensibilidad frente a los cambios de precio.

Es importante minimizar los costes de producción, aunque, en esta estrategia, no sea el objetivo primordial ya que el aumento del precio final los cubre con creces. Guerras, L.A. y Navas, J.E. (2007).

#### **2.3.4. Enfoque en la diferenciación**

La segmentación de mercado es una estrategia competitiva genérica (basada en el liderazgo de costes o en la diferenciación del producto) que está acotada en un segmento de mercado. Las empresas escogen esta estrategia competitiva por dos razones:

- Observan que hay un área de segmento que está desatendida.
- Los competidores gastan demasiados esfuerzos en atender dicho segmento y, por tanto, incurren en mayores costes. Porter M. E. (1985).

## 3. Objetivos específicos

Para conseguir llevar a cabo el objetivo general del presente TFG, se aplicarán las directrices de la Dirección Estratégica anteriormente descritas a la organización en cuestión: Pago de Carraovejas.

Se ha redactado un Marco Teórico (anteriormente expuesto en el capítulo 2) para la elección de los siguientes objetivos específicos:

- Análisis del entorno externo general que comprenda los contextos político-legal, económico, sociocultural, tecnológico y ecológico.
- Análisis del entorno externo específico estudiando las tendencias actuales de consumo y la influencia de una marca global.
- Análisis interno de la organización.
- Análisis DAFO.
- Localización de las ventajas competitivas para la elección de la estrategia competitiva.

## 4. Metodología

Es importante señalar en este apartado que no se conoce el Plan Estratégico de la Bodega Pago de Carraovejas, ya que no es un documento de dominio público, por lo que se ha realizado una aproximación a través de la experiencia personal y la lectura de todos los documentos publicados por la empresa y los medios de comunicación especializados en su sector.

La fuente de mayor solvencia a la que se ha tenido acceso para el desarrollo del presente trabajo ha sido la Memoria de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de la organización, publicada en el año 2018.

El marco teórico del presente trabajo se ha desarrollado siguiendo el índice estructural de los apuntes de la asignatura Dirección Estratégica facilitados por el Profesor Juan Carlos Vez Vázquez. Teniendo en cuenta las directrices del marco teórico definido y las distintas fuentes de información consultadas, se tratará de desarrollar una aproximación al análisis del Plan Estratégico de la Bodega Pago de Carraovejas.

## 5. Análisis estratégico

### 5.1. Misión, visión, valores y objetivos estratégicos

Para poder comenzar con el análisis estratégico de la Bodega, se debe primar la elección de una misión, una visión y unos objetivos estratégicos que orienten hacia una línea de actuación.

#### **Misión de la empresa**

Siguiendo el marco teórico planteado con anterioridad, la misión de Pago de Carraovejas podría definirse como la búsqueda de la calidad y la vanguardia en cada uno de los procesos de cultivo, vinificación y crianza, manteniendo el respeto por las técnicas tradicionales y la pasión de nuestros antepasados, de cara a conseguir maximizar el nivel de satisfacción de los clientes.

La misión de Alma Carraovejas recogida en su Memoria de RSC del año 2018 reza: “Crear experiencias inolvidables en torno al vino, apostando por proyectos singulares en busca de un propósito superior, con el compromiso de construir un legado único.” Pago de Carraovejas (2019).

Siguiendo las directrices del marco teórico definido con anterioridad, la misión de la organización no cumple con la definición de misión por varias razones:

- No define los mercados en los que va a operar
- No acota el entorno geográfico que va abarcar con su actividad.

Si cumple, sin embargo, los siguientes aspectos:

- Define con claridad el producto y servicio que ofrece.
- Comunica correctamente los recursos que determinan su ventaja competitiva
- Recogen el código ético que siguen en sus prácticas.

### **Visión de la empresa**

Del mismo modo, se podría hacer una aproximación a la visión de Pago de Carraovejas de esta forma: En Pago de Carraovejas se tiene la visión de ser una Bodega referente a nivel nacional por nuestros vinos y experiencias, con el compromiso de mantener el culto al detalle y el patrimonio vitivinícola, aportando valor a nuestros clientes, colaboradores y a la sociedad en su conjunto.

Si nuevamente se acude a su Memoria de RSC del año 2018, la marca define su visión como: “Alma Carraovejas aspira a ser reconocida como uno de los referentes españoles en el mundo por la calidad y variedad de sus vinos, y por su cuidada oferta turístico – gastronómica, con la ambición de crear un valor duradero para todos nuestros Grupos de Interés.” Pago de Carraovejas (2019).

Según el marco teórico, la visión de la organización cumple con las especificaciones:

- Incluye un concepto de triunfo.
- Aporta consistencia a la línea estratégica de forma ininterrumpida.
- Inspira al compromiso de los colaboradores.

### **Valores de la empresa**

Los valores corporativos de la marca Alma Carraovejas según su Memoria de RSC son:

- Honestidad. Hacer prevalecer una comunicación clara con los grupos de interés para crear una simbiosis entre la sociedad y la marca.
- Coherencia. Respetar el origen de la viticultura incorporando aquellas tecnologías que mejoren los procesos sin perturbar la esencia del patrimonio.
- Autenticidad. Poner en valor los orígenes y la identidad de los vinos apostando por proyectos singulares.
- Cultura del detalle. Utilizar la auto exigencia para construir una relación duradera y de calidad con los grupos de interés.
- Espíritu innovador. Investigar, innovar y transformar, impulsados por la voluntad de construir un legado único.
- Pasión. El entusiasmo debe motivar todas las acciones y procesos que rodean la elaboración, venta y post-venta de los vinos.

- Integridad. Los valores elegidos determinarán su actitud ante cualquier escenario posible de actuación. Pago de Carraovejas (2019).

Los valores están alineados de una forma coherente con su misión y visión, y definen correctamente los patrones de conducta que la empresa desea llevar a cabo para la consecución de los objetivos estratégicos.

### **Objetivos estratégicos**

Según su Memoria de RSC del año 2018, los objetivos estratégicos de la marca son:

- Generar productos y servicios a través de proyectos singulares con los que seguir sorprendiendo a nuestros clientes creando experiencias auténticas.
- Impulsar un proyecto de transformación que, situando a las personas en el centro, nos ayude a llevar a cabo una gestión empresarial moderna y eficiente.
- Fortalecer la imagen de marca para conseguir el reconocimiento de nuestros productos y servicios, tanto a nivel nacional como internacional.
- Fomentar la cultura del vino velando por el patrimonio vinícola y promoviendo iniciativas innovadoras de alto impacto.
- Preservar el entorno de manera sostenible y con el mínimo impacto desde el compromiso en todos nuestros procesos con la calidad, el medioambiente y la responsabilidad social.
- Incrementar el valor añadido en nuestros procesos y servicios, situando la mejora continua en el corazón de los procesos.
- Maximizar el valor de la compañía para todos los grupos de interés. Pago de Carraovejas (2019).

Los objetivos cumplen con los criterios definidos en el marco conceptual y establecen las señales de orientación para materializar la visión, no obstante, se podrían añadir a los expuestos los siguientes:

- Potenciar la pertenencia a un país de origen frente a una Denominación de origen.
- Ser un referente en la cultura del vino.
- Acceder a los segmentos de mercado Premium del consumo de vino.
- Ser una marca de reconocido prestigio a nivel mundial.

- Potenciar la cultura del vino para que se extienda a nuestra área de actuación.

## **5.2. Análisis Externo**

Como ya se definió en el marco teórico, para llevar a cabo el análisis externo, debe dividirse en dos apartados: el análisis del entorno general y el análisis del entorno específico.

### **5.2.1. Análisis del Entorno General**

En este apartado se analizará el ambiente externo de la organización y, por ende, los condicionantes políticos-legales, económicos, socioculturales, ecológicos y tecnológicos que pueden afectar a la empresa y a su actividad.

#### **Contexto Político-legal**

Actualmente en España prevalece un sistema de monarquía parlamentaria, ejerciendo la Jefatura del Estado el Rey Felipe VI y residiendo en las Cortes Generales el poder legislativo, controlando a su vez el poder ejecutivo.

La figura de la presidencia del Gobierno recae, desde el 7 de enero de 2020 (RD 1/2020, de 7 de enero), en D. Pedro Sánchez (tras la correspondiente elección parlamentaria), el cual ha formado un gabinete ministerial integrado por miembros del Partido Socialista Obrero Español y de Unidas Podemos. (Web Oficial de la Unión Europea)

El pasado 25 de febrero el actual Gobierno aprobó un Real Decreto-ley para adoptar medidas de carácter urgente en materia de agricultura y alimentación, con el objetivo de hacer frente a una crisis sin precedentes del sector agrario (RD 5/2020, de 25 de febrero).

Las medidas aprobadas por este Real Decreto-ley obligan al comprador a abonar al inmediatamente anterior operador una cantidad igual o superior al coste de producción del bien (preservando su valor añadido), favorecen la conversión de contratos temporales a contratos fijos o indefinidos y facilitan a los agricultores el acceso a subsidios y prestaciones complementarias (RD 5/2020, de 25 de febrero).

Como el campo de trabajo de la empresa se basa en el sector de la alimentación, se ha de definir el contexto legal que determinará las normas de actuación de la organización. Se adjuntan a continuación las legislaciones referentes al marco de actuación en el que se opera:

- Ley 117/1997, de 24 de abril de envases y residuos de envases.

- Real Decreto 1334/1999, de 31 de julio, por el que se aprueba la Norma general de etiquetado, presentación y publicidad de los productos alimenticios.
- Real Decreto 640/2006, de 26 de mayo, por el que se regulan determinadas condiciones de aplicación de las disposiciones comunitarias en materia de higiene, de la producción y comercialización de los productos alimenticios.
- Ley 17/2011, de 5 de julio, de seguridad alimentaria y nutrición.
- Real Decreto 1047/2018, de 24 de agosto, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social y se modifica el Real Decreto 595/2018, de 22 de junio, por el que se establece la estructura orgánica básica de los departamentos ministeriales.
- Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias.
- Real Decreto 191/2011, de 18 de febrero, sobre Registro General Sanitario de Empresas Alimentarias y Alimentos.

### **Contexto Económico**

Como antecedente, se debe señalar que, tras la crisis de 1990 España experimentó un crecimiento en su economía por encima de algunos valores europeos. Aun así, en 2008, sufrió una recesión económica cuya recuperación no se vio efectiva hasta el 2014. (Web Oficial de la Unión Europea)

El entorno económico de finales del año 2019 se encuentra enmarcado por señales de desaceleración económica. C. Lagarde (Presidenta del Banco Central Europeo) señaló en el 2019 que, aunque dos años atrás un 75% del conjunto de las economías globales presentaba una tónica al alza, en el año 2019 se esperaba que un 70% sufriera un estancamiento y posterior deflación del crecimiento. Domínguez, J.M. (2019).

Asimismo, a principios del año 2020 y coincidiendo con la elaboración de este trabajo de investigación, España se está viendo afectada por la pandemia global del COVID-19. El 12 de marzo de 2020 se adopta por parte del Gobierno de España un Real Decreto-ley para aprobar medidas de choque para reforzar con urgencia el sistema sanitario, apoyar a los núcleos familiares y pequeñas y medianas empresas directamente afectados por la crisis sanitaria del Coronavirus. Este Real Decreto-ley se aprueba a fin de movilizar recursos por importe de más de 18.000 millones de euros y

“medidas de liquidez y reducción de costes de las empresas, especialmente pequeñas y medianas empresas y autónomos y en el sector turístico” (RD 8/2020, de 12 de marzo).

El Gobierno decreta el 14 de marzo de 2020 el Estado de Alarma en el territorio español (RD 436/2020, de 14 de marzo), por lo que la incertidumbre sobre lo que vendrá una vez desaparezca la infección se acrecienta. De la zona Schengen, dos de sus competidores directos en producción y comercialización de vino (Francia [FR] e Italia [IT]), se han visto también duramente afectados por la pandemia global. Es, por ello, difícil extrapolar el devenir del futuro económico del país, aunque los expertos en la materia aseguran que no es nada esperanzador.

El Gobierno actualizó el pasado 17 de marzo de 2020, 3 días después de que se decretara el estado de alarma, un paquete de medidas urgentes de índole económica para contrarrestar los estragos del coronavirus, ampliando el Real Decreto-ley 8/2020.

Según la edición especial “Impacto Económico” publicada por Deloitte, la declaración del estado de alarma ha supuesto un deterioro de la actividad productiva que afecta a todos los sectores. Un 90% de las empresas partícipes del estudio afirman que dicho deterioro tendrá un impacto en las economías globales del Pacífico, Reino Unido, EE.UU. y Latinoamérica, seguidos por Asia y la Unión Europea.

Como se ve en la Figura 5, para contrarrestar la caída de ingresos, un 60% de los panelistas participantes en el estudio han afirmado que el primer campo donde harán recortes será el de la promoción, que pasa a ser la más castigada. El resto de las áreas que sufrirán serán la comercialización, la seguridad, el área jurídica y fiscal y el I+D. Además, señalan que el área menos afectada será la producción, con tan solo un 12% de los encuestados.

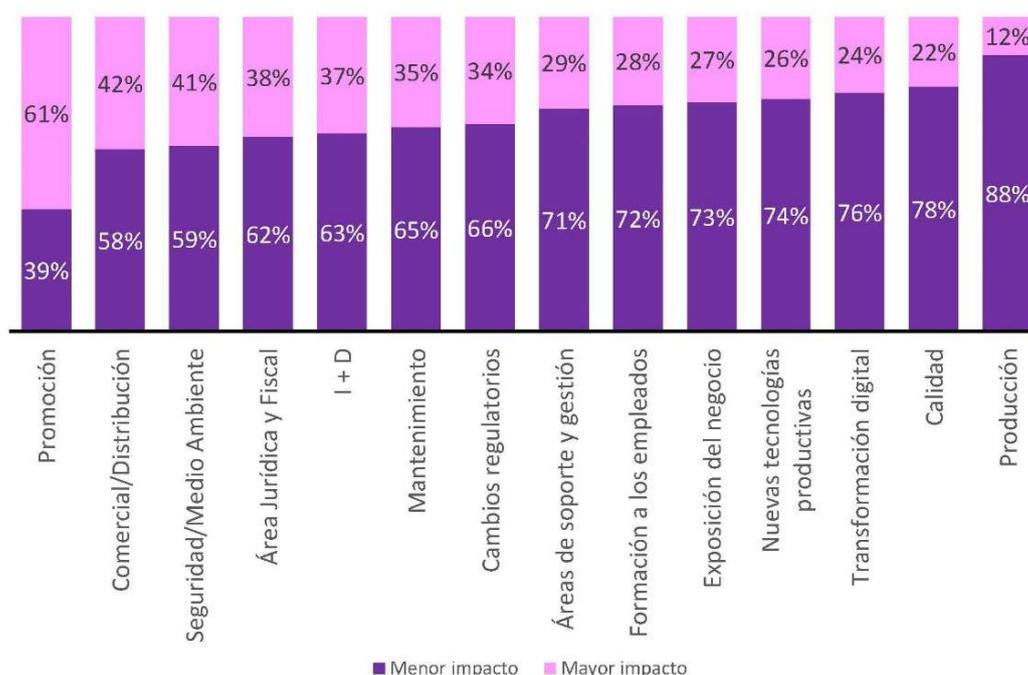
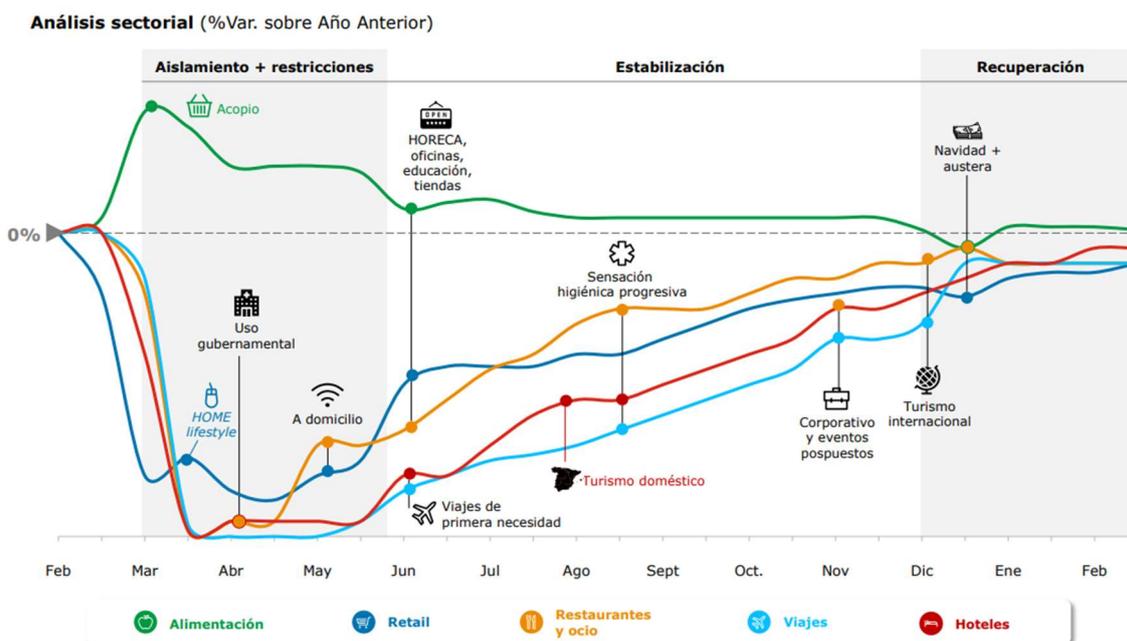


Figura 5. Recortes en las inversiones por áreas de las empresas encuestadas tras la crisis sanitaria del COVID-19. Fuente: Deloitte (2020a).

En el ámbito global de la crisis sanitaria, este impacto influye fuertemente en las exportaciones, con EE.UU. y el conjunto de los países de Europa a la cabeza de los afectados, suponiendo una disminución del 70% de las transacciones comerciales. Deloitte (2020a).

El 27 de marzo de 2020, Deloitte publica otro documento donde expone una predicción de lo que pasará, a nivel del consumo y la distribución por sectores y productos, durante y después del confinamiento de los ciudadanos. En las 2 primeras semanas del estado de alarma, asegura que se produjo un descenso en la adquisición de productos considerados de lujo, frente al incremento de la compra de productos básicos de alimentación, así como de limpieza y desinfección, motivado por el copio de los ciudadanos ante la incertidumbre. El estudio señala, además, que en la tercera y la cuarta semana del confinamiento se producirá un aumento del consumo de bebidas alcohólicas. Deloitte (2020b).

La Figura 6 proyecta la posible evolución productiva por sectores partiendo de un momento 0, que indica el estado de normalidad previo a la crisis:



En la Figura 6 puede observarse una caída drástica de la productividad a partir del comienzo de la crisis sanitaria que se acentúa con el inicio del confinamiento en prácticamente todos los sectores, salvo en el sector de la alimentación. A partir del momento en el que se levanta el estado de alarma y se alivian las restricciones de circulación, todos los sectores muestran una paulatina recuperación hacia sus valores pre-crisis, que no se igualan hasta pasado el mes de febrero de 2021, a excepción nuevamente del sector de la alimentación, que vuelve poco a poco a estabilizarse en torno al 0%, presentando una ligera caída en la Navidad del año que viene. Deloitte (2020b).

### Contexto Socio-cultural

En este apartado se realizará un análisis del ámbito socio-cultural de la sociedad española según los últimos datos contrastados.

Actualmente, la cifra de población en España se sitúa en torno a los 47,1 millones de personas. La media de edad de la población española se encuentra en los 43,35 años, lo que expresa cierto envejecimiento poblacional teniendo en cuenta el índice de envejecimiento (un 122,88%) denota que por cada 100 personas menores de 16 años hay al menos 122 personas que sobrepasan los 64 años. Asimismo, la tasa de dependencia ronda el 54%, lo que indica que por cada 54 personas sin actividad laboral hay potencialmente 100 personas que sí la tienen. (Web Oficial de la Unión Europea)

El país ha experimentado una acuciante variación en el índice de formación de la población entre los 25 y 64 años. Si mientras en el año 2002 de cada 100 personas, únicamente 58 tenían un nivel de formación por debajo de la mitad de la Educación Secundaria Obligatoria, en el año 2018 este porcentaje se ve reducido en 18 puntos (al 39,90%). Es importante destacar también la subida del porcentaje de personas con un título de educación superior: un 37,3% en 2018 frente a un 24,9% en el año 2002. (Web Oficial de la Unión Europea).

Las variables sociales y demográficas anteriormente planteadas (edad del cliente, formación y el nivel de renta) suponen una influencia directamente proporcional y positiva en lo que al consumo del vino se refiere. Se debe recalcar el hecho de que, a un mayor nivel de renta, el consumo de vino de calidad se incrementa y cae el de los vinos de mesa. Aroca Luján (2006).

Los factores que dirigen la actitud personal del individuo son la preocupación por la salud, la práctica de actividad física, el disfrute de la gastronomía y la consideración del vino de calidad como un obsequio que, además, se asocia a actos sociales (los primeros factores van en contra producción por tanto del consumo de este producto).

Es remarcable la caída del consumo del vino como un producto de uso diario, ya que no entra dentro de la mencionada preocupación por la salud, relegando su consumo a las llamadas “ocasiones especiales”. Aroca Luján (2006).

Aun así, los clientes se adentran en el mercado en busca de experiencias innovadoras, en parte motivados por las crecientes tendencias culinarias, las innovaciones gastronómicas y, por ende, las modas. La complejidad del vino acrecienta las ganas del consumidor de acumular conocimiento y experiencia de una forma paulatina y, para minimizar el riesgo de elección, centra su decisión de compra en la marca, la reputación, las políticas de comunicación y la promoción que se ha hecho del producto. Boudreaux, C.A. y Palmer, S.E. (2007). Hay que resaltar que el compromiso que guardan los clientes con los diferentes vinos que consumen es cada vez menor, motivado por el aumento de referencias en el mercado, lo que convierte la degustación en un elemento esencial del proceso de compra. Albisu y Zeballos (2014).

Una persona destina menos de 18 segundos a la elección de un vino entre las 500 referencias que se pueden encontrar en algunos supermercados, lo que lleva al consumidor a decantarse por aquellas Bodegas que se promocionan bajo una *marca global* fácilmente identificable, facilitando su proceso de elección.

Aunque en España la Denominación de Origen y el varietal de la uva son las directrices por las que el consumidor tradicionalmente guiaba su decisión, la marca está siendo cada vez más poderosa a la hora de condicionar la compra. Este movimiento puede verse de una forma más acentuada en el mercado exterior, donde la *marca país* o incluso la marca del vino define y orienta la adquisición del consumidor. Cerviño, J., Baena V. (2012).

Con respecto al género de los consumidores, algunos estudios analizan la dirección de la promoción histórica que se ha hecho del vino hacia hombres y mujeres. Dichos estudios recogen la falta de interés en la promoción del vino hacia el sector femenino, un sector que tiene un gran potencial de consumo. Se recalca, además, que los gustos de las mujeres son distintos a los del colectivo masculino y que, con el paso de los años, ha aumentado su capacidad de decisión de compra. Las mujeres buscan, según dichos estudios, componentes sensoriales en los vinos suaves que ostentan graduaciones bajas. Albisu y Zeballos (2014).

Otro factor que influye sobre el patrón de consumo de determinados tipos de vino es la situación en la que se va a consumir. No se debe caer en la costumbre de asociar el vino con un momento gastronómico concreto (una carne o un pescado), sino con el hecho de disfrutar el producto. Los clientes asocian la ingesta de vino a la ingesta de comida, lo cual puede ser excluyente a otro tipo de situaciones que no incluyen gastronomía. Albisu y Zeballos (2014).

Para analizar el comportamiento de la demanda de vino que ha experimentado el mercado según los últimos datos contrastados se tratarán diversos aspectos diferenciadores de los individuos como el género, la clase social, la edad o la situación geográfica. Mercasa (2019). Asimismo, se ha de diferenciar entre dos tipos de consumo: el consumo doméstico y el consumo extra doméstico.

- Consumo doméstico: el que se produce en la vivienda del individuo. Según el MAPAMA (Panel de Consumo Alimentario del Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente) se observa una caída en el consumo doméstico del año 2018 con respecto al año anterior de un 2,4%, posiblemente motivado por el aumento del precio medio (€/l) en un 6,6%, y que ha llevado a un aumento de valor del sector vitivinícola en un 4%.

Para la adquisición de vino, los individuos acudieron a los supermercados (67,3%), hipermercados (14,0%) y a los establecimientos especializados (6,4%),

mientras que el comercio electrónico supuso tan solo un 1,3% de la venta doméstica (Figura 7).

En los hogares donde el comprador tiene más de 65 años el consumo se dispara, y en aquellos dónde el mismo no llega a los 35 años se observan los registros más bajos de compra por rango de edad. Los menores consumos se registran por parejas que no tienen hijos o niños menores a su cargo.

Además, se ha observado que aquellos pertenecientes a las clases alta y media-alta son los que más consumen, así como los que pertenecen a hogares unipersonales.

En España, las comunidades autónomas que más consumo doméstico registran son Baleares, Asturias y Cataluña, y a la cola se sitúan Aragón, Navarra y Extremadura.

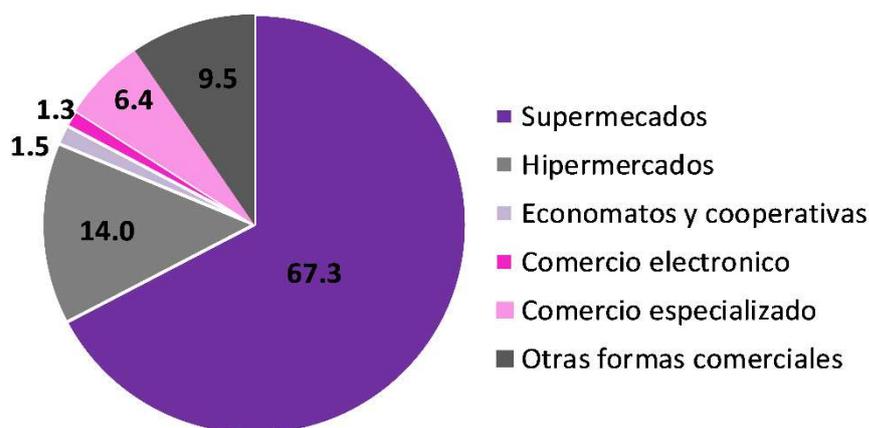


Figura 7. Porcentajes de distribución de vino por canales. Fuente: España. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2019).

- Consumo Extra doméstico: el que se produce fuera de la vivienda. Engloba al sector HORECA (hostelería, restauración y catering) y el institucional. Para analizar la evolución de este tipo de demanda en concreto, se estudian los siguientes aspectos: género del individuo, clase social, edad y situación geográfica.

Las diferencias de género a la hora de adquirir un vino en el ámbito extra doméstico son notables, y aumenta el consumo de vino por los hombres con respecto al año 2017.

Si se tiene en cuenta la clase social, es reseñable que la clase media-alta consume más vino de forma extra doméstica que los compradores de clase baja.

Cuando la edad de los consumidores va en ascenso, se tiende a adquirir más vino de forma extra doméstica, frenándose este aumento cuando se llega a los 75 años (la franja de edad que menos consumo muestra es la de los 15-19 años).

En cuanto a la situación geográfica en la que se encuentra el individuo, se registra un mayor consumo extra doméstico en el Noroeste, Norte-centro, Cataluña y Aragón, mientras que los consumos más bajos se llevan a cabo en Andalucía, Madrid o en el Levante peninsular.

Cabe destacar que el total del consumo extra doméstico ha disminuido en los últimos dos años un 5%. Íñigo et al. (2018). España. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2019). Mercasa (2019).

### **Entorno Tecnológico**

Las nuevas tecnologías han facilitado y masificado el acceso a la información, productos y servicios, consiguiendo la interconexión de los usuarios y, a su vez, de la sociedad. Las redes que integran las nuevas tecnologías se apoyan en el (cada vez mayor) abaratamiento de los costes, ampliando el foco de su alcance desde los años ochenta hasta la actualidad. Gómez, V. (2019).

Las compras de productos y adquisiciones de servicios por Internet conforman otro ámbito que está cada vez más incorporado en el día a día de las personas. El estudio "Sociedad digital en España (2018)" de la Fundación Telefónica informa de la creciente subida de demanda de dispositivos tecnológicos destinados a la realización de compras online mediante ordenadores o Smartphone. Fundación Telefónica (2019).

Pese a todo lo anteriormente expuesto, en España ha caído la inversión en Ciencia y Tecnología por parte del sector público debido a la mala administración del capital, y esto ha acarreado en el entorno tecnológico del país una caída en la productividad. La inversión en I+D+i es clave para generar activos intangibles que, a su vez, generan activos tangibles, y la falta de ella ha supuesto a la evolución de la innovación española consecuencias graves. Álvarez, I. et al. (2017).

En lo que respecta al entorno tecnológico, la crisis sanitaria del COVID-19 supondrá una reestructuración de las formas de comunicación y los procesos de compra. Según un estudio elaborado por Deloitte, se reforzarán los canales online ya existentes, y se crearán nuevos canales de redes sociales y plataformas de contenido para dar soporte a las nuevas necesidades de los clientes. Se redefinirán los canales de comunicación,

impulsando la aparición de nuevos influencers y community groups que posibilitarán a las empresas la promoción de productos de una manera mucho más cercana.

Asimismo, se reducirá el número de tiendas físicas, potenciando el e-commerce y la entrega a domicilio o recogida sin contacto. Además, se desarrollarán fórmulas que permitan el shop&go, con mostradores robotizados y medios de pago virtuales que faciliten al consumidor el proceso de compra. Deloitte (2020b).

### **Entorno Ecológico**

En este apartado, se realizará un análisis medioambiental de los posibles efectos de las incidencias provocadas por el cambio climático.

El cambio climático se define como la alteración del clima terrestre debido a la acción del hombre. Esta modificación es producida por el denominado calentamiento global y tiene asociados diversos efectos ambientales, como el incremento de las temperaturas, la variabilidad de las precipitaciones o la pérdida de la biodiversidad. Solá, R. (2019).

Estos efectos tendrán unas consecuencias ambientales:

- Biodiversidad: El cambio climático afecta a las fases vitales de organismos vivos como plantas y animales provocando un alto riesgo de extinción. Además, los patrones migratorios de diversas especies se están modificando produciendo un aumento de especies invasoras. GreenPeace (2018).
- Incendios: Se intensificarán los incendios agravando sus consecuencias derivadas, como el aumento de la deforestación por la caída en la capacidad de reforestación de los ecosistemas. Será crucial para paliar los efectos de los incendios la creación, rehabilitación y mejora de la gestión de la masa forestal, lo que permitirá un mayor procesamiento del dióxido de carbono y una reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero. GreenPeace (2018).
- Deshielo: Provocará la penetración del calor de los rayos de sol en las profundidades, fomentando la evaporación marítima y elevando las precipitaciones. Este efecto modificará el transcurso de las corrientes marinas y de agua dulce (como los ríos) así como la meteorología. GreenPeace (2018).
- Subida del nivel del mar: Se apreciará principalmente en las costas y será una consecuencia derivada del deshielo. GreenPeace (2018).
- Desertificación: El 75% de la Península Ibérica es susceptible a la desertificación. Con el aumento de las temperaturas, la caída de las

precipitaciones y la subida de incendios forestales se están intensificando los ciclos de pérdida del suelo (desertificación), provocando cambios irreparables en el medio. GreenPeace (2018).

- Aumento de temperatura: Será acuciado por la latitud en la que se encuentra el país, suavizando la época invernal (cada vez menos frío) e intensificando las olas de calor y prolongando su durabilidad durante el verano. GreenPeace (2018).
- Fenómenos meteorológicos extremos: Subirá el índice de evaporación por la disposición tropical de los océanos, lo que aumentará la formación de borrascas tormentosas y otros fenómenos. Se acrecentarán las heladas y las sequías, y subirá el índice de precipitaciones torrenciales. Estos efectos se intensificarán con el paso de los años. GreenPeace (2018).

## **5.2.2. Análisis del Entorno Específico**

Para proceder con el análisis del entorno específico, se deben estudiar los agentes que constituyen el entorno específico: clientes, competidores, y proveedores.

### **5.2.2.1. Tendencias de consumo de la industria vitivinícola**

En los últimos 20 años han sido 3 los hitos que han marcado la evolución del mercado vitivinícola a nivel mundial: la aparición de los llamados “países del Nuevo Mundo”, la constitución de empresas multinacionales de alto impacto en el sector y la emergencia de estrategias de comercialización enfocadas en el marketing, la comunicación y la marca. Asimismo, últimamente se ha detectado un descenso en los centros de producción y consumo de los países europeos, en pos a un aumento en ciertos países que anteriormente no ostentaban niveles tan sumamente altos como los actuales como, por ejemplo, Chile, EE.UU., China o Australia. Esta tendencia choca sustancialmente con los números reales de países como España: tercer país en exportación de vino, segundo en producción vitivinícola y primero en número de hectáreas de viñedo del mundo, y cuestiona la estrategia de comercialización que ha seguido el país en los últimos años. Resnick, E (2008).

La imagen de marca que ha desarrollado España para vender su producto vitivinícola de forma internacional no es clara y tampoco se ha posicionado hacia ningún consumidor en particular, ya que ha hecho demasiado énfasis en las más de 50 denominaciones de origen y no en la *marca país* o en la promoción de sus marcas. La

causa de todo esto recae en que el país ha enfocado la promoción externa de su producto copiando la promoción nacional, como si se tratase del mismo target de mercado, y es sabido que las motivaciones de los consumidores de muchos mercados internacionales se rigen por unas variables y factores distintos a los del mercado nacional. Cerviño, J., Baena V. (2012).

#### **5.2.2.2. La creación de marca global y su importancia**

Tras esta contextualización, resulta determinante analizar la situación de la industria y las tendencias que parece seguir, así como los retos para aquellos países que, como España, muestran un sector muy fragmentado.

Si bien es cierto que las marcas globales se inclinan hacia fracciones de grandes volúmenes de producción en los que los clientes aprecian la fortaleza de la marca y su ajustada relación calidad-precio, empiezan a surgir empresas multinacionales que, operando bajo una marca global consiguen posicionarse en fracciones de mercado en las que el consumidor no es tan sensible al aumento de precio. Estas corporaciones se centran en la distribución de vinos con más calidad o "Premium y ultra Premium". La buena acogida de esta emergente estrategia de marketing pone en evidencia que, con una marca global bien consolidada y posicionada, es posible comercializar vinos de más alta gama con una calidad suficiente que respalde la subida del precio. Cerviño, J., Baena V. (2012).

Según Vinos de España, la industria del vino en España necesita que las bodegas centren los esfuerzos de su comercialización en la promoción de su marca, para que aumente la competitividad del sector tanto de forma nacional como internacional. Con esta línea de actuación, se hará frente al auge de aquellas marcas de distribuidor o importador, y se plantará cara a las marcas provenientes de países del Nuevo Mundo, creando sinergias positivas con la *marca país* (Marca España). Cerviño, J., Baena V. (2012).

#### **5.2.2.3. Tendencias de mercado**

Para poder posicionar bien el producto, primeramente, es necesario estudiar las condiciones del sector en el que se quiere introducir la empresa y los factores que influyen sobre la decisión de compra del consumidor local, lo que facilitará la comunicación y le hará llegar al comprador el mensaje que se le quiere transmitir.

El caso de los EE.UU. puede ejemplificar perfectamente este hecho: Los estadounidenses no reparan en el tipo de madera de la barrica que ha realizado la crianza del vino que están consumiendo, y sí se preocupan por conocer el tipo de uva, la marca o el país de origen del que proviene. A la hora de planificar una estrategia de comunicación de una bodega española para internacionalizarse cara Norte-América, se tendrá que tener en cuenta los aspectos de la cultura que va a recibir los reclamos para que sea más efectiva y conseguir así la tan ansiada ventaja competitiva de la que se venía hablando en apartados anteriores. Cerviño, J. y Baena V. (2012).

El mercado español debe aprovecharse de la moda que existe sobre la preferencia de sus uvas (Tempranillo, Garnacha o Mencía), ofreciendo una ventaja diferencial frente a otros integrantes del mercado internacional. Es importante comunicar correctamente la historia de los variedades (máxime si provienen de cepas centenarias), para aprovechar el factor innovador que tanto están ansiando los mercados extranjeros. Asimismo, el hecho de elaborar vinos bivarietales o trivarietales, incentivará al consumidor a interesarse por las variedades que no conoce partiendo de las que sí le son familiares. Cerviño, J. y Baena V. (2012).

Es reseñable, además, que la media de marcas por bodega en España se sitúa en el 4.5, atendiendo a una tendencia que ha surgido en los últimos años como es la estrategia multimarca. Esta forma de proceder facilita la segmentación de mercados y la ampliación de exposición en los lineales de distribución, aunque, para implementarla, es necesario contar con recursos financieros sustanciales para crear notoriedad y la imagen de marca anteriormente explicada. En una bodega pequeña y con escasos recursos, es mucho más recomendable decantarse por una estrategia de marca única en donde se enfoquen todos los esfuerzos de comunicación de la organización. Calvo, D. (2002). Barco, E. (2002). Mora, P. y Castaing, P. (2006). Cerviño, J. y Baena V. (2012).

#### **5.2.2.4. Análisis de las 5 fuerzas**

##### **Rivalidad entre los competidores**

En el ámbito internacional, España se encuentra en el séptimo puesto del ranking mundial por consumo de vino, con el 4.2% de share, encabezado por EEUU (12,8%), Francia (11,6%) e Italia (8,5%). En ámbitos de valor, Francia (29,2%) e Italia (18,9%) representan las dos primeras potencias, lo que pone en evidencia la deficiente promoción del vino español cara el resto del mundo, que únicamente ocupa un 9,3% del

valor del mercado global pese a ser el primer país en exportaciones con un 23% de participación. Cabe mencionar que el precio medio del litro de vino español exportado se encuentra en torno al 1,10€. Juste Carrión, J.J. (2017).

España se ha convertido con el devenir de su actividad, en el principal productor de vino a nivel mundial. Tan importante es el sector agroalimentario en el entramado industrial español, que solo el sector vitivinícola aporta 24.800 empleos distribuidos en aproximadamente 4.000 empresas, suponiendo unos ingresos anuales por ventas de vino de 5.800 millones de euros (muy por encima de los subsectores de bebidas alcohólicas y analcohólicas). Juste Carrión, J.J. (2017).

El sector del vino español está fuertemente caracterizado por diferentes aspectos:

- Existen una potente concentración del consumo de la vid por zonas regionales. Castilla la Mancha encabeza el ranking con el 47,6% de la extensión de viñedo, le siguen Extremadura, la Comunidad Valenciana y La Rioja.
- Se observa un débil consumo interno que ha sido intensificado por la crisis de 2008, especialmente en Castilla León, que plantea el reto de captar nichos de mercado en segmentos no tan tradicionales de población.
- Ha habido una proliferación durante las últimas décadas de bodegas productoras de tintos y blancos de calidad en Castilla y León, afianzando la industria vitivinícola regional y dominando las exportaciones regionales de vino.
- Se observa una gran variación de producción entre añadas. Esta alteración puede estar justificada por el ya mencionado cambio climático.
- Según la Figura 8, la producción está fuertemente concentrada por localizaciones geográficas. Castilla La Mancha se pone en primer lugar del ranking con un 53% de la cuota, mientras que Castilla y León se relega al sexto puesto con un modesto 4%. Juste Carrión, J.J. (2017).

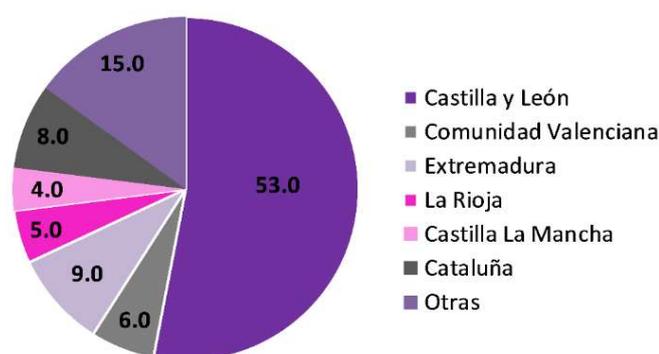


Figura 8. Distribución de la producción de vino en España por regiones, media 2000-2015 (%). Fuente: Juste Carrión, J.J., (2017).

- El sector vitivinícola está estructurado de la siguiente forma:
  - a) Bodegas cooperativas de diversas dimensiones, en su mayoría PYMES que protagonizan la mayor parte de la elaboración de vino.
  - b) Empresas líderes del sector como algunas firmas de cava, de capital multinacional, González Byass (en Jerez), Miguel Torres y otras grandes bodegas riojanas que se han expandida hacia otras DOP.
  - c) Bodegas pertenecientes a un grupo intermedio eficaz y diversificado que facturan entre 10 y 50 millones de euros, entre los cuales podemos incluir algunos grandes exportadores manchegos y valencianos, firmas de vinos económicas y bodegas diversas zonas con una fuerte vinculación territorial. Langreo Navarro, A. y Castillo Valero, J.S. (2014). Dentro de la Ribera del Duero se encuentra en este último bloque a Pago de Carraovejas.

### **Amenaza de nuevos competidores entrantes**

Dicha amenaza dependerá de los impedimentos que encuentren los nuevos competidores a la hora de entrar en la industria. En el sector vitivinícola las barreras existentes pueden ser de ámbito administrativo (compuesto por todas aquellas leyes, normativas y reglamentos que regulen el sector de las bebidas alcohólicas), o bien estar relacionadas con la inversión inicial necesaria para poder producir. Además, cabe señalar que se han de tener en cuenta los costes que supondrá la implantación de la estrategia que se elija para la consecución de objetivos, así como los resultantes del inicio de la actividad productiva, que no suelen compensar los beneficios hasta el segundo año de producción. Por estas razones, es poco probable la aparición de nuevos competidores en el sector, aunque no imposible.

## **Poder de negociación de los proveedores**

Según Porter, M.E. (1980), el poder de negociación de los proveedores del mercado es inversamente proporcional al número de estos, es decir, a un mayor número de proveedores de la industria, disminuye el poder de negociación que tienen para con las empresas.

Según el INE, en España actualmente existe un mercado competitivo compuesto por 4.373 bodegas, de las cuales 301 están inscritas en la Denominación de Origen Ribera del Duero. La Ribera del Duero es una Denominación de Origen que se compone por los viñedos pertenecientes a la extensión de la cuenca del Río Duero. La cuenca tiene una superficie de 115 kilómetro de longitud y 35 km de ancho, comenzando en San Esteban de Gormaz y extendiéndose hasta el municipio de Quintanilla de Onésimo.

Según la Web Oficial de la Ribera del Duero, 7.894 viticultores trabajan 23.353 hectáreas de viñedo añada tras añada para proveer a dichas bodegas con más de 96.534.607 kilogramos de uva.

Pago de Carraovejas comunica su Código de conducta a todos aquellos proveedores que ofrezcan sus servicios, dejando claras las expectativas de la relación comercial que espera tener con ellos y la línea de actuación desde el principio. La Bodega cuenta con los servicios de tres tipos de proveedores: Proveedores de materia prima (uva), proveedores de materiales auxiliares y otro tipo de proveedores. Pago de Carraovejas (2019).

De esta forma, cuenta todos los años con la compra de uva a viticultores externos a la organización, una compra que suele llegar al 20% del total de la uva que necesita para elaborar sus vinos, y que depende de la calidad de la añada. Según un Código de conducta elaborado por la empresa y que todos los proveedores deben firmar, prevalecen los parámetros cualitativos a los cuantitativos en todos los procesos de compra de la Bodega. Finalmente, para decidir sobre la compra, se analiza sanitaria y analíticamente la calidad de la materia prima. Asimismo, cabe señalar que la uva que la Bodega desee adquirir debe provenir en su totalidad de la Ribera del Duero para poder estar dentro del consejo regulador. Web Oficial D.O. Ribera del Duero (2020). Pago de Carraovejas (2019).

De los proveedores de materiales auxiliares adquiere en su mayoría elementos para el embotellado, almacenaje y crianza de los vinos, así como las etiquetas identificativas de los mismos. El equipo visita regularmente a cada proveedor para tener una supervisión

exhaustiva sobre la calidad de los materiales que va a adquirir. Pago de Carraovejas (2019).

Para el resto de los proveedores de maquinaria, productos o servicios se ha desarrollado un “Protocolo de homologación de proveedores”, que implementa un sistema de control de transparencia para promover el cumplimiento de la normativa social y ambiental. Para supervisar la relación que se tiene con los proveedores, se revisan anualmente las no conformidades o incidencias que se pudiesen haber ocasionado a lo largo del periodo. Pago de Carraovejas (2019).

Por lo expuesto, se considera que el cuidado que la Bodega tiene con los proveedores cumple con los cánones de buenas prácticas y la cultura del trato justo que refiere en su Memoria de RSC.

### **Poder de negociación de los clientes**

El poder de negociación de los clientes viene definido por el grado de influencia del que disponen para decidir el tipo de producto que desean adquirir. A mayor oferta de bienes del mercado, este poder se amplía. Las características generales se han explicado en el análisis del entorno socio-cultural incluido en el apartado 6.2.1.

En este sector en concreto, la competencia es muy amplia, ya que existen numerosas bodegas y por tanto son numerosas las referencias que el cliente puede comparar y adquirir. Actualmente, en España coexisten 76 Denominaciones de Origen, 42 IGP (Indicación Geográfica Protegida) y 17 Pagos. Es necesario puntualizar que Pago de Carraovejas no es un Pago como tal, ya que registró su nombre con anterioridad al cambio de legislación.

Según el Sistema de Información de Mercados del Sector Vitivinícola (INFOVI), la campaña 2018/2019 podría situarse de forma provisional en los 49 millones de hectolitros, creciendo un 11,5% con respecto a la media de las 5 últimas temporadas.

En estos momentos, los distribuidores tienen poco poder de negociación con la empresa, ya que ella misma es la que selecciona los intermediarios con los que desea trabajar para hacer llegar su producto a los clientes finales.

## Amenaza de productos sustitutivos

Según los datos del último informe publicado por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, los productos que se pueden considerar sustitutivos del vino son la cerveza, el zumo, los refrescos y el agua. En la Tabla 1, puede observarse la variación del consumo medio de cada tipo de bebida por ciudadano (en color rojo los valores que han disminuido y en verde los valores que han aumentado). Si bien es cierto que en países como China o India el té también podría ser un producto sustitutivo del vino, en este trabajo no se recoge, ya que se ha utilizado un informe que se circunscribe a examinar la demanda nacional.

*Tabla 1. Variación del consumo per cápita según los tipos de bebidas (2017-2018). Fuente: España. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2019).*

	Consumo per cápita (l)	
	2017	2018
<b>Agua de bebidas envasadas</b>	61,37	62,76
<b>Bebidas refrescantes</b>	38,22	36,73
<b>Cervezas</b>	18,50	18,14
<b>Total Zumos y Néctares</b>	9,20	8,60
<b>Total vinos</b>	8,11	7,89
<b>Gaseosas</b>	3,31	2,99
<b>Bebidas derivadas del vino</b>	1,66	1,57
<b>Total bebidas espirituosas</b>	0,74	0,73
<b>Sidras</b>	0,28	0,35

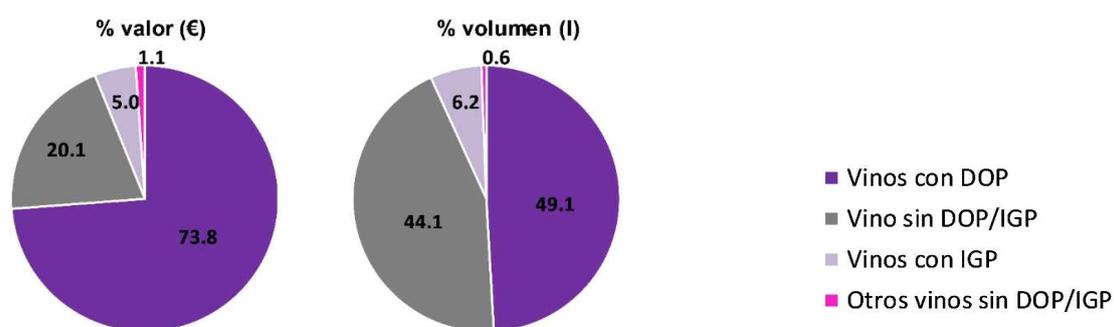
El informe expone que el consumo de bebidas per cápita ha disminuido con respecto al año 2017 en un 1,2% y que a la cabeza se siguen manteniendo el agua de bebidas envasadas (que experimenta un crecimiento) y las bebidas refrescantes. Las cervezas siguen ganando por goleada al total de vinos, aunque ha descendido también su consumo.

Asimismo, es importante remarcar que las distintas categorías de vinos son, también, sustitutivas las unas de las otras por lo que, aun siendo en parte el mismo producto, hay que tenerlas en cuenta. La clasificación es la siguiente:

- Vinos con Denominación de Origen Protegida (DOP)
- Vinos espumosos y gasificados con DOP
- Resto de vinos con DOP: vinos de aguja, licorosos y otros

- Vinos con Indicación Geográfica Protegida (IGP)
- Vinos sin DOP/IGP

Para analizar la evolución que ha tenido la demanda de los distintos tipos de vinos y su presencia en el mercado (según el informe mencionado) se adjunta la Figura 9. Como ya se ha mencionado, el sector vitivinícola aumentó su valor en un 4% pese a sufrir una caída del 2,4% de volumen de litros vendidos. En la Figura 9 se observa que los vinos con DOP han aumentado su valor, aunque no tan significativamente como los vinos con IGP, que experimentan un crecimiento tanto en volúmenes vendidos como en valores registrados por encima del 55%. Asimismo, es importante destacar el descenso significativo que han experimentado los vinos sin DOP o al IGP tanto en valor como en volumen.

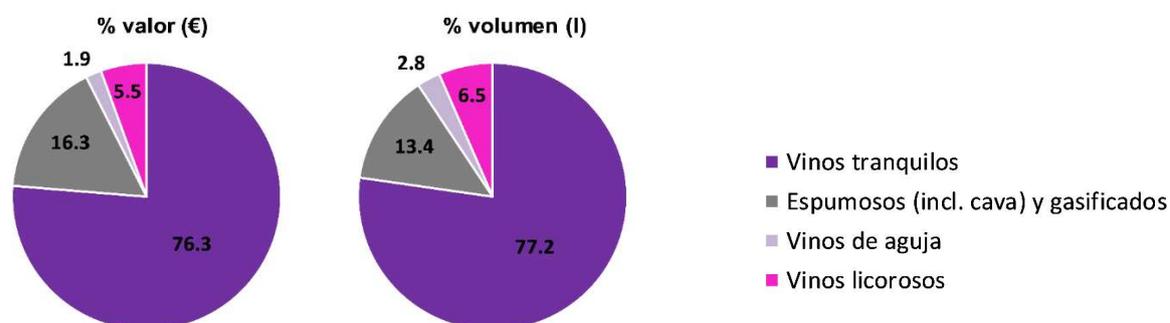


% Evolución 2018 vs 2017	Valor (€)	Volumen (l)
<b>Total de vinos</b>	4.0%	-2,4%
Vinos con DOP	2,3%	-2,3%
Otros vinos con DOP	-	-
Vino sin DOP/IGP	2,4%	-7,4%
Vinos con IGP	58,5%	60,1%
Otros vinos sin DOP/IGP	-10,1%	-18,1%

Figura 9. Cuota de volumen y valor de mercado según tipo de vino. España. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2003).

Los vinos con Denominación de Origen protegida se apoderan de un 49,1% del volumen total de vinos disponibles en el mercado, y su evolución cae con respecto al año 2017 en un 2,3%. En esta clasificación se engloban cuatro tipologías de vino: Vinos tranquilos (como los elaborados por Pago de Carraovejas), espumosos y gasificados, de aguja y licorosos. En la Figura 10 se puede observar el desempeño experimentado por cada

tipología, a reseñar la caída de prácticamente todos los vinos con respecto al volumen en litros consumido, salvo los licorosos, que experimentan un crecimiento del 5%. España. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2003).



% Evolución 2018 vs 2017	Valor (€)	Volumen (l)
<b>Vinos con DOP*</b>	2,3%	-2,3%
Vinos tranquilos	4,9%	-0,7%
Espumosos (incl. Cava) y gasificados	-6,6%	-9,5%
Vinos de aguja	-17,0%	-21,2%
Vinos licorosos	5,0%	5,1%

Figura 10. Variaciones de cuota de volumen y valor de mercado según tipo de vino con DOP. Fuente: España. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2003).

## 5.3. Análisis Interno

### 5.3.1. Alma Carraovejas

La marca global Alma Carraovejas se crea con el objetivo de conseguir, a través del impulso de proyectos singulares, el reconocimiento global por la calidad y la variedad de los vinos que ofrecen. Para ello, apuesta por 5 proyectos que están fuertemente relacionados con el culto a la viticultura y la gastronomía:

1. Pago de Carraovejas. Bodega origen del proyecto, situada en la cuna de la Ribera del Duero (Peñafiel). Se centra en la elaboración de vinos tintos de calidad desde sus inicios en los años 80.
2. Ossian Vides y Vinos. La Bodega nace en el año 2005 y no es hasta el año 2013 que empieza a formar parte de Alma Carraovejas. Elabora de forma ecológica vinos blancos con uvas de la variedad Verdejo, que provienen de cepas que cuentan con hasta 200 años de antigüedad. Su objetivo: recuperar la esencia, la frescura y la

elegancia del verdejo segoviano poniendo en valor el patrimonio centenario vitivinícola. Está localizada en Nieva (Segovia).

3. Restaurante Ambivium. Su nacimiento data en el año 2017. El proyecto fue diseñado para dar un servicio gastronómico innovador complementando a la perfección la cocina de paisajes con un relato consistente, que cuenta la historia y la importancia del vino en todas sus vertientes al comensal. El Restaurante se sitúa en la segunda planta del edificio de la Bodega Pago de Carraovejas.

4. Milsetentayseis. La Bodega busca recuperar la frescura de la Ribera del Duero (concretamente en el municipio de Fuentenebro), reinventando la viticultura y llevándola al límite. Sus características parcelas rozan los mil metros de altitud y sus centenarias vides proporcionan uvas tintas y blancas, que están marcadas por un clima extremo que determina el resultado final de sus vinos. Fue creada en el 2018.

5. Viña Meín – Emilio Rojo. Es el resultante de la unión de dos proyectos singulares del Valle del Avia (Ribeiro). Pasa a formar parte de Alma Carraovejas en el verano de 2019, para llevar a cabo la elaboración de vinos blancos y tintos que sean el resultado de la conjugación de las múltiples variedades que allí se dan, como la Loureira, la Torrontés, el Albariño, el Caíño blanco, la Godello o el Lado.

### **5.3.2. El origen de la empresa**

Don José María funda su primera empresa (Restaurante José María) en 1982, bajo la fuerte convicción de que podía ofrecer a los visitantes manjares dignos y representativos de la gastronomía segoviana. Para complementar su oferta gastronómica decide contar con la familia Pérez Pascuas, de la Bodega Viña Pedrosa, la cual le facilitaba las barricas que encajaban con en el perfil del vino de la casa que él quería servir en su Restaurante.

D. José María tenía muy claro que quería contribuir a cambiar la percepción que se tenía por aquel entonces del vino de la casa en España, y es por ello que desde sus comienzos primó la buena presencia, calidad y excelencia en el producto que ofrecía a sus clientes.

En su afán de seguir creciendo como empresario, adquiere en 1987 nueve hectáreas de viñedo en la ladera Norte del Valle del Río Botijas que, según los vitivinicultores de la zona, constituía uno de los mejores maduraderos de uva de la Ribera del Duero. Es entonces cuando se funda lo que hoy se conoce como Bodega Pago de Carraovejas, saliendo la primera añada al mercado en 1991, y esa primera etiqueta conmemorativa da la bienvenida a los cientos de visitantes que acuden a las instalaciones de la Bodega.

Con el transcurso del tiempo crece la fama y alcance de Pago de Carraovejas, y es en 2003 cuando nace el nuevo proyecto empresarial que, contando con la ayuda de Fernando Zaparaín (arquitecto y profesor catedrático de la Universidad de Valladolid), incluirá una renovación de las instalaciones. La ampliación supondrá una mayor comodidad a la hora de llevar a cabo los trabajos del equipo técnico, y no una ampliación de producción.

En el año 2007 D. José María Ruiz cede la Dirección de la Bodega a D. Pedro Ruiz, que sigue con la filosofía implantada por su padre a finales de los 80, manteniendo y promoviendo los valores en el ámbito de la empresa familiar.

### **5.3.3. Pago de Carraovejas**

De acuerdo con la página de Web de la organización, la citada Memoria de RSC del año 2018 y a los conocimientos adquiridos por la autora durante su desempeño en el proyecto, a continuación, se indican los datos más relevantes de la actividad e instalaciones donde opera la Bodega.

Pago de Carraovejas nace con la ilusión de convertirse en una de las referencias nacionales de la Ribera del Duero. Al comienzo de su actividad, el Proyecto persigue la elaboración de un vino tino de la casa (un vino de Autor) para el Restaurante José María y, a medida que el Proyecto va creciendo, se comienzan a elaborar otras referencias.

La Bodega, que actualmente cuenta con 26.000 metros cuadrados de instalaciones, se sitúa en las laderas de Carraovejas y tiene en propiedad 200 hectáreas (160 de ellas en producción) donde planta tres variedades de uva: Tempranillo, Merlot y Cabernet Sauvignon. Asimismo, trabaja dichos varietales manualmente, siguiendo dos tipos de viticultura dependiendo de la localización de la parcela (viticultura de montaña y viticultura tradicional en el valle), con una filosofía marcada por el precepto: “calidad en pos a la cantidad”.

A la hora de cultivar la vid, se intenta conseguir que la misma produzca rendimientos bajos, es decir, que los rendimientos que se consiguen por hectárea rondan los 3.000 y los 4.500 Kg/Ha (bajos, porque el Consejo Regulador de la DOP Ribera del Duero permite como máximo los 7.000 kg/Ha). De esta forma, se consigue que las uvas resultantes acentúen sus propiedades y sean de mejor calidad.

La Bodega elabora anualmente en torno a 850.000 botellas de vino, con una compra de uva a productores externos que ronda el 10% y el 15%. Cuando la climatología es ideal,

los vinos elaborados son 4: el Autor, el Pago de Carraovejas, El Anejón y el Cuesta de las Liebres.

De la producción anual, 90.000 botellas corresponden al vino de Autor, que forma parte de la cartera de productos del Grupo José María de forma íntegra (lo que implica que la Bodega es productora, no comercializadora).

Los productos de Pago de Carraovejas pueden adquirirse en restaurantes, vinotecas, tiendas especializadas en el sector vitivinícola y en la propia Bodega.

Asimismo, resaltar que ninguno de los vinos de Pago de Carraovejas está señalado con las contra-etiquetas de Crianza, Reserva o Gran Reserva. Esto se debe a una decisión tomada en el año 2015, que pretendía tener más en cuenta el estado de la uva y los procesos por los que necesitaba pasar según la añada, para así conseguir los mejores tintos de calidad. Así, desde entonces los caldos de la Bodega únicamente están denominados con la contra-etiqueta de Cosecha, que indica que el vino ha pasado por un proceso de crianza en madera de (al menos) seis meses, lo que permite al enólogo decidir sobre el tiempo que debe llevar el proceso de crianza y de evolución en botella.

Cabe destacar que la Bodega ofrece en su portfolio los servicios de Enoturismo y eventos que permiten, a aquellos clientes que así lo deseen, conocer y disfrutar en profundidad la filosofía del proyecto y los estilos de elaboración que se siguen. Se cuenta, además, con el apoyo del Restaurante Ambivium para complementar el apartado gastronómico que acompaña el disfrute de los vinos. Existen diferentes modalidades de visitas y eventos, para intentar ofrecer al cliente una experiencia lo más personalizada posible.

### 5.3.4. Catálogo de productos de Pago de Carraovejas

Tabla 2. Catálogo de productos de la Bodega Pago de Carraovejas.

VINO	VARIEDADES Y GRADO ALCOHÓLICO	SISTEMA DE CONDUCCIÓN	PROCESO DE ELABORACIÓN
<b>VINO DE AUTOR</b>	Tempranillo (92%) Cabernet Sauvignon (5%) Merlot (3%) 15,5%	Doble Cordon Royat	Fermentación alcohólica y maloláctica. Transferencia por gravedad a barricas de roble francés (70%) y americano (30%). Crianza en barricas de 12 meses.  Evolución en botella según demanda del Restaurante José María
<b>PAGO DE CARRAOVEJAS</b>	Tempranillo (94%) Cabernet Sauvignon (4%) Merlot (2%) 15%	Doble Cordon Royat	Fermentación alcohólica y maloláctica, con microbiota indígena en las mismas tinajas de madera. Transferencia por gravedad a barricas de roble francés nuevas y de grano extrafino.  Crianza de 24 meses en dichas barricas y de un mínimo de 24 meses en botella antes de ser lanzado al mercado.  Se elabora cuando la añada lo permite.
<b>EL ANEJÓN</b>	Tempranillo (84%) Cabernet Sauvignon (8%) Merlot (8%) 15%	Vaso Vertical	Fermentación alcohólica y maloláctica, con microbiota indígena en las mismas tinajas de madera. Transferencia por gravedad a barricas de roble francés nuevas y de grano extrafino.  Crianza de 12 meses en dichas barricas y de un mínimo de 36 meses en botella antes de ser lanzado al mercado.  Se elabora cuando la añada lo permite.
<b>CUESTA DE LAS LIEBRES</b>	Tempranillo (100%) 15%	Eje Vertical	Fermentación alcohólica y maloláctica, con microbiota indígena en las mismas tinajas de madera. Transferencia por gravedad a barricas de roble francés nuevas y de grano extrafino.  Crianza de 24 meses en dichas barricas y de un mínimo de 24 meses en botella antes de ser lanzado al mercado.  Se elabora únicamente en añadas excepcionales

### **5.3.5. La Cadena de Valor**

Con el uso de esta herramienta se procederá a la identificación de las actividades que, a su vez, son fuentes de la ventaja competitiva de la organización. El modelo permite distinguir entre actividades primarias (las que crean valor) y actividades de apoyo, que dan soporte a las actividades primarias. Porter, M.E. (1985).

#### **Actividades primarias**

- **Logística interna:** La constituirán todas aquellas actividades relacionadas con la recepción de la materia prima (uva) en Bodega y de mercancías de proveedores (tales como botellas, corchos, barricas y tinajas de madera). Además, se incluye en este apartado la elaboración de inventarios de existencias y control de los mismos, las tareas de distribución de los suministros a los colaboradores de la organización y optimización de las actividades internas para la reducción de costes.
- **Operaciones:** Relacionadas con la materia prima (doble selección manual en viñedo y en bodega, llenado de depósitos, fermentaciones, remontados, descubes y prensados), llenado de barricas (con la posterior supervisión de la crianza y de los parámetros deseados), embotellado, evolución en botella y etiquetado previo pago. Posteriormente, se incluye la organización de las botellas en estuches o cajas para su posterior distribución.
- **Logística Externa:** Incluye tareas de organización de la distribución y la supervisión de la misma. Pago de Carraovejas dividirá su comercialización por cupos, asignándole al distribuidor o intermediario un número máximo de botellas, que el mismo podrá solicitar para su venta regional. En cuanto a la comercialización internacional, la Bodega contará con un intermediario local por país, salvo excepciones.
- **Marketing y Ventas:** En este caso la empresa cuenta con un equipo de Branding y Comunicación, que se encarga de las labores de promoción, redacción de notas de prensa o la elaboración de fichas de cata dirigidas a distribuidores y clientes. También llevarán a cabo la configuración de la página Web y la supervisión del diseño de etiquetas y se encargarán del feedback con los medios de comunicación (TripAdvisor, periódicos locales, nacionales o internacionales, y foros especializados).

Se incluye en este apartado la labor del equipo de comercialización que distribuye su actividad según la región a atender (nacional o internacional) y decidirá en función del número de unidades de producto según la añada, las botellas que se asignan a cada distribuidor. Además, supervisará todos los estados por los que pasa la botella hasta que llega al consumidor final.

- Servicio post-venta: Pago de Carraovejas modifica en el año 2018 sus encuestas de satisfacción del cliente (que hace llegar por vía mail), para adaptarse al máximo a sus expectativas y mejorar la experiencia que obtiene. Asimismo, los clientes pueden trasladarle al equipo sus dudas y sugerencias a través de la página Web o de los distribuidores e importadores de la zona.

### **Actividades de apoyo**

- Compras y adquisiciones: La Bodega divide sus adquisiciones según la naturaleza del bien adquirido: materias primas, materiales auxiliares y otro tipo de aprovisionamientos. En el sub-apartado “Poder de negociación de los proveedores” incluido en el apartado 6.2.2.4. se desglosan los aprovisionamientos necesarios y su tratamiento.
- Desarrollo de la Tecnología: La Bodega cuenta con un Departamento dedicado exclusivamente al I+D+I, porque mantiene un compromiso continuo con la innovación y la investigación tanto a nivel externo de la corporación como a nivel interno. Ha realizado estudios relacionados con la composición de los suelos de sus parcelas, la evolución aromática del vino tinto en tinajas de madera, o un estudio de flora, fauna y entomofauna autóctona para controlar las posibles plagas del entorno.
- Administración de los Recursos Humanos: La Alta Dirección hace propicias las condiciones óptimas para que todos los colaboradores puedan mejorar en el ámbito profesional y personal. Así, para conocer la satisfacción de los empleados, realiza cada 6 meses una encuesta de clima laboral. El modelo de gestión utilizado es el Modelo EFR 1000-2 que modifica tanto la Política de Calidad como el Código ético. Asimismo, la organización trabaja por objetivos, siguiendo el modelo DOPA y cuenta actualmente con 100 colaboradores según el SABI. Se incluye en este apartado el Organigrama de la Bodega (Anexo 1).
- Infraestructura de la empresa: El consejo regulador de la D.O. Ribera del Duero supervisa los detalles relacionados con la compra de uva, elaboración de los

caldos, crianza, embotellado y evolución en botella. Asimismo, la Bodega cuenta con auditorías anuales internas y externas para asegurar la calidad de todas las actividades llevadas a cabo.

### **5.3.6. Análisis de los recursos y capacidades**

Una vez analizadas las características fundamentales de la organización, y para proceder a analizar la formulación de estrategias que ha seguido Pago de Carraovejas, se procederá a la identificación de los recursos y las capacidades con los que cuenta.

En los recursos, se pueden diferenciar dos categorías: tangibles o intangibles.

Las capacidades son por definición intangibles y están ligadas al capital humano. Se pueden diferenciar las capacidades funcionales y las culturales.

#### **A. Recursos tangibles**

Se corresponden con aquellos que son percibidos por los sentidos, es decir, pueden medirse, tocarse o verse y son fácilmente identificables en los estados contables y en los balances de situación. Este tipo de recursos puede clasificarse de esta forma:

- Recursos financieros, los cuales le permiten a la organización invertir en sus proyectos y financiar sus operaciones.
- Recursos físicos, donde se incluye el inmovilizado material de la empresa. En el caso de la Bodega se identifican las instalaciones (26.000 m<sup>2</sup>) y el mobiliario y maquinaria incluido en ellas y las hectáreas de viñedo en propiedad (200 Ha)

#### **B. Recursos intangibles**

Son aquellos que no pueden ser percibidos por los sentidos. Entre ellos, se mencionan:

- Activos humanos: La marca Alma Carraovejas, que actualmente cuenta con 129 colaboradores, ha sido recientemente reconocida con la certificación *Great Place to Work* (2019). Este galardón certifica a aquellas empresas que son consideradas como los mejores sitios para trabajar según las opiniones, valoraciones y comentarios de los empleados que allí trabajan.

En 2018 la Fundación Más Familia, otorgó a la organización el reconocimiento EFR (Empresa Familiarmente Responsable), cumpliendo con los requisitos de la certificación AENOR. Asimismo, en el año 2015, SGE21 certificó a la organización como una “empresa ética y socialmente responsable en sus actividades” tras la previa evaluación del OCA Instituto de Certificación, S.L.U.

Alcazarén. (2020). La Bodega cuenta con 100 trabajadores fijos en plantilla y tiene una contratación eventual que se corresponde con los picos de demanda de mano de obra ocasionados por la época de vendimia. En el año 2018 esta contratación eventual supuso 22 nuevos empleos (vendimia), de los cuales 9 se mantuvieron hasta la campaña de Navidad coincidiendo con el etiquetado.

- Activos no humanos:
  - Tecnológicos: La Bodega cuenta con el conocimiento de las técnicas de elaboración y la experiencia que ha ido adquiriendo con el paso de sus más de 30 años de historia.
  - Organizativos: Se incluyen en este ámbito la patente de su marca comercial, el registro de su propia levadura “Levadura de Pago de Carraovejas”, la certificación de su vino Autor por la marca Tierra de Sabor y la certificación del servicio de Enoturismo con la Q de Calidad desde el año 2016, así como otras patentes o certificaciones conseguidas. Suárez Hernández, J., Ibarra Mirón, S., (2002). Pago de Carraovejas (2019).

## 5.4. Análisis DAFO

Oportunidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"><li>• Sectores del mercado no tradicionales (público femenino o joven) desatendidos</li><li>• Aumento de la preferencia internacional del Tempranillo frente a otras variedades</li><li>• Aparición de la estrategia multimarca</li><li>• Reestructuración de las formas de comunicación y procesos de compra por crisis del COVID-19</li><li>• Aumento del consumo entre las clases alta y media-alta</li><li>• Crece la influencia de la marca global en el proceso de compra frente a la pertenencia a una DOP o IGP</li><li>• Mayor consumo del vino en el Noroeste peninsular, Norte-centro, Cataluña y Aragón</li><li>• Aprobación de legislación que protege al sector agroalimentario</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tiene la experiencia de 30 años en el sector</li><li>• Alta inversión en I+D+i por parte de la Bodega</li><li>• Cuenta con un equipo humano consolidado y certificado por diferentes organismos</li><li>• Caída del consumo del principal producto sustitutivo (cerveza)</li><li>• Impedimentos administrativos y legales de nuevos competidores para entrar en el mercado</li><li>• Aumento en valor del mercado de vinos con DOP</li><li>• Fuertes controles de calidad que supervisan las acciones de la compañía</li><li>• Auditorías internas y externas anuales</li></ul>

### **Amenazas**

- Incertidumbre por crisis sanitaria del COVID-19
- Caída de la productividad generalizada por la crisis sanitaria
- Bajo consumo entre la juventud
- Efectos del cambio climático
- Alta competitividad en el sector
- Caída del compromiso del consumidor con una marca concreta
- Caída de la inversión nacional en ciencia y tecnología
- Caída del consumo doméstico del vino
- Aumento de la preocupación por mantener hábitos saludables y relegar el consumo de vino a “ocasiones especiales”
- Posible recuperación del sector post-crisis no llegará hasta febrero de 2021

### **Debilidades**

- Producción anual limitada
- Caída del consumo total de vinos
- Débil consumo interno en Castilla León intensificado por la crisis del 2008
- Variación de producción entre añadas
- Caída del consumo en litros de vinos con DOP
- Gran oferta de vinos de calidad en España
- Producción española fuertemente concentrada por localizaciones geográficas
- España es el país que más barato exporta
- Deficiente promoción del vino español en el mundo

## 6. Formulación de estrategias

Tras la identificación de los recursos y capacidades que posee la organización, en la formulación de estrategias se establecerán las ventajas competitivas a raíz de la valoración estratégica.

El vino español es capaz de competir en calidad con las grandes referencias internacionales, lo que implica que no necesariamente debe elaborarse una estrategia centrada en el precio, sino en la diferenciación del producto. Asimismo, si se tiene en cuenta la ajustada estructura de costes del sector vitivinícola español y los impedimentos de las Denominaciones de origen, es imposible crear estrategias basadas en el bajo precio de una forma sostenible en el tiempo. Por lo tanto, es necesario centrar la comercialización de los vinos españoles en la creación de marcas con renombre apostando por la sostenibilidad y la rentabilidad a largo plazo, fortaleciendo la imagen de país de forma internacional. Cerviño, J.y Baena V. (2012).

El éxito de un planteamiento de negocio como el de Pago de Carraovejas, reside estrechamente en el nivel de satisfacción del cliente que adquiere y consume el bien por lo que, en consecuencia, la estrategia utilizada será de diferenciación del producto. Porter recalca para este tipo de estrategia la necesidad de incrementar el precio del propio producto frente a los de los competidores y, para este planteamiento, la Bodega se enfoca en un segmento de mercado delimitado por un tipo de consumidor que tiene la capacidad de adquirir productos de lujo y soportar ese incremento de precio. Para más inri, la calidad supera a la de los productos competidores y el aumento de precio para un mismo bien está justificado. Siguiendo estas directrices, la estrategia de diferenciación del producto podría estar basada en los siguientes aspectos:

- La marca global. El grupo transmite un posicionamiento que engloba a diferentes proyectos que parten de la Bodega matriz Pago de Carraovejas, todos ellos dedicados a la elaboración de vinos que alcancen el culmen de la calidad. Así, se desarrollan aspectos intangibles para que el consumidor los asocie a la marca: una imagen o logo (en este caso la silueta de un águila), el diseño de las etiquetas, una

tipografía cuidada para cada proyecto, una Web global de la marca que redirija a las diferentes Webs de los proyectos, una red social para cada bodega supervisada por el equipo de Branding, o hasta el embalaje y paquetería de los vinos.

- El Marketing y la comunicación. La empresa ha formado un equipo de personas que está al cuidado de las comunicaciones internas y externas, poniendo de manifiesto la importancia que le da a la imagen de marca y a los conceptos que quiere transmitir al consumidor. Además, participa en numerosos concursos del sector, lo que facilita la consecución de premios y, a su vez, de prestigio.

Pago de Carraovejas cuenta con una amplia experiencia en el sector y con una reputación adquirida y formada tras sus 30 años de presencia en el mercado vitivinícola. Sus consumidores conocen su historia y su legado, que aboga por la calidad en cada uno de los procesos productivos y por la coherencia que transmite con sus valores corporativos en las actividades que lleva a cabo.

- El servicio enoturístico. Las visitas guiadas se realizan en grupos pequeños, que no sobrepasan los 12 asistentes. Constan de una duración de 3 horas como mínimo, lo que le da al visitante la ya mencionada percepción de exclusividad, que va en concordancia con lo que quiere transmitir de su producto. Ha dedicado grandes esfuerzos en mejorar las instalaciones y en pulir los espacios, no solo para la elaboración de sus vinos sino también para que el consumidor encuentre un espacio cuidado y coherente cuando contrate una visita guiada y conocer así la Bodega desde dentro.

Con el servicio de visitas guiadas que ofrece pone en evidencia su interés en el cuidado de los detalles, así como su intención de lograr la máxima satisfacción del cliente. Para conocer el feedback la Bodega pone a disposición de sus consumidores encuestas de satisfacción que permitan al cliente expresar su opinión sobre el servicio prestado, un correo electrónico al que pueden enviar sus propuestas de mejora y sugerencias y un teléfono de contacto para la resolución de dudas sobre las visitas guiadas y los productos que se ofrecen.

- La singularidad del producto. Como se ha mencionado anteriormente, la Bodega en el año 2015 toma la decisión de dejar de elaborar bajo las contra-etiquetas de vino Crianza y vino Reserva, para poder elaborar un vino único que siguiese un proceso similar al Crianza y que a su vez se adecuase a las cualidades de la uva según la añada. Este vino será contra-etiquetado como vino de Cosecha y constituye el producto principal de la Bodega. Los volúmenes de producción siempre son los

mismos y su demanda se triplica como consecuencia de su escasez. Este hecho consigue posicionar el producto como exclusivo (solo un tercio de los demandantes pueden adquirirlo), lo que facilita que el mercado acepte una considerable subida de precio de año en año. Por esto, la Bodega está centrando su estrategia en aquellos nichos de mercado con mayor poder adquisitivo para hacer del consumo de su vino una experiencia diferenciadora.

- La comercialización. Se ha establecido la distribución de los vinos por el sistema de cupos a causa de la escasez de producción de la Bodega. De esta forma, es “sencillo” distribuir el producto equitativamente a los distribuidores, que a su vez lo posicionarán en restaurantes de alta gama, tiendas especializadas o gourmet. Esto reforzará la imagen de exclusividad que se quiere transmitir y acotará también el nicho de mercado al que van destinados los productos ofrecidos.

Siguiendo la tendencia de los mercados vitivinícolas ya comentada, Pago de Carraovejas está aumentando su presencia en otros mercados centrándose en la internacionalización, amparándose bajo la marca global Alma Carraovejas.

- La Responsabilidad Social Corporativa. Es uno de los apartados clave para la organización, y se pone de manifiesto en su Memoria anual de Responsabilidad Empresarial, donde informa de sus prácticas y de la filosofía que sigue en todos los ámbitos de su actividad, desde los distintos impactos que tiene en la sociedad hasta la estructura interna de la empresa y las medidas con las que regula la situación de sus colaboradores (Medidas de Empresa Familiarmente Responsable o EFR). Sitúa a las personas en el centro de la corporación y así se lo transmite al consumidor objetivo.

# Conclusiones

En base al análisis realizado, considero que las siguientes serían las principales conclusiones de este trabajo:

- El análisis del entorno externo de la organización denota cierta inestabilidad motivada por la crisis sanitaria del COVID-19, los efectos proyectados a futuro del cambio climático (cuyas principales consecuencias están empezando a sufrirse en la actualidad, más si cabe en el sector agrario), y un contexto legal y político criticado en las manifestaciones de ganaderos y agricultores anteriores a la pandemia.
- La búsqueda de experiencias únicas parece ser una nueva motivación de los consumidores, que ya no conciben el beber una botella de vino por separado del disfrute que les generan las condiciones en las que la consumen. Al comprador le preocupa conocer el origen del producto y está dispuesto a desplazarse hacia la bodega para conocer de primera mano los detalles sobre el proceso de elaboración y los detalles del proyecto, lo que ha impulsado el Enoturismo y ha potenciado la atención directa entre la bodega y el cliente.
- El consumo nacional de vino ha experimentado un descenso, posiblemente motivado por la consideración general del vino de calidad como un producto complejo, que no es para todos los públicos, y que se ha enfocado principalmente hacia un público con alto poder adquisitivo y, en su mayoría, compuesto por varones adultos. Quedan excluidos del target consumidor las mujeres y los jóvenes, que no son objeto de la promoción de las bodegas de alto calibre. Además, el vino se asocia directamente con la gastronomía, lo que limita las opciones de consumo del producto.
- Existe una nueva forma de comunicación entre productores, distribuidores y consumidores: las redes sociales. En los últimos años se han convertido en la herramienta perfecta para un intercambio de opiniones e información por su simplicidad y rapidez, y se genera con ellas una herramienta de compra más.

- Las bodegas como Pago de Carraovejas, que se centran en la distribución de vinos de calidad considerados como “Premium y Ultra Premium”, empiezan a operar bajo una marca global (en este caso la marca es *Alma Carraovejas*) para poder posicionarse hacia fracciones de mercado en las que el consumidor no es tan sensible al precio.
- La Bodega Pago de Carraovejas cumple con las especificaciones del marco teórico de la Dirección Estratégica en todos los aspectos del desarrollo de la estrategia, adaptándose al entorno en el que opera y dirigiéndose hacia un público maduro y con alto poder adquisitivo, que disfruta consumiendo el producto y aprendiendo de él. La misión que propone, así como su visión, valores y objetivos, están alineados entre sí, y proyectan un concepto de actuación coherente y consistente a todos sus grupos de interés. Asimismo, lleva a cabo una estrategia de diferenciación de producto enfocada a un segmento de mercado concreto, apostando por la máxima calidad en todos sus procesos y por un trato al cliente cuidado y medido al detalle.
- La organización aprovecha la ventaja competitiva de disponer de un producto único, que está definida fuertemente por su localización, su patrimonio histórico y la reputación. Además, se implica en el cuidado de la comunicación con el cliente y así lo demuestra su estructura organizacional.

En resumen, en mi opinión, creo haber cumplido los objetivos que me proponía al enfrentarme a este Trabajo de Fin de Grado, profundizando en la realidad estratégica del apasionante sector vitivinícola en el que esta empresa ha dado pasos muy importantes, los cuales le han conducido a una cierta posición de liderazgo dentro de su segmento.

En esta misma línea, desde la visión de la Dirección Estratégica, opino que Pago de Carraovejas está desarrollando un plan estratégico coherente y estructurado, que tiene como soporte los principios de la Dirección Estratégica.

## Bibliografía

- Albisu, L. M. y Zeballos, G. (2014). Capítulo 3. Consumo de vino en España Tendencias y comportamiento del consumidor. En *La economía del vino en España y en el mundo* (pp.99-140). España: Cajamar Caja Rural.
- Alcazarén. (2020). La gestión del equipo humano, esencial para el trabajo de dirigir un Restaurante. Recuperado 27 de abril de 2020, de <https://www.alcazarenformacion.es/dirigir-un-restaurante-alma-carraovejas/>.
- Álvarez I., Ávila de Grado J., Barbacid Montalbán M., Cuevas Badallo A., Lobera J., López García S. M., Marín R., Molero Zayas J., Muñoz Ruiz E., de Nó Sánchez de León J., Quintanilla Fisac M.A. y Larraga V. (2017). *Informe sobre la Ciencia y la Tecnología en España*. España: Fundación Alternativas.
- Aroca Luján, E. (2006). *La situación competitiva de la industria vinícola en la Comunidad Valenciana. Factores determinantes de la diferenciación de precios*. España: Universidad Politécnica de Valencia.
- Barco, E. (2002). El sector Vitivinícola en el Siglo XXI. *Distribución y Consumo*, Septiembre/Octubre, pp. 22-34.
- Boudreaux, C.A., Palmer, S.E., (2007). A charming little Cabernet: Effects of wine label design on purchase intent and brand personality. *Int. J. Wine Bus. Res.* 19, pp. 170–186.
- Calvo, D. (2002). Estrategias de marca en vinos con denominación de origen: Un análisis desde la óptica de los directivos. *Investigación y Marketing*, 3 (75), pp. 47-52.
- Casado, J. M. (2018). La influencia del entorno social en las decisiones de consumo de los hogares en España, *Boletín Económico*, issue MAR, 4.
- Cerviño, J., Baena V. (2012). Gestión estratégica de la marca en el mundo del vino. *Spanish J. Rural Dev*, 1–18.
- Chandler A. (1962). *Strategy & Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- Colina, J. (2003). *Cómo generar la cultura organizacional exitosamente*.
- Deloitte (2020a). *Barómetro de empresas: Impacto económico Covid-19*.
- Deloitte (2020b). *Covid-19: Impacto y escenarios de recuperación en Consumo y distribución*.

- Dess, G. y Lumpkin, G. (2003). *Dirección estratégica. Creando ventajas competitivas*. España: McGraw Hill.
- D.O. Ribera del Duero. (2020). Producción de uva | Ribera del Duero. Recuperado 21 de abril de 2020, de <https://www.riberadelduero.es/comunicacion-promocion/estadisticas/produccionuvas>
- Domínguez Martínez J. M. (2019). El sistema bancario en España: evolución reciente, situación actual, y problemas y retos planteados. *IAES-Instituto Universitario de Análisis Económico y Social, Universidad de Alcalá*, 5.
- España. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2003). *Diagnóstico y análisis estratégico del sector agroalimentario español: Análisis de la cadena de producción y distribución del sector del vino*. Madrid.
- España. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2019). *Informe del consumo alimentario en España 2018*. Madrid.
- España. Real Decreto-ley 1/2020, de 14 de enero, por el que se establece la revalorización y mantenimiento de las pensiones y prestaciones públicas del sistema de Seguridad Social. Boletín oficial del Estado, Madrid, España, 15 de enero de 2020. BOE núm 13, pp 3520 a 3534.
- España. Real Decreto-ley 5/2020, de 25 de febrero, por el que se adoptan determinadas medidas urgentes en materia de agricultura y alimentación. Boletín oficial del Estado, Madrid, España, 25 de febrero de 2020. BOE núm 49, pp 17140 a 17154.
- España. Real Decreto 463/2020, de 14 de marzo, por el que se declara el estado de alarma para la gestión de la situación de crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19. Boletín oficial del Estado, Madrid, España, 14 de marzo de 2020. BOE núm 67, pp 25390 a 25400.
- España. Real Decreto-ley 8/2020, de 17 de marzo, de medidas urgentes extraordinarias para hacer frente al impacto económico y social del COVID-19. Boletín oficial del Estado, Madrid, España, 17 de marzo de 2020. BOE núm. 73, PP. 25853 a 25898.
- Fahey, L., & Narayanan, V.K. (1986). *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management (The West Series in Strategic Management)*. St. Paul, Minnesota: West Publishing Company.
- Ferrel O.C. y Hirt G. (2000). *Business: A changing world*. New York: Tata McGraw-Hill Education.
- Frances, A. (2005). *Estrategia para la empresa en América Latina*. Venezuela: Ediciones IESA.
- Francia. Arrêté du 14 mars 2020 portant diverses mesures relatives à la lutte contre la propagation du virus covid-19. Legifrance, Paris, Francia, 14 de marzo de 2020.
- Fundación Telefónica, 2019. *Sociedad Digital en España 2018*. España: Taurus.
- Gómez Yepes, V.H. Nuevas tecnologías, nuevas redes de interacción social. *Revista Universidad Pontificia Bolivariana*, 58 (158), 131 – 149.

- Goodstein, L., Nolan, T. y Pleiffer, J. (1997). *La planificación estratégica aplicada*. Colombia: McGraw-Hill.
- Grant, R.M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33 (3), 114-135.
- Grant, R.M. (2002). Rethinking organizational change *Strategy Change*, 11, pp. 237–242.
- Grant, R.M. (2006). *Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- GreenPeace (2018). *Imágenes y datos: Así nos afecta el cambio climático*. España.
- Guerras Martín, L.A., Navas López, J.E. (2007). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Pamplona: Thompson Civitas.
- Guerras Martín, L.A., Navas López, J. E. (2008). *Casos de dirección estratégica de la empresa*. Madrid: Thomson-Civitas.
- Guerras Martín, L.A., Navas López, J.E., López Sáez, P., De Castro, G.M., Montero Navarro, A., Sacristán Navarro, M (2009). *Dirección estratégica*. Barcelona, España: Eureka Media, SL.
- Hax, A. y Majluf, N. (1996). *Gestión de empresa con una visión estratégica*. Santiago de Chile: Editorial Dolmen.
- Instituto Politécnico Nacional. (2002). *Metodología para el análisis FODA*. Distrito Federal, Mexico.: Dirección de Planeación y Organización.
- Íñigo, M., Hierro, J.J., Xancó, S. (2018). *Panorama actual y perspectivas del sector vitivinícola, 2017*. España: EAE Business School.
- Italia. Disposizioni attuative del decreto-legge 23 febbraio 2020, n. 6, recante misure urgenti in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da COVID-19. Gazzetta Ufficiale, Roma, Italia, 14 de marzo de 2020, núm. 45.
- Juste Carrión, J.J., (2017). Producción y exportación de vino en España: El caso de Castilla y León. *Estud. Econ. Apl.*, 35 (1), pp. 153–188
- Labarca, N. (2008). Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial. *Opción*, 24(55), 47-68.
- Langreo Navarro, A. y Castillo Valero, J.S. (2014). 4. Estructura, organización y modelos empresariales en el sector. En *La economía del vino en España y en el mundo* (pp. 141-175). España: Cajamar Caja Rural
- Machado Noa, N. (2006). *Dirección Estratégica: Matriz DAFO*. UCLV, Santa Clara, Santa Clara, Cuba.
- Martínez Alonso R. (2013). *El manual del estratega: los cinco estilos de hacer estrategia*. España: Grupo Planeta.
- Mercasa. (2019). *Alimentación en España 2019: Producción, industria, distribución y consumo*. España.

- Mintzberg, H. (1988). Generic strategies: Toward a comprehensive framework, *Advances in Strategic Management*, 5, pp. 1-67.
- Mintzberg, H., Quinn, J. y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall.
- Mora, P., Castaing, P. (2006). *Buenas prácticas en marketing del vino: 20 estudios de casos de vinos del mundo*. Madrid: Mundi Prensa
- Morrisey, G. (1997). *Pensamiento estratégico*. México: Prentice Hall.
- Munuera Alemán J.L. (2007). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. España: ESIC Editorial.
- Pago de Carraovejas. [www.pagodecarraovejas.com](http://www.pagodecarraovejas.com)
- Pago de Carraovejas (2019). *Memoria de responsabilidad social 2018*.
- Patiño Hernández D. y Cepeda Gómez F. (2018). *Herramienta metodológica de gerencia integral*. Bogotá, Colombia: Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA.
- Porter, M.E. (1980). *Estrategia competitiva: Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Compañía Editorial Continental.
- Porter, M.E. (1985). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Compañía Editorial Continental S.A. de C.V.
- Porter M.E. (1995). *Estrategia competitiva*. México D.F.: SECSA.
- Quigley, J. (1997). *Visión*. Colombia: McGraw-Hill. Serie Liderazgo en acción.
- Rajan Varadarajan P. y Clark T. (1994). Delineating the scope of corporate, business, and marketing strategy. *Journal of Business Research*, 31 (2-3), 93-105.
- Resnick, E. (2008). *Wine Brands, Success Strategies for New Markets, New Consumers and New Trends*. Nueva York: Palgrave Macmillan.
- Robert J. (2006). *La empresa moderna: Organización, estrategia y resultados*. España: Antoni Bosch.
- Rodríguez-Ponce, E.R. (2007). Gestión del conocimiento y eficacia de las organizaciones: un estudio empírico en instituciones públicas. *Interciencia*, 32 (12), pp. 820-826.
- Rodríguez-Ponce, E.R., Pedraja-Rejas, L. (2009). Dirección estratégica en universidades: Un estudio empírico en instituciones de iberoamérica. *Interciencia*, 34 (6), pp. 413-418.
- Solá Nadal R. (2019). *Acciones locales frente a los retos del cambio climático en España: Objetivos globales, soluciones locales*. Tarragona, España: Publicaciones URV.
- Suárez Hernández, J., Ibarra Mirón, S., (2002). La teoría de los recursos y las capacidades: un enfoque actual en la estrategia empresarial. *An. Estud. económicos y Empres.* 15, pp. 63–89.

# Anexo 1

