

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE BODEGAS PROTOS SL

Trabajo Fin de Grado

Alumna: Ángela Pastor Peña
Profesor: Pedro Antonio Martín Cervantes

Grado en Administración y Dirección de Empresas
Universidad de Valladolid

Fecha: 17/06/2024

CET

FACULTAD de
CIENCIAS EMPRESARIALES
y del TRABAJO de SORIA



Universidad de Valladolid

ÍNDICE:

BLOQUE 1:

1. Introducción
 - 1.1. Descripción general del sector
 - 1.2. Evolución de la actividad en el sector
 - 1.3. Producción Mundial de Vino
 - 1.4. Consumo Mundial de Vino
 - 1.5. El Sector del Vino en España
2. Justificación del tema
3. Objetivos

BLOQUE 2:

4. Metodología
 - 4.1 Análisis del sector vitivinícola
 - 4.1.1. Importancia para la economía española
 - 4.1.2. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter
 - 4.1.3. Análisis de los retos a los que se enfrenta
 - 4.1.4. Estudio de los grupos estratégicos
 - 4.2. Análisis estratégico de Bodegas Protos SL
 - 4.2.1. Evolución de las ventas
 - 4.2.2. Análisis Pestel
 - 4.2.3. Misión, Visión y Valores
 - 4.2.4. Objetivos
 - 4.2.5. Análisis de la cadena de valor
 - 4.2.6. Estudio de los recursos y capacidades
 - 4.2.7. Análisis DAFO

BLOQUE 3:

5. Conclusiones
6. Referencias

BLOQUE 1: INTRODUCCIÓN, JUSTIFICACIÓN DEL TEMA Y OBJETIVOS.

1. Introducción

Bodegas Protos, conocida oficialmente como Bodegas Protos Ribera del Duero SL, es una reconocida bodega española situada en la localidad de Peñafiel, en la provincia de Valladolid, Castilla y León. Fundada en 1927 por la unión de once viticultores de la comarca, Protos es una de las bodegas más antiguas de la región y ha desempeñado un papel fundamental en el desarrollo y promoción de los vinos de calidad de la denominación de origen Ribera del Duero.

El nombre “Protos” proviene del griego y significa “primero” o “el primero”. Fue elegido para representar la aspiración de la bodega de convertirse en una referencia y líder en la producción de vinos de alta calidad en la región. Desde sus inicios, Bodegas Protos se ha centrado en la elaboración de vinos tintos robustos y de carácter, utilizando principalmente la variedad de uva Tempranillo, conocida localmente como Tinta del País o Tinto Fino.

En sus primeros años, Protos construyó su bodega en el corazón de Peñafiel, aprovechando la estructura de una antigua bodega subterránea que se remonta al siglo XV. A lo largo de su historia, la bodega ha experimentado varias expansiones y modernizaciones para adaptarse a las demandas del mercado y mejorar sus instalaciones de producción.

A medida que Protos ganó reconocimiento por la calidad de sus vinos, comenzó a expandir su presencia tanto a nivel nacional como internacional. En la década de 1980, la bodega amplió sus viñedos y comenzó a adquirir parcelas en diferentes áreas de la Ribera del Duero para asegurar la diversidad y calidad de sus uvas. Esto les permitió controlar todo el proceso de producción, desde el cultivo de las uvas hasta la elaboración y embotellado del vino. En sus inicios era una cooperativa, pero en 1990 se convirtió en Sociedad Anónima, y en 1995 pasó a ser Sociedad Limitada.

En la actualidad, Bodegas Protos es una de las bodegas más importantes y características de la Ribera del Duero. Sus vinos se caracterizan por su elegancia, equilibrio y capacidad de envejecimiento. Además de los vinos tintos, Protos también elabora vinos blancos y rosados de calidad.

La bodega ha recibido numerosos premios y reconocimientos a lo largo de su trayectoria, tanto a nivel nacional como internacional. Sus vinos son exportados a más de 90 países, lo que refleja el reconocimiento global de la marca Protos y la calidad de sus productos.

En resumen, Bodegas Protos SL es una bodega histórica de la Ribera del Duero, fundada en 1927, que se ha convertido en un referente de calidad y prestigio en la producción de vinos tintos. A lo largo de su historia, Protos ha consolidado su posición en el mercado nacional e internacional, ofreciendo vinos

de alta calidad y representando la tradición vitivinícola de la región de manera destacada.

A lo largo de los años, Bodegas Protos fue expandiendo sus instalaciones y además creó el Museo Provincial del Vino, el cual se encuentra ubicado en el castillo de Peñafiel. En 2006, la bodega se unió a la Denominación de Origen Rueda para elaborar vino blanco. En 2013, la revista estadounidense Wine and Spirits otorgó a Protos el título de "Bodega del año". Además, en 2012, Protos se convirtió en la primera bodega española en recibir el certificado de "marca de excelencia" del prestigioso organismo internacional "Superbrands" (Bodegas Protos, 2020).

El Ministerio de Agricultura español reconoció a Bodegas Protos con el "Premio Alimentos de España a la Industria Alimentaria" por su destacado papel como referente en la producción de vinos de calidad, su arraigo en la zona y su amplio conocimiento de la Ribera del Duero (Vinetur, 2014).

En 2014, Protos fue galardonada con el premio "Mejor iniciativa digital y de medios sociales" en los "Wine Tourism Awards 2014", otorgados por la reconocida revista inglesa "Drinks International". Este premio destacó la destacada labor de Protos en iniciativas digitales y en redes sociales (INDISA, 2014).

En resumen, a lo largo de su historia, Bodegas Protos ha sido reconocida por ampliar sus instalaciones, establecer el Museo Provincial del Vino, ingresar a la Denominación de Origen Rueda, recibir el título de "Bodega del año" de Wine and Spirits y recibir diversos premios, incluido el "Premio Alimentos de España a la Industria Alimentaria" y el premio por su iniciativa digital y en redes sociales en los Wine Tourism Awards.

1.1 Descripción general del sector.

El sector vitivinícola se basa en la producción del vino. En esta industria, se cultiva, y recolectan uvas, para luego ser fermentadas y convertidas en productos que contienen alcohol.

Si continuamos con la cadena de producción, se embotellan y etiquetan para su comercialización. Esto se dirige al canal de distribución HORECA (acrónimo de Hoteles, Restaurantes y Catering). En dicho canal no existen grandes empresas, sino un abanico amplio de empresas pequeñas con distintas estrategias y no muy estudiadas en las que se incluyen hoteles, pensiones, paradores, casas rurales, albergues, etc.

En España se ofrecen una gran variedad de vinos de calidad y gracias a ellos se ha podido disfrutar de una larga historia de producción y cultura de vinos. Las exportaciones de vino han aumentado significativamente en los últimos años, con más de 1.200 bodegas españolas exportando vinos a más de 170 países. Además, el sector tiene una gran influencia en la economía española, contribuyendo con el 3,3 por ciento del PIB español. España encabeza el aumento global de las exportaciones en volumen, alcanzando los 2.342,7 millones de litros, superando a Italia y Francia, que registran 2.188 y 1.466

millones de litros respectivamente (Figueroa R., 2022). En general, se consideran parte de la cadena de producción todas aquellas empresas que asumen la responsabilidad empresarial del producto agrícola a lo largo de su transformación en producto alimenticio.

Hay otras empresas cuya participación es esencial, aunque no asuman la responsabilidad empresarial del producto en sí. Su conexión con la cadena de producción se da a través de relaciones de servicios establecidas con cualquiera de las empresas que forman el núcleo central de esta, dedicándose principalmente a las tareas logísticas que han sido externalizadas. En el sector vitivinícola, es común encontrar representantes o distribuidores que trabajan a comisión y resultan fundamentales para las ventas a los canales y la distribución especializada a pequeña escala.

El sector es importante para el desarrollo económico, especialmente en países como Francia, España, Italia, Estados Unidos y Chile. Paralelamente, existen profesionales que hacen el seguimiento del vino durante su producción, para controlar la calidad y el estándar del producto final.

1.2. Evolución de la actividad en el sector.

1.2.1. Producción Mundial de Vino.

Después de una producción históricamente baja en 2017, la producción mundial aumentó en 42,5 millones de hectolitros en 2018.

Italia mantiene su posición como el mayor productor mundial con 54,8 millones de hectolitros, seguida de Francia con 49,1 millones de hectolitros y España con 44,4 millones de hectolitros.

Basado en la información recopilada de 30 países, que representan el 84% de la producción mundial en 2019, se estima que la producción mundial en 2020 (excluyendo jugos y mostos) se sitúa entre 253,9 y 262,2 millones de hectolitros, con un valor promedio de 258 millones de hectolitros. (Interempresas, 2023)

La producción de vino en 2020 puede considerarse inferior a la media, aunque se asemeja a la del año anterior, después de un 2018 con una producción excepcionalmente alta. Esto no necesariamente es negativo para el sector vitivinícola, considerando el contexto actual de alta volatilidad e incertidumbre provocado por tensiones geopolíticas, el cambio climático y la pandemia de COVID-19.

Se estima que fueron 26.000 millones de litros en 2021, un ligero descenso de casi 300 millones de litros con respecto a 2020, tal y como refleja el último informe de la OIV (abril de 2022).

La leve disminución en la producción mundial de vino en 2021 es probablemente el resultado de dos factores opuestos: una significativa reducción en la producción en algunos de los principales países productores de vino de la UE y, por otro lado, cosechas abundantes que elevaron los precios. Sin embargo,

los niveles de producción en la mayoría de los países del hemisferio sur lograron equilibrar esta reducción global.

En términos generales, la producción mundial de vino en 2021 se situó ligeramente por debajo del promedio de la última década por tercer año consecutivo (Organización Internacional de la Viña y el Vino, 2017).

El ranking de los 10 principales países productores de vino en 2021 fue (en millones de litros) en primer puesto estuvo Italia con 5.020, en segundo puesto Francia con 3.760, en tercer puesto España con 3.530, en cuarto puesto Estados Unidos con 2.410, en quinto puesto Australia con 1.420, en sexto puesto Chile con 1.340, en séptimo puesto Argentina con 1.250, en octavo puesto Sudáfrica con 1.060, en noveno puesto Alemania con 800 y por último, en décimo puesto Portugal con 730 (Vinetur, 2022).

Durante el año 2022, la cosecha se distinguió por temperaturas extremadamente altas y una secuencia sin precedentes, lo que provocó una maduración acelerada en los viñedos de todo el globo.

Hubo una producción moderada en la Unión Europea, con resultados positivos en Italia, Francia y Alemania que compensan los pronósticos de cosecha más bajos para España y Grecia, que se vieron particularmente afectados por la ola de calor del verano (Mercados del vino y la distribución, 2022).

Después de las cifras récord del año pasado, la producción de vino en el hemisferio sur fue moderada con la excepción de Nueva Zelanda, que registró una producción récord gracias al clima favorable.

En el hemisferio norte a pesar del clima desfavorable y las olas de calor, el pronóstico para el vino en la UE se estima de 157 millones de HL, un 2% más que en 2021.

Italia sigue siendo el mayor productor mundial con un estimado de 50,3 millones de hl correspondientes a 2021. Por otro lado, en comparación con el año anterior, Francia tuvo la tasa de crecimiento más alta entre los países de la UE, según datos de la OIV. Se espera que la producción nacional alcance los 44,2 millones de hl, un aumento del 17% con respecto al año anterior (Organización Internacional de la Viña y el Vino , 2023).

1.2.2. Consumo Mundial de Vino.

El consumo a nivel mundial se ha mantenido constante a pesar del incremento en la producción. Esta tendencia se ha mantenido prácticamente inalterada desde 2014, principalmente debido al aumento en el consumo en los Estados Unidos y China, así como a la estabilización o disminución en los principales países productores de vino en Europa. (Statista Research Department, 2016).

Desde el 2017 el consumo mundial de vino tiende a bajar según la síntesis de los factores de competitividad en el mercado mundial del vino editada por

France Agrimer. En 2022, en Francia, el vino sigue siendo la bebida preferida del 45% de las mujeres. Ya no es el caso para los hombres: por primera vez, la cerveza es su bebida favorita al 59%.

Las exportaciones españolas de vino alcanzaron los 2.012 millones de litros por valor de 2.616,1 millones de euros. En comparación con 2019, estas cifras muestran una disminución del -6% en volumen y del -3,6% en valor. Y añadir que el precio del vino envasado y del vino a granel descendió durante 2020 (Schoendoerffer, 2022).

En 2021 las compras en línea tuvieron un auge, aunque en 2022 esta tendencia disminuyó por la reapertura de los restaurantes y bares de vino. No obstante, sigue siendo una fuerte señal, las costumbres de compra de vino en línea se van arraigando, especialmente entre los 18 a 25 años (55%), de los 26 a los 35 años (53%) y entre los aficionados y expertos en vino, un cuarto son grandes compradores de vino en línea (Vinetur, 2021).

Un tercio de los compradores de vino en internet cuenta con una cesta promedio de 31 a 50 euros. La mitad de los compradores compran de 3 a 6 botellas en su cesta y el 23% tienen entre 7 y 12 botellas.

En cuanto a las redes sociales, Instagram ha pasado a ser la mayor plataforma de interacción en el sector del vino ya que el 32% de sus usuarios siguen a marcas o productores de vinos. También se debe al trabajo de marketing a través de la herramienta de los “influencers” (La Vanguardia, 2017).

1.2.3. El sector del Vino en España.

Con más de 950.000 hectáreas dedicadas al cultivo de la vid, España es líder mundial en superficie de viñedo y uno de los tres mayores países productores de vino del mundo.

Es un sector fuertemente enraizado en toda la geografía española, ya que en todas las comunidades se elaboran algunos tipos de vino. Cuenta con 101 denominaciones de origen y 42 indicaciones geográficas protegidas (Cubero, 2023).

En 2017 se produjo una corta cosecha lo que dio lugar a que los precios fueran elevados, esto redujo la demanda. Varía según la industria, el canal, el segmento de mercado, pero en el caso de España, especialmente en términos de consumo de los hogares, la respuesta es clara. El consumo de vino en España parece ser muy sensible a las subidas de precios y relativamente inelástico a las bajadas de precios. Se detiene cuando el precio sube y se necesita mucho trabajo para volver a subir después. Esto sucedió ya en 2013, cuando la gente empezó a sentir el aumento del consumo, y todo indica que en 2018 también se verá afectado. (Martín, V.J., 2019).

La cifra de consumo de vino en 2022 resultó ser menor que los 11,1 millones de hectolitros que se consumieron en España en 2019.

La disminución se debió principalmente al impacto negativo de las repercusiones económicas resultantes de la guerra en Ucrania, lo que detuvo la tendencia de recuperación que había comenzado en 2021. No obstante, es relevante señalar que el consumo individual de vino en España volvió a superar los 20 litros por persona y por año en septiembre, una cifra que no se alcanzaba desde hacía un año. Aunque aún está por debajo del récord registrado en diciembre de 2019, cuando superó los 23,4 litros, el consumo de vino muestra signos evidentes de recuperación desde febrero.

Los compradores de vino en España siguen mostrando preferencia por los productos con denominación de origen, los cuales muestran una tendencia constante y en desarrollo, con un aumento del 2,1%, a pesar de una disminución del 2,4% en volumen. Además, el precio medio de los vinos tranquilos experimentó un incremento del 4,6%. (Interempresas, 2023).

2. Justificación del tema

Surge como respuesta a la necesidad de comprender y evaluar la posición estratégica de una de las bodegas más emblemáticas de la región vinícola de Ribera del Duero, España. Bodegas Protos SL ha mantenido una sólida presencia en el mercado vitivinícola nacional e internacional a lo largo de los años, destacándose por su compromiso con la calidad, la tradición y la innovación en la elaboración de vinos. La presente investigación se enfocará en el estudio de un análisis estratégico de la empresa Bodegas Protos SL ya que, debido a los recientes cambios tras la pandemia, el cambio climático y la crisis energética actual de España producida en parte por la Guerra entre Rusia y Ucrania, el comportamiento de la empresa y de los clientes puede haberse visto modificado.

La realización de este análisis estratégico se justifica por varias razones fundamentales:

Relevancia del Sector Vitivinícola: El sector vitivinícola juega un papel significativo en la economía española, contribuyendo tanto a nivel nacional como regional. La comprensión de las dinámicas y tendencias del sector es crucial para el desarrollo y la sostenibilidad de las bodegas.

Importancia de Bodegas Protos en Ribera del Duero: Bodegas Protos SL es una bodega con una larga historia y una reputación consolidada en la región de Ribera del Duero. Su papel como referente enológico y cultural en la zona justifica la necesidad de analizar su posición estratégica.

Cambios en el Entorno Competitivo: El mercado del vino es altamente competitivo y dinámico, con cambios constantes en las preferencias de los consumidores, regulaciones gubernamentales y tendencias globales. Un análisis estratégico permitirá identificar las oportunidades y desafíos que enfrenta Bodegas Protos en este entorno cambiante.

El valor añadido de la investigación radica en varios aspectos:

Contribución al Conocimiento: La investigación proporcionará una comprensión profunda de la posición estratégica de Bodegas Protos en el mercado vitivinícola, lo que contribuirá al conocimiento académico en el campo de la gestión empresarial y específicamente en el sector vitivinícola.

Aplicabilidad Práctica: Los hallazgos y recomendaciones derivados del análisis estratégico serán aplicables en un contexto práctico, proporcionando a Bodegas Protos información valiosa para la toma de decisiones empresariales.

Identificación de Oportunidades y Desafíos: La investigación identificará tanto las oportunidades como los desafíos que enfrenta Bodegas Protos en su entorno competitivo. Esto permitirá a la bodega capitalizar las oportunidades y mitigar los riesgos potenciales.

Mejora Continua: El análisis estratégico servirá como una herramienta para la mejora continua de Bodegas Protos. Al identificar áreas de mejora en su estrategia empresarial, la bodega podrá ajustar sus operaciones para maximizar su desempeño y competitividad.

Relevancia Empresarial: La investigación abordará temas estratégicos específicos que son relevantes para la gestión empresarial de Bodegas Protos, como la expansión del mercado, la diferenciación de productos, la gestión de la cadena de suministro y la innovación enológica.

Transferencia de Conocimiento: Los hallazgos de la investigación pueden ser útiles para otras bodegas y empresas del sector vitivinícola que enfrentan desafíos similares. Por lo tanto, la investigación tiene el potencial de contribuir al intercambio y la transferencia de conocimientos dentro de la industria.

3. Objetivos

En el análisis del sector vitivinícola español, es esencial reconocer su profunda importancia para la economía del país. Este sector no solo contribuye significativamente al Producto Interno Bruto (PIB), sino que también desempeña un papel crucial en la generación de empleo, particularmente en zonas rurales. Además, las exportaciones de vino representan una parte importante de las exportaciones totales de alimentos y bebidas de España, lo que subraya su relevancia en el contexto internacional.

Para comprender mejor la dinámica competitiva del sector, se aplicará el modelo de las 5 Fuerzas de Porter. Este enfoque permitirá evaluar la intensidad de la competencia entre los actores del mercado, el poder de negociación de los proveedores y clientes, así como las amenazas de nuevos entrantes y productos sustitutos. Este análisis ayudará a identificar las áreas donde las bodegas, incluyendo Bodegas Protos, pueden tener ventajas competitivas y áreas donde deben mejorar para mantener su posición en el mercado.

Al examinar los retos que enfrenta el sector vitivinícola, es crucial abordar temas como el cambio climático, que está afectando la producción de uva y la calidad del vino. También se deben considerar los desafíos relacionados con la innovación y la adaptación a las nuevas tendencias de consumo. Además, el

sector enfrenta desafíos regulatorios, incluyendo normativas sobre etiquetado, protección de Denominaciones de Origen y barreras comerciales tanto a nivel nacional como internacional.

En cuanto al estudio de los grupos estratégicos, se buscará clasificar a las bodegas en diferentes categorías basadas en criterios como tamaño, enfoque geográfico y posicionamiento de marca. Esta clasificación permitirá entender las estrategias típicas adoptadas por cada grupo y cómo estas estrategias impactan en la competencia y rentabilidad en el mercado.

Pasando al análisis estratégico de Bodegas Protos SL, es crucial examinar la evolución de sus ventas a lo largo del tiempo para identificar patrones y tendencias. Además, se llevará a cabo un análisis Pestel para entender los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden influir en su desempeño.

Para entender la dirección y propósito de Bodegas Protos, se analizarán su misión, visión y valores. Esto ofrecerá una visión clara de lo que la empresa aspira a lograr y cómo planea hacerlo. Además, se describirán los objetivos estratégicos y prioritarios, que pueden incluir áreas como expansión de mercado, innovación de productos y sostenibilidad.

Se realizará un análisis detallado de la cadena de valor de Bodegas Protos para entender cómo la empresa crea valor en cada etapa, desde la producción de uva hasta la distribución y venta de vino. Este análisis identificará las áreas clave de valor añadido y las posibles áreas de mejora.

En cuanto a los recursos y capacidades de Bodegas Protos, se evaluarán tanto los tangibles como los intangibles. Esto incluirá una revisión de los activos físicos, el capital humano, la reputación de la marca y las relaciones con los stakeholders. Se buscará identificar las capacidades distintivas que proporcionan a Bodegas Protos una ventaja competitiva en el mercado.

Finalmente, se aplicará un análisis DAFO para identificar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de Bodegas Protos. Este análisis integrará la información recopilada en los puntos anteriores para ofrecer una visión holística de la posición estratégica de la empresa en el mercado.

BLOQUE 2:

4. Metodología

Se emplearán diversas herramientas para llevar a cabo el análisis, las cuales incluyen una evaluación del sector vitivinícola. Esta evaluación comprenderá un análisis detallado de la relevancia de este sector para la economía española, la identificación y estudio de los desafíos que enfrenta, y una investigación de los distintos grupos estratégicos que lo componen.

En lo que respecta al examen estratégico específico de Bodegas Protos SL, se divide en diversas partes. Comienza con un análisis PESTEL, que considera los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que podrían afectar a la empresa. Luego, se revisan la misión, visión y valores de la organización, seguidos por el establecimiento y revisión de metas específicas. Se lleva a cabo un análisis detallado de la cadena de valor, evaluando cada fase del proceso de producción y comercialización.

Simultáneamente, se realiza un estudio profundo de los recursos y capacidades de Bodegas Protos, identificando activos clave que contribuyen a su ventaja competitiva. Un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) proporciona una visión integral de la situación actual y futura de la empresa.

Finalmente, se implementa un análisis de las 5 Fuerzas de Porter, desglosando la intensidad competitiva en la industria y evaluando los poderes relativos de los proveedores, compradores, productos sustitutos, la amenaza de nuevos participantes y la rivalidad entre competidores existentes.

Este enfoque exhaustivo enriquecerá la comprensión del entorno sectorial y proporcionará una base sólida para el diseño de estrategias específicas que fortalezcan la posición competitiva de Bodegas Protos SL.

4.1 Análisis del Sector Vitivinícola.

4.1.1. Importancia del Sector Vitivinícola para la economía española.

España dispone de una extensa variedad de figuras de calidad reconocidas, que incluyen 97 denominaciones de origen protegidas, englobando denominaciones de origen, denominaciones de origen calificadas, vinos de pago y vinos de calidad. Además, cuenta con alrededor de 150 tipos autóctonos de uva plantados, siendo las más comunes la airen, tempranillo, bobal y garnacha tinta. (Marqués, 2022).

Desde que España se unió a la Comunidad Económica Europea hasta los años noventa, se observó una disminución del consumo de vinos, que descendió aproximadamente un tercio. Desde entonces, ha habido cierta estabilidad con variaciones. Esta disminución se atribuyó principalmente a los vinos de mesa, mientras que, durante el mismo período, los vinos con Denominación de Origen aumentaron casi un treinta por ciento.

A pesar de las variaciones, el gasto promedio por persona en vino en España ha logrado mantenerse por encima de los 23 euros, alcanzando un máximo histórico en 2020. En 2021, el país contaba con alrededor de 941.086 hectáreas de viñedos, lo que representa aproximadamente el 13% del total mundial.

La producción anual promedio de vino oscila entre 40 y 42 millones de hectolitros (40,5 millones en 2022), lo que posiciona a España como el tercer mayor productor a nivel mundial.

Las bodegas españolas generan una facturación anual de 5.381 millones de euros, y la actividad de la cadena de valor del vino representa el 2,2% del Valor Añadido Bruto en el país.

En 2020, había alrededor de 4.133 bodegas registradas, de las cuales 3.536 están orientadas a la exportación. Los vinos españoles se comercializan en 189 países de todo el mundo. En 2021, España se convirtió en el principal exportador mundial en volumen, con un total de algo más de 2.300 millones de litros. Además, se situó como el tercer mayor exportador del mundo en valor, con exportaciones por valor de 2.914 millones de euros ese mismo año. La exportación de vino español es un elemento clave en la balanza comercial nacional, representando el 87% de las exportaciones de productos agrícolas de España (Federación española del vino, 2023).

También cabe destacar que el sector vitivinícola español también aporta con gran esfuerzo al turismo nacional, ofreciendo millas de experiencias enológicas a los viajeros. Esto contribuye a hacer de España un destino turístico de primera clase. Cerca de tres millones de visitantes acuden anualmente a las bodegas y museos ubicados en las Rutas del Vino de España, generando un gasto aproximado de 80 millones de euros al año. (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2021).

El vino es una de las principales contribuciones de España a la economía mundial y un importante factor de crecimiento de la economía española. Los impactos económicos del vino en el país son significativos. El sector vitivinícola genera millas de puestos de trabajo y ayuda a impulsar la economía local. El vino es también una importante fuente de ingresos.

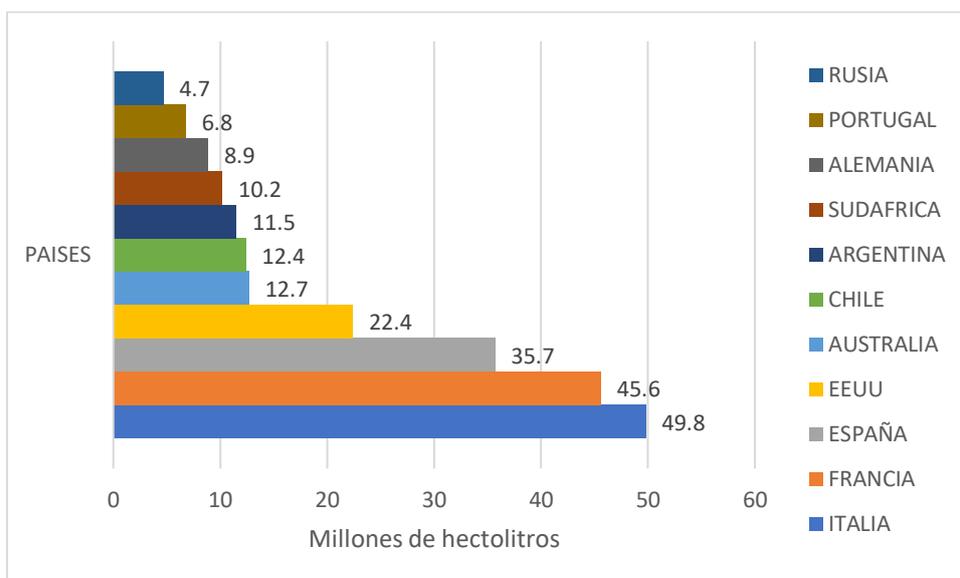
El sector vitivinícola contribuye a la generación de empleo en diversas áreas como las bodegas, la agricultura, la industria auxiliar, la hostelería y el turismo. En conjunto, este sector sostiene y crea alrededor de 427.700 puestos de trabajo, lo que representa aproximadamente el 2,4% del total de empleos en España. (Manso Chicote, 2020).

La producción de vino tiene lugar en todas las 17 Comunidades Autónomas de España, desempeñando un papel fundamental en la lucha contra el despoblamiento de las áreas rurales. (Federación española del vino, 2023).

4.1.2 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.

1. Rivalidad entre los competidores.

Gráfica 1. Ranking mundial de los principales países productores de vino en 2022 (Statista, 2024).



Los datos muestran la producción de vino en millones de hectolitros por país, lo cual nos ofrece una visión clara de los principales productores a nivel mundial. A continuación, te presento un análisis de estos datos:

Italia (49,8 millones de hl): Italia se posiciona como el mayor productor de vino a nivel mundial. Con una larga tradición vinícola y una gran diversidad de regiones vinícolas, Italia ha mantenido su liderazgo en la producción de vino.

Francia (45,6 millones de hl): Francia sigue de cerca a Italia en términos de producción. Con regiones vinícolas renombradas como Burdeos, Borgoña y Champagne, Francia es conocida por su alta calidad y diversidad de vinos.

España (35,7 millones de hl): España ocupa el tercer lugar en la producción mundial de vino. Con regiones vinícolas como La Rioja, Ribera del Duero y Priorat, España combina cantidad con calidad en su producción vinícola.

EEUU (22,4 millones de hl): Estados Unidos es el principal productor de vino fuera de Europa. Con regiones como California, Oregon y Washington, EE.UU. ha experimentado un crecimiento significativo en la producción vinícola en las últimas décadas.

Australia (12,7 millones de hl): Australia se destaca por sus vinos del Nuevo Mundo, con regiones vinícolas como Barossa Valley y Margaret River ganando reconocimiento internacional.

Chile (12,4 millones de hl): Chile ha emergido como un importante productor de vino en América del Sur, con una combinación de tradición y modernidad que ha captado la atención de los consumidores globales.

Argentina (11,5 millones de hl): Argentina es conocida principalmente por su producción de Malbec, con regiones vinícolas como Mendoza que han ganado fama mundial por su vino.

Sudáfrica (10,2 millones de hl): Sudáfrica combina tradición europea con técnicas modernas de vinificación, produciendo una amplia variedad de vinos que reflejan su diversidad climática y geográfica.

Alemania (8,9 millones de hl): Alemania es conocida principalmente por sus vinos blancos, especialmente Riesling, con regiones vinícolas como Mosela y Rheingau que producen vinos de alta calidad.

Portugal (6,8 millones de hl): Portugal es famoso por su vino de Oporto y Vinho Verde, con regiones vinícolas como Douro y Alentejo que ofrecen una amplia gama de vinos únicos.

España se posiciona como el tercer mayor productor de vino a nivel mundial, superando los 35 millones de hectolitros. Italia encabeza la lista con una producción cercana a los 50 millones de hectolitros, seguida de cerca por Francia. Estados Unidos y Australia completan los cinco principales productores globales. Este trío europeo no solo lidera la producción mundial, sino que también genera cerca de la mitad del vino a nivel global. Además, se destacan como los principales exportadores, siendo Francia el más prominente con transacciones que superan los 12.000 millones de euros en 2022 (Orus, 2023).

2. Amenaza de nuevos competidores entrantes.

La incorporación de nuevas empresas al sector vinícola está influenciada por varios factores, tales como las barreras de entrada, los costos de cambio, el valor empresarial y los requisitos de capital. Para ingresar al mercado del vino, se enfrentan a desafíos como las economías de escala, barreras administrativas y legales, alta inversión de capital y acceso limitado en comparación con marcas establecidas.

Las empresas líderes en el comercio vinícola se benefician de economías de escala, lo que les permite consolidar su posición en el mercado. Para competir, las nuevas empresas deben aspirar a alcanzar un nivel similar.

Las trabas administrativas y legales, que incluyen múltiples procedimientos y trámites, se traducen en costes adicionales. Además, las empresas establecidas ya tienen canales de distribución consolidados donde su marca es reconocida y valorada. Acceder a estos canales puede ser un desafío para las nuevas empresas. Esto se agrava por el costo de conocimiento; los consumidores suelen tener lealtad a marcas conocidas, haciendo que optar por nuevas marcas sea más complicado y requiera mayores inversiones en marketing.

A pesar de estos desafíos, la industria vinícola no ha sido tradicionalmente difícil para nuevos competidores. Sin embargo, en los últimos años, se ha vuelto más atractiva. La fortaleza y posición de los vinos de calidad han contrarrestado estas barreras, dificultando que nuevos entrantes tengan un impacto significativo.

En 2022, España contaba con 4.078 bodegas, lo que representa una disminución de 112 bodegas en comparación con 2008, según datos del Instituto

Nacional de Estadística revisados por el Observatorio Español de Mercados de Vino. Castilla y León encabeza la lista de comunidades autónomas con el mayor número de bodegas, con un total de 603, seguida de cerca por Cataluña con 597. Galicia se posiciona en tercer lugar con 415 bodegas, seguida por Castilla-La Mancha con 391, País Vasco con 387, La Rioja con 332 y Andalucía con 311 al 1 de enero de 2022.

En cuanto a las variaciones desde 2008, País Vasco es la comunidad que ha registrado la mayor reducción en el número de bodegas, con una pérdida de 178 establecimientos. Le siguen Castilla-La Mancha con 103 menos, La Rioja con 84 y Extremadura con 41. Por otro lado, Castilla y León ha experimentado el mayor aumento con 125 nuevas bodegas, seguida de Cataluña con 88, y Madrid y Andalucía, ambas con un incremento de 30 bodegas (Revista del Vino, 2023)

3. Poder de negociación de los proveedores

Dentro del ámbito vitivinícola, el término "proveedor" se refiere principalmente a los agricultores y recolectores que suministran la materia prima esencial para las bodegas, las uvas. A menudo, estos productores suelen tener viñedos de pequeña escala, lo que limita su capacidad de negociación en términos de precios y condiciones.

No obstante, el escenario cambia cuando se trata de cooperativas agrícolas. Estas entidades aglutinan a numerosos pequeños agricultores bajo un mismo paraguas, lo que les permite acumular un volumen significativo de uvas. Esta acumulación de materia prima potencia su posición negociadora frente a las bodegas, aunque a veces puede resultar en una mezcla de uvas de distintas calidades, dada la diversidad de productores involucrados.

Una estrategia común en el sector es el autoabastecimiento. Las bodegas que optan por esta vía poseen viñedos propios, lo que les permite un control total sobre el cultivo y la calidad de la uva. Esta integración vertical brinda la ventaja de un seguimiento detallado del viñedo durante todo el ciclo de cultivo, aunque conlleva costes operativos significativamente más altos.

Otra estrategia es la compraventa a terceros. La Orden APA/708/2022, de 19 de julio, que homologa el contrato tipo de compraventa de uva para su transformación en vino, estará vigente durante tres campañas vitivinícolas. Esta homologación se realiza a propuesta de la Organización Interprofesional del Vino de España (OIVE), en conformidad con la Ley 2/2000 que regula los contratos tipo agroalimentarios. Con este nuevo documento, OIVE pretende facilitar y ordenar las transacciones entre los actores de la cadena de valor del vino, proporcionando un modelo que permita a los operadores resolver discrepancias entre las partes. Este contrato es voluntario y estará en vigor durante las próximas tres campañas vitivinícolas. (Interprofesional del vino, 2024).

4. Poder de negociación de los clientes.

El poder de negociación de los clientes se refiere a la capacidad que tienen para influir en la elección y tipo de producto que desean comprar. Este

poder se incrementa con una disponibilidad mucho mayor de diferentes productos en el mercado.

Los distribuidores poseen un poder de negociación limitado frente a la empresa, dado que es la propia empresa la que selecciona a los intermediarios con los que quiere colaborar para que sus productos lleguen a los consumidores finales.

Los diversos canales de distribución del vino se pueden clasificar principalmente en el canal de alimentación, que incluye hipermercados, supermercados y tiendas tradicionales y está destinado al consumo en los hogares; el canal HORECA, que abarca establecimientos de hostelería, restaurantes, cafeterías y servicios de catering; y el canal de ventas en tiendas especializadas, como vinotecas o bodegas, además de las ventas realizadas a través de internet (Figueroa R. , 2022)

El Observatorio Español del Mercado del Vino (OeMv) ha dado a conocer su informe económico más reciente, con datos actualizados hasta mayo de 2022, en relación al consumo de vino en España. De acuerdo con las estadísticas de INFOVI, el consumo total de vino ha llegado a los 10,44 millones de hectolitros, reflejando un aumento del 11,1% en comparación con el año previo.

El informe resalta una notable aceleración en el consumo de vino en el sector de la hostelería. Específicamente, se ha registrado un impresionante crecimiento del 40,8% en este segmento durante el período analizado. Esta cifra sugiere una recuperación robusta del consumo en bares, restaurantes y otros establecimientos hosteleros tras los desafíos enfrentados en el sector debido a la pandemia y otras incertidumbres comerciales.

La tendencia positiva se evidenció también en los primeros meses de 2022, con incrementos significativos en enero y febrero. Sin embargo, los meses siguientes mostraron una evolución más variada, con descensos en marzo, repuntes en abril y una ligera caída en mayo. A pesar de estas fluctuaciones, mayo aún reportó un desempeño positivo en comparación con el mismo período del año anterior, siendo la hostelería el principal impulsor de este crecimiento. Los expertos del informe señalan que factores como la inflación y la incertidumbre comercial han influido en estas variaciones (InfoHoreca, 2022).

5. Amenaza de productos sustitutos.

Los productos sustitutos del vino son los siguientes:

Cervezas: Desde 1987 hasta la fecha, el consumo total de cerveza ha disminuido más del 12%, siendo esta caída aún más pronunciada en establecimientos HORECA. Esta tendencia se atribuye a una preferencia creciente por cervezas artesanales y opciones sin alcohol, así como a campañas de salud pública que promueven el consumo moderado de alcohol.

Zumos: Estos no solo compiten con el vino sino también con las frutas. Desde 1987, su consumo ha experimentado un incremento del 185%. Los zumos

naturales y los smoothies se han popularizado debido a su percepción como opciones saludables, especialmente entre los más jóvenes.

Refrescos: Durante el mismo período, el consumo de refrescos ha aumentado un 16%. Sin embargo, ha habido una tendencia hacia refrescos con menos azúcar y alternativas más saludables, como las aguas saborizadas y las bebidas isotónicas.

Aguas: Han experimentado un aumento del 185% en su consumo total. El agua embotellada, tanto natural como con gas, ha ganado terreno debido a la conciencia sobre la importancia de la hidratación y la reducción del consumo de bebidas azucaradas.

En cuanto a la calidad vs. Cantidad, los vinos de mesa y los vinos V.C.P.R.D. (Vino de Calidad Producido en una Región Determinada, indicación geográfica que garantiza el origen y la calidad de los vinos en la Unión Europea) compiten entre sí. Se observa una tendencia hacia los vinos de mayor calidad, como los vinos con denominación de origen y los vinos de autor. Esto se refleja en el aumento del consumo de vinos V.C.P.R.D. en un 12% desde 1987.

En empresas con estrategias de ofrecer una amplia variedad de bebidas alcohólicas, los vinos se complementan con otras bebidas, como licores, destilados y cervezas artesanales. Los vinos V.C.P.R.D. son especialmente valorados en este contexto debido a su potencial de maridaje y sofisticación. En las bodegas, los vinos complementan a los mostos, muchos de los cuales se destinan a la producción de zumos y concentrados. Esta diversificación permite a las bodegas aprovechar al máximo la uva, minimizando el desperdicio y maximizando la rentabilidad.

Como estrategia empresarial, se observa que las diferentes gamas de vinos pueden complementarse entre sí. Las bodegas que buscan diversificar su oferta pueden optar por introducir vinos de autor, vinos ecológicos o vinos de pequeñas producciones. Esta variedad no solo amplía la cartera de productos, sino que también atrae a diferentes segmentos de consumidores, desde los aficionados a los vinos experimentados hasta los nuevos consumidores en busca de opciones más accesibles. (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2024)

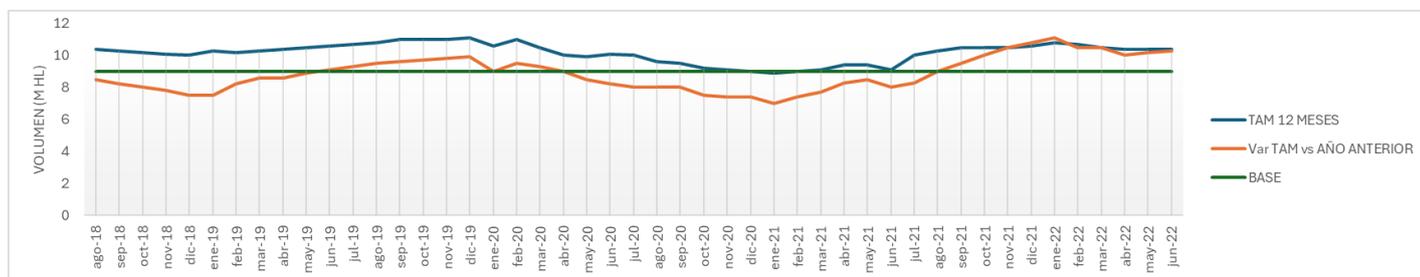
4.1.3 Análisis de los retos a los que se enfrenta.

Durante la pandemia hubo una fuerte caída y la tendencia apuntaba a que en 2022 podría ser el año de consolidar la senda de recuperación iniciada en 2021. Sin embargo, la invasión militar de Rusia a Ucrania, junto con la crisis en el transporte y los suministros y el significativo aumento en los costos de energía, ha resultado en un nivel histórico de inflación. Esto ha causado un cambio de tendencia en el consumo de vino en España, especialmente desde el segundo semestre del año 2022.

En 2022, el consumo continúa en aumento, aunque a un ritmo más lento desde su pico en febrero. Mes a mes, se nota una desaceleración en la

tendencia, sin lograr superar los 10,76 millones de hectolitros registrados en julio de 2019, que es el período prepandemia comparable a julio de 2022.

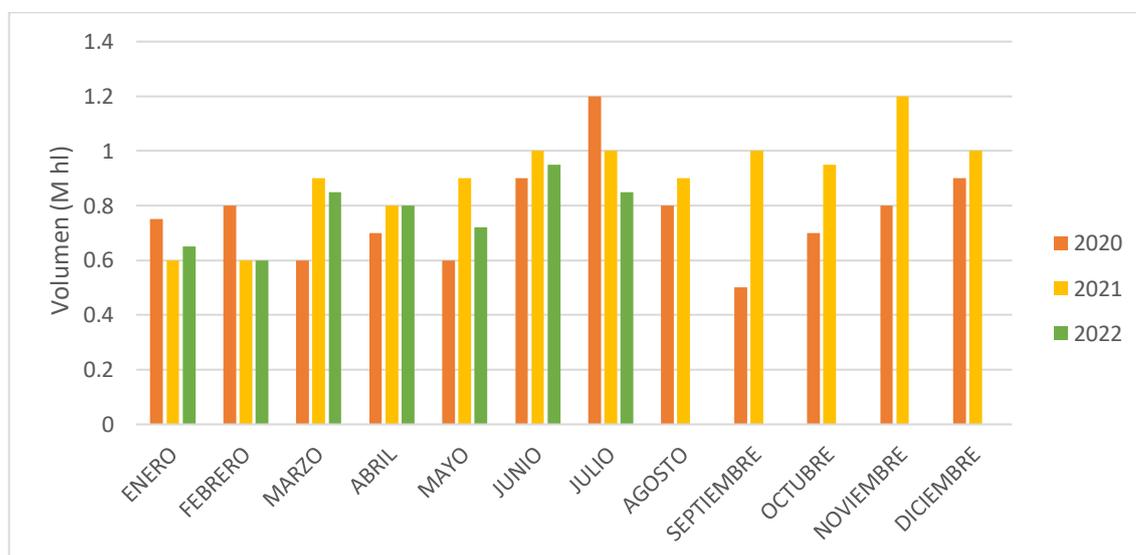
Gráfica 1. Evolución del consumo de vino en España. (Plataforma Tierra, 2022) El consumo de vino en España sigue creciendo, pero a menor ritmo.



Según el informe del Observatorio Español del Mercado del Vino basado en datos de INFOVI, el consumo de vino en España aumentó un 11,9% en julio de 2022, alcanzando los 10,31 millones de hectolitros.

Después de su máximo crecimiento en febrero de 2022, cuando aumentó un 20,8% hasta los 10,63 millones de hectolitros, el ritmo de crecimiento interanual se ha ralentizado desde entonces.

Gráfica 2. Evolución del consumo de vino en España. (Infovi, 2022).



En conclusión, podemos decir que actualmente, el sector vitivinícola en España se enfrenta a los siguientes retos:

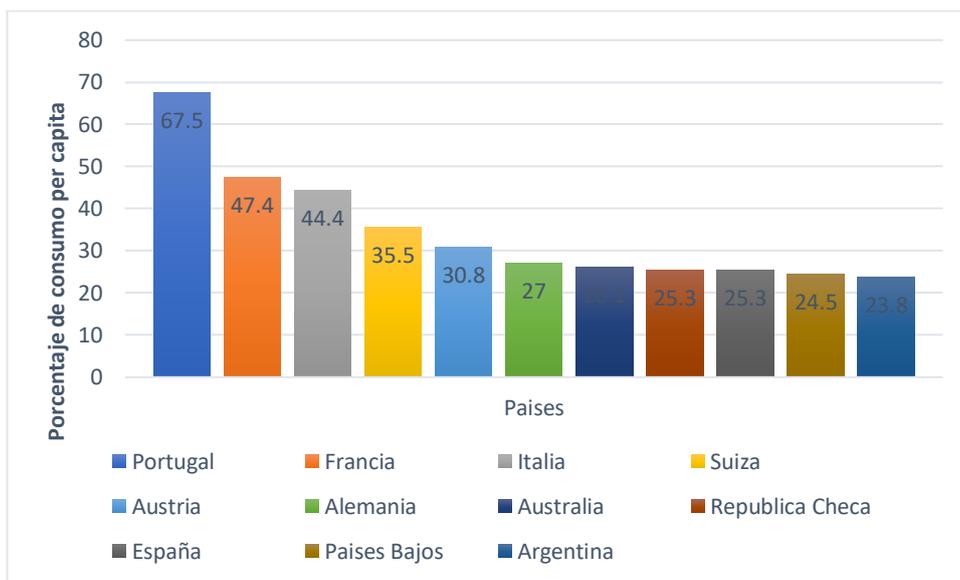
- La crisis provocada por la pandemia
- La crisis provocada por la invasión de Rusia a Ucrania
- Seguir apostando por las zonas despobladas de España
- Competencia internacional para exportar

- Apostar por la sostenibilidad y la digitalización
- Encontrar un relevo generacional que quiera trabajar las viñas

4.1.4. Estudio de los grupos estratégicos

Grupos Internacionales:

Gráfica 3. Países con el mayor consumo per cápita de vino a nivel mundial en 2022 (en litros). **(Organización Internacional de la Viña y el Vino, 2023)**



Estos datos reflejan los países con un consumo total de vino superior a los 200 millones de litros en 2022. Muestran el consumo per cápita de vino en varios países, lo que proporciona una perspectiva interesante sobre las preferencias y hábitos de consumo en diferentes regiones.

Los portugueses fueron los mayores consumidores de vino a nivel mundial, con 67,5 litros per cápita, una notable diferencia respecto a otros países, como así lo muestra nuestro gráfico. Aunque se suele asociar a los franceses e italianos con una gran afición por el vino, su consumo anual per cápita es menor, situándose en 47.4 y 44.4 litros respectivamente. A pesar de mostrar cifras más bajas que Portugal, siguen siendo países donde el vino desempeña un papel importante en su cultura y su vida diaria. En el cuarto y quinto lugar en términos de consumo por persona se encuentran Suiza y Austria, con 35.5 y 30.8 litros anuales, respectivamente. Por su parte, los amantes del vino en España ingirieron un promedio de 25.3 litros durante el año 2022. Argentina muestra una cifra ligeramente inferior, con un consumo individual de 23.8 litros.

Para competir en el extranjero, se debe tener en cuenta que el resto de los países exportadores cuentan con liderazgo tecnológico e instalaciones muy grandes en comparación con las bodegas españolas. A pesar de ello, el vino

español se destaca como uno de los productos más exportados, con un valor superior a los 3.000 millones de euros en 2022 (Mancha, 2024).

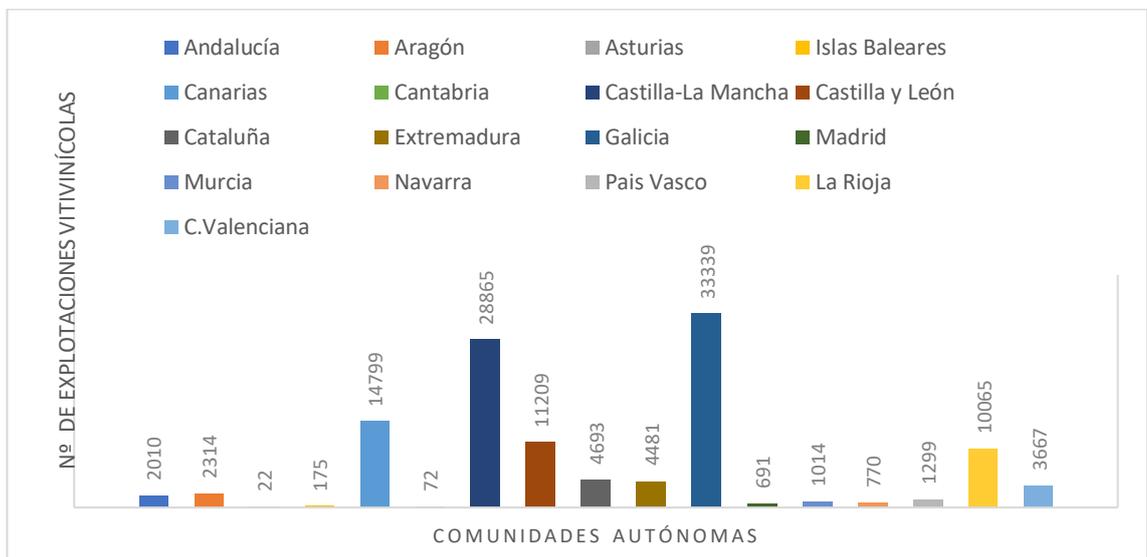
El consumo mundial de vino en 2022 se estima en 232 millones de hectolitros, lo que representa una disminución de dos millones de hectolitros con respecto al año anterior. Según la OIV, factores como el conflicto en Ucrania, la crisis energética vinculada y las interrupciones en la cadena de suministro global incrementaron los costos de producción y distribución, resultando en significativos aumentos en los precios del vino para los consumidores.

La producción mundial de vino en 2022 se estima en 258 millones de hectolitros (hL), una leve disminución de casi 3 millones de hL (-1%) en comparación con 2021. Este descenso se atribuye al incremento del volumen de cosecha en Europa y Estados Unidos, a pesar de las condiciones de sequía y olas de calor experimentadas durante la primavera y el verano, así como al nivel de producción promedio en el hemisferio sur.

En líneas generales, el clima seco y caluroso predominante en varias partes del mundo durante el año 2022 ha conducido a vendimias tempranas y cosechas de volumen moderado. La producción mundial de vino se mantiene estable alrededor de los 260 millones de hL durante el cuarto año consecutivo, ligeramente por debajo de su promedio de 20 años. (OIV, 2023)

Grupos Nacionales:

Grafica 4. Número de explotaciones vitivinícolas por CCAA. (Ministerio de agricultura, 2024).



Como podemos observar, el mayor número de explotaciones vitivinícolas se encuentra en Galicia, le sigue Castilla-La Mancha y en tercer lugar Castilla y León. La calidad es media-alta. Las bodegas españolas cuentan con instalaciones grandes, con un nivel tecnológico medio, muy buen servicio al cliente y precios medios.

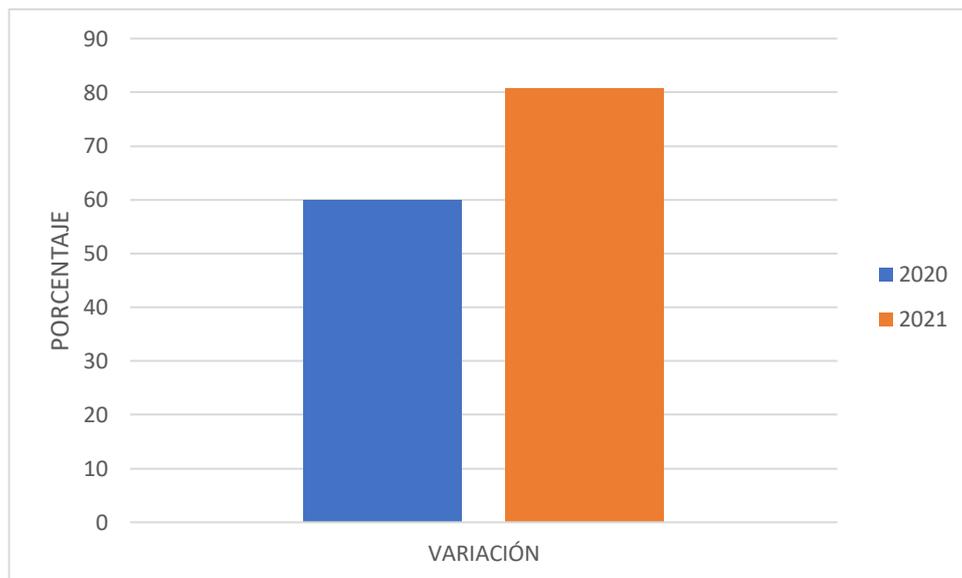
Grupos Locales:

La calidad es elevada. Las instalaciones son de pequeño tamaño, cuentan con poca tecnología como herramienta de trabajo. Pero tienen muy buen servicio al cliente, son más cercanos y el trato se cataloga como espectacular. En contra, sus precios son más elevados.

4.2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE BODEGAS PROTOS SL

4.2.1. Evolución de las ventas

Gráfica 5. Evolución de ventas. **El Economista (2023) Datos comerciales de Bodegas Protos.**



El aumento del 20.81% en las ventas de Bodegas Protos de 2020 a 2021 indica un desempeño positivo en términos de generación de ingresos durante ese período.

Tabla 1. Evolución posiciones 2020 vs 2021 – Ventas. **El Economista (2023) Datos comerciales de Bodegas Protos SL.**

EVOLUCIÓN POSICIONES 2020 VS 2021 – VENTAS			
RANKING	POSICION 2020	POSICION 2021	EVOLUCION POSICIONES
NACIONAL	24.956	25.207	+ 251
VALLADOLID	225	226	+ 1
SECTOR CNAE 1102	148	140	- 8

Bodegas Protos SL ha experimentado un cambio en su posición en el Ranking Nacional de Empresas según ventas, situándose en la posición 25.207, lo que representa un descenso de 251 lugares en comparación con el año 2020.

En el contexto del Ranking de Valladolid basado en las ventas, la empresa Bodegas Protos SL ha alcanzado la posición 226 en el año 2021, experimentando un descenso de 1 posición con respecto al año anterior.

Destacando en el ámbito sectorial, en el Ranking de Empresas del Sector de Elaboración de Vinos según ventas en 2021, Bodegas Protos SL ha logrado la posición 140. Este logro refleja una mejora, ascendiendo 8 posiciones en comparación con el año 2020.

4.2.2. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta ampliamente empleada para evaluar los factores externos que impactan en un negocio específico. Destaca por su simplicidad y accesibilidad, no requiere un alto nivel de capacitación para su aplicación y proporciona información valiosa para la empresa. Es particularmente útil en situaciones donde la información previa es limitada, sirviendo como un punto de partida efectivo.

Además, ofrece a las empresas una comprensión más clara de su posición actual, su potencial futuro y la dirección en la que se están moviendo. Para ello, se va a evaluar los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales que pueden afectar a la empresa para identificar cómo los cambios en el entorno externo podrían impactar a Bodegas

Protos, por ejemplo, regulaciones del sector, cambios económicos, tendencias sociales, avances tecnológicos, etc.

Factores Políticos:

Regulaciones del Sector. Bodegas Protos SL está sujeta a las regulaciones gubernamentales en la producción y comercialización de vinos. Cambios en las leyes y regulaciones relacionadas con el alcohol y la producción vitivinícola pueden impactar la operación de la bodega. Las regulaciones gubernamentales en la producción y comercialización de vinos son las siguientes:

- Denominación de origen.
- Normativas de etiquetado.
- Requisitos de calidad y seguridad alimentaria.
- Impuestos específicos sobre el vino.
- Normativas de Publicidad y Promoción.
- Normativas Sanitarias y de Seguridad.
- Regulaciones de Comercio Internacional.

Acuerdos Comerciales Internacionales. La participación de España en acuerdos comerciales internacionales puede afectar las exportaciones de Bodegas Protos. Cambios en políticas comerciales pueden influir en la accesibilidad a mercados extranjeros.

Normativas sobre Publicidad y Etiquetado: Regulaciones legales sobre la publicidad de productos alcohólicos y los requisitos de etiquetado pueden impactar las estrategias de marketing de Bodegas Protos.

Derechos de Propiedad Intelectual: Protecciones legales para las denominaciones de origen y las marcas registradas son esenciales para la protección de la marca de Bodegas Protos.

Algunas de las leyes más relevantes en los últimos 20 años que afectan directamente al sector vitivinícola son las siguientes:

Ley 24/2003, de 10 de julio, de la Viña y del Vino: Esta ley estableció un marco normativo integral para regular la producción, comercialización y control de calidad de los vinos españoles, abordando aspectos como las denominaciones de origen, las indicaciones geográficas protegidas, la promoción del consumo de vino y la lucha contra el fraude enológico.

Real Decreto 1363/2011, de 20 de octubre, por el que se regula el régimen jurídico del control interno ejercido por la Agencia de Información y Control Alimentarios: Este real decreto estableció las disposiciones para el control interno de la calidad y autenticidad de los productos alimentarios, incluyendo el vino, mediante la Agencia de Información y Control Alimentarios.

Ley 2/2014, de 25 de marzo, de modificación de la Ley 24/2003, de 10 de julio, de la Viña y del Vino: Esta ley introdujo modificaciones en la normativa sobre el sector del vino, incluyendo aspectos como la promoción de la innovación

y la competitividad, la simplificación administrativa y la mejora de la trazabilidad y la calidad de los productos vinícolas.

Real Decreto 515/2014, de 6 de junio, por el que se regulan las condiciones técnicas y administrativas para la comercialización y utilización de los azúcares de remolacha y de caña en la producción de vinos: Este real decreto estableció las condiciones para la comercialización y uso de azúcares en la elaboración de vinos, con el fin de garantizar la transparencia y la calidad en la producción vinícola.

Ley 6/2015, de 12 de mayo, del Vino de Galicia: Esta ley establece las disposiciones específicas para regular la producción, elaboración, circulación y comercialización del vino en la comunidad autónoma de Galicia.

Real Decreto 308/2015, de 24 de abril, por el que se regulan las condiciones que deben cumplir las denominaciones de origen e indicaciones geográficas protegidas y el registro de las menciones tradicionales en el sector vitivinícola: Este decreto establece las normas para la protección y regulación de las denominaciones de origen e indicaciones geográficas protegidas en el sector vitivinícola.

El Real Decreto 448/2018, de 4 de junio, establece disposiciones específicas para el sector del vino y modifica el Real Decreto 1363/2011, de 20 de octubre, que regula el régimen jurídico del control interno ejercido por la Agencia de Información y Control Alimentarios, y también modifica el Real Decreto 1075/2014, de 19 de diciembre, sobre la aplicación de los pagos directos a la agricultura y ganadería, así como la gestión y control de los pagos al desarrollo rural, a partir de 2015. Este real decreto establece disposiciones específicas de aplicación en el sector del vino, incluyendo aspectos relacionados con el control de calidad, las ayudas y subvenciones, entre otros.

Es importante tener en cuenta que la regulación específica puede variar según la región y el tipo de producto vitivinícola, y es fundamental que las empresas del sector cumplan con todas las disposiciones legales aplicables.

Factores Económicos:

El contexto económico de España entre 2008 y 2024 estuvo marcado por varios eventos y tendencias significativas, incluida la crisis financiera global de 2008, la posterior recesión económica, la recuperación gradual y luego la crisis económica desencadenada por la pandemia de COVID-19 en 2020. A continuación, se presentan algunos aspectos clave de este periodo:

Crisis financiera global (2008-2009): España experimentó una grave recesión como resultado de la crisis financiera global, que fue desencadenada por la crisis de las hipotecas “subprime” en Estados Unidos. La burbuja inmobiliaria española estalló, provocando una crisis bancaria y un aumento del desempleo.

Recesión económica (2008-2013): Durante este periodo, España enfrentó una recesión prolongada, con una contracción significativa del producto interno

bruto (PIB), un aumento del desempleo y una crisis en el sector inmobiliario. El país implementó medidas de austeridad para reducir el déficit público y estabilizar la economía.

Crisis del euro (2010-2012): España estuvo entre los países europeos más afectados por la crisis de la deuda soberana en la Eurozona. El país enfrentó dificultades para financiar su deuda pública y tuvo que solicitar un rescate financiero de la Unión Europea en 2012 para recapitalizar su sistema bancario.

Recuperación gradual (2013-2019): Después de la recesión, España experimentó una recuperación económica gradual. El crecimiento del PIB se reanudó, el desempleo comenzó a disminuir y se registraron mejoras en otros indicadores económicos. Sin embargo, la recuperación fue desigual y el país aún enfrentaba desafíos estructurales, como la alta tasa de desempleo y la deuda pública.

Pandemia de COVID-19 (2020): La irrupción de la pandemia de COVID-19 en 2020 provocó graves repercusiones en la economía de España. Se implementaron rigurosas medidas de confinamiento y distanciamiento social con el fin de frenar la propagación del virus, lo que llevó a una contracción sin precedentes del PIB, un aumento del desempleo y una crisis en varios sectores, como el turismo y la hostelería.

Guerra de Ucrania (2022): A nivel de España supuso inflación y miedo al desabastecimiento.

Estas condiciones económicas, afectan a las tasas de cambio, tasas de interés y condiciones crediticias, y con lo cual, también a la demanda y la rentabilidad de los productos de Bodegas Protos.

Afectando de igual modo a los ingresos disponibles de los consumidores. La capacidad de los consumidores para comprar vinos de calidad, como los producidos por Bodegas Protos, está influenciada por la situación económica general y los ingresos disponibles.

Factores Sociales:

Cultura y tradición: España tiene una rica cultura vinícola que se remonta a siglos atrás. El vino forma parte de la tradición y la identidad cultural del país, y su consumo está arraigado en celebraciones, eventos sociales y gastronomía.

Cambios en los hábitos de consumo: A lo largo del tiempo, los hábitos de consumo de vino en España han experimentado cambios significativos. Por ejemplo, ha habido un aumento en el consumo de vino entre los jóvenes, así como una mayor diversificación de las preferencias de vino, con un interés creciente en vinos de calidad y variedades menos conocidas.

Tendencias de salud y bienestar: La conciencia sobre la salud y el bienestar ha aumentado en los últimos años, lo que ha llevado a cambios en los patrones de consumo de alcohol. Algunos consumidores pueden optar por

reducir su consumo de vino o buscar opciones más saludables, como vinos orgánicos o bajos en alcohol.

Influencia de las redes sociales y la cultura digital: Las redes sociales y la cultura digital desempeñan un papel cada vez más importante en la promoción y el consumo de vino en España. Los consumidores pueden descubrir nuevos vinos, compartir experiencias y recomendar productos a través de plataformas digitales, lo que puede influir en sus decisiones de compra.

Cambios demográficos: Los cambios en la demografía, como el envejecimiento de la población o la llegada de inmigrantes de países con diferentes tradiciones vinícolas, pueden tener un impacto en las preferencias y el consumo de vino en España.

Factores Tecnológicos:

Innovaciones en la Vinificación: Avances tecnológicos en técnicas de vinificación pueden afectar la eficiencia y la calidad de los vinos producidos por Bodegas Protos.

Presencia en Plataformas Digitales: La adopción de tecnologías digitales para el marketing y la venta directa al consumidor puede ser crucial para el éxito de Bodegas Protos en un entorno cada vez más digital.

Avances en técnicas de cultivo: La tecnología ha permitido el desarrollo de nuevas técnicas de cultivo de la vid, como la agricultura de precisión, el uso de drones para el monitoreo de los viñedos, y sistemas de riego más eficientes. Estas tecnologías pueden ayudar a mejorar la calidad de la uva y aumentar la productividad de los viñedos.

Innovaciones en la vinificación: La industria vinícola ha experimentado avances significativos en las técnicas de vinificación, con la introducción de equipos y procesos más sofisticados. Esto incluye el uso de tanques de fermentación controlada, prensas neumáticas, sistemas de refrigeración y filtración avanzados, entre otros. Estas innovaciones pueden mejorar la calidad y consistencia del vino.

Tecnología de la información y gestión: Los avances en tecnología de la información han permitido a las bodegas mejorar la gestión de sus operaciones, desde el seguimiento de la producción y el inventario hasta la gestión de ventas y distribución. Los sistemas de gestión empresarial (ERP), software de seguimiento de cosechas, y herramientas de análisis de datos pueden ayudar a optimizar los procesos y tomar decisiones más informadas.

Investigación y desarrollo enológico: La investigación enológica y el desarrollo de nuevas variedades de uva resistentes a enfermedades y adaptadas a diferentes condiciones climáticas han sido facilitadas por avances tecnológicos en la genética y la biotecnología. Estas investigaciones pueden conducir a la creación de vinos de mayor calidad y más sostenibles.

Tecnologías sostenibles: La creciente preocupación por la sostenibilidad ha impulsado el desarrollo de tecnologías que reducen el impacto ambiental de la producción de vino. Esto incluye el uso de energías renovables, como la energía solar y eólica, prácticas de gestión de residuos más eficientes, y tecnologías de conservación del agua.

Factores Ambientales:

Clima: El clima es uno de los factores más importantes que afectan a la calidad y al rendimiento de los viñedos. En España, el clima varía considerablemente de una región a otra, desde el clima mediterráneo en el este y sur hasta el clima atlántico en el norte y noroeste. Las condiciones climáticas, como la temperatura, la humedad y la cantidad de lluvia, pueden afectar el crecimiento de la vid, el desarrollo de la uva y la maduración del fruto.

Terroir: El “terroir” se refiere al conjunto único de características ambientales de una región vitivinícola, incluyendo el suelo, el clima, la topografía y la exposición al sol. Estas características pueden influir en el sabor, aroma y calidad del vino producido en esa región. España cuenta con una gran diversidad de terroirs, que van desde los suelos calcáreos de la Rioja hasta los suelos graníticos del Bierzo.

Altitud: La altitud de los viñedos también puede tener un impacto significativo en la calidad del vino. En general, los viñedos situados a mayor altitud tienden a tener amplitudes térmicas más grandes, lo que puede contribuir a una maduración más lenta y a una mayor concentración de sabores en las uvas.

Exposición solar: La exposición al sol de los viñedos puede influir en la maduración de las uvas y en la calidad del vino. La orientación de las laderas y la cantidad de luz solar que reciben los viñedos pueden afectar la temperatura, la fotosíntesis y la acumulación de azúcares en las uvas.

Influencia del mar: En algunas regiones vinícolas de España, la proximidad al mar puede tener un impacto en el clima y en la influencia de los vientos marinos. Por ejemplo, las regiones costeras como Rías Baixas y Penedès pueden experimentar temperaturas más suaves y una mayor humedad, lo que puede afectar el estilo y la calidad del vino producido en esas áreas.

Cambio Climático: Cambios en el clima pueden afectar las cosechas de uvas y, por ende, la disponibilidad y calidad de los productos de Bodegas Protos.

Sostenibilidad: La creciente conciencia ambiental puede influir en las prácticas agrícolas y de producción de Bodegas Protos, así como en la percepción del consumidor sobre la sostenibilidad.

4.2.3. Misión, visión y valores

Establecer la misión de una empresa es un paso crucial previo a la formulación de una estrategia efectiva, ya que responde a dos preguntas

fundamentales para definir la identidad de la organización: ¿Quiénes somos? ¿Cómo operamos? (Labarca, 2008).

La misión corporativa debe estar alineada con los valores u objetivos de la organización y debe promover la dignidad de sus colaboradores, manteniéndose constante en su esencia, aunque pueda ser objeto de revisión periódica para garantizar la comprensión y la internalización de sus principios en toda la empresa (Labarca, 2008)

La misión empresarial debe cumplir con tres requisitos esenciales:

- Definir claramente su ámbito de actuación, especificando los productos y servicios que ofrece, los mercados en los que opera y la geografía que abarca.
- Transmitir de manera efectiva sus habilidades fundamentales, que definirán su ventaja competitiva duradera y la destacarán en el mercado.
- Reflejar el código ético de sus prácticas, evidenciando los estándares de comportamiento que la empresa respalda para lograr sus objetivos (Guerras Martín, 2007).

A continuación, se muestra la Misión que nos indican en su página web comparándola con la Misión que nos mencionan en su Código de Conducta publicado el 1 de marzo de 2021.

Misión obtenida de la página web:

“Desde 1927 seguir fieles a nuestro lema “SER PRIMERO” como actitud de mejora constante con el único objetivo de elaborar el mejor vino. Aquellos hombres visionarios supieron escuchar al terruño, entender sus necesidades e imaginar un proyecto de éxito que, además de haber llegado intacto hasta nuestros días, crece mirando siempre hacia el futuro” (Bodegas Protos, 2023).

Misión obtenida del Código de Conducta:

“Como empresa, Protos pretende satisfacer a nuestros clientes con calidad consistente en el tiempo, con una marca de confianza y a un precio justo” (Bayón Bueno, 2021).

Podemos observar que la segunda “misión” es más clara y directa de lo que pretenden ser, esta “misión” podría ser su “visión”. Y dejar como “misión” la que aparece en su página web, que es más visual y denota compromiso y tradición.

Visión:

En cuanto a la “visión” que aparece en el Código de Conducta es la siguiente:

“La esencia de nuestra bodega es ser un grupo bodeguero referente a nivel mundial, altamente valorado por su marca y calidad, cuyo objetivo es crecer sosteniblemente con equilibrio entre cuota de mercado y rentabilidad, innovando,

con mejora continua, con actitud ética y socialmente responsable con sus actuaciones” (Bayón Bueno, 2021)

Tras observar su misión, visión y valores, he recogido información y he decidido crear una nueva visión que sea más clara y concisa para Bodegas Protos, que se acerque en gran medida a lo que la empresa busca. Ya que intentan “Ser Primero” y mejorar para obtener el mejor vino, podemos plantearnos que de cara al futuro que lo que pretenden es mejorar y ser competitivos.

La visión creada es la siguiente:

“Nuestra visión consiste en llegar a posicionarnos en el mercado nacional como una empresa sólida, rentable, fiel a nuestras raíces y apostando por mantenernos a la vanguardia del sector.”

Fuente: creación propia.

Valores:

- Aspiración a la excelencia y superación continua.
- Innovación avanzada sin perder la esencia artesanal.
- Fomento de la cohesión y la identidad corporativa.
- Estructura organizativa descentralizada que promueve la delegación, la confianza, la lealtad, el compromiso, la participación, la creatividad y la innovación.
- Respeto por el equilibrio económico y una política de gastos responsable.
- Consideración hacia el entorno, abarcando aspectos éticos, responsabilidad social corporativa, medio ambiente y sostenibilidad.

Protos se guía en su día a día por estos valores éticos, profundamente arraigados y compartidos por todos los miembros de la organización (Bayón Bueno, 2021).

4.2.4 Objetivos.

Los objetivos estratégicos y prioritarios son:

- Satisfacción y mejora de las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas.
- Mejora continua de la eficacia de la gestión, el trabajo y los servicios ofrecidos.
- Adopción de avances tecnológicos para actualizar las instalaciones y mejorar los equipos y procesos de trabajo.
- Compromiso con la salud, seguridad y desarrollo profesional y personal del personal, reconociendo que el éxito organizacional depende de la colaboración de todos los empleados, lo que resalta la importancia de la motivación y la capacitación.

- Fomento de la comunicación para involucrar a los trabajadores y subcontratistas en la política y las responsabilidades de calidad.
- Cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios pertinentes al servicio.
- Compromiso con el desarrollo de la actividad de manera respetuosa con el medio ambiente y la preservación del entorno.
- Evaluación adecuada de los riesgos asociados con la actividad y la elaboración de planes de acción para abordarlos, contribuyendo así al compromiso y apoyo con la dirección estratégica.

(Bodegas Protos, 2023)

4.2.5 Análisis de la Cadena de Valor.

Gráfica 6. Cadena de Valor de Bodegas Protos SL (Creación propia, 2024)
Ventaja competitiva de Bodegas Protos SL.



La cadena de valor es una herramienta de análisis estratégico creada por Michael E. Porter en 1995 para ayudar a identificar la ventaja competitiva de una empresa (Porter, 1995).

Dentro del enfoque de la Gestión Estratégica de Costos (GEC), se destaca la importancia de una visión global externa a la empresa para lograr una administración eficiente de costos. Se introdujo el concepto de cadena de valor para describir este enfoque, definiéndola como el conjunto interrelacionado de actividades creadoras de valor que abarca desde la adquisición de materias

primas por parte de los proveedores hasta la entrega del producto final al consumidor. En este sentido, la empresa es solo una parte de esta cadena de actividades creadoras de valor.

Sin embargo, la contabilidad tradicional, en la actualidad, tiende a adoptar un enfoque más centrado en los factores internos de la empresa, como sus procesos, productos y clientes. La contabilidad gerencial, desde esta perspectiva de valor agregado, se enfoca en maximizar la diferencia entre los costos de las compras y las ventas, lo que constituye el valor agregado por la empresa.

La GEC nos advierte que, al limitarse al concepto de valor agregado, la empresa puede perder diversas ventajas y oportunidades que van más allá de la compra y venta al cliente. Según Shank y Govindarajan (1995) el análisis estratégico de la cadena de valor abarca cuatro áreas claves para mejorar la rentabilidad:

a. Vínculo con los proveedores: Iniciar el análisis de costos con las compras puede hacer que la empresa pierda oportunidades para aprovechar las relaciones existentes con sus proveedores, las cuales pueden ser beneficiosas tanto para la empresa como para el proveedor.

b. Vínculos de proceso dentro de la cadena de valor: Reconocer el entrelazamiento de las actividades de valor dentro de la empresa permite identificar cómo aumentar los costos de una actividad de valor puede conducir a una reducción en el costo total, al mejorar la eficiencia y efectividad de los procesos.

c. Vínculos a través de la cadena de valor de una unidad de negocios dentro de la organización: Se identifica el potencial de utilidad al explotar los vínculos entre las actividades de valor a través de diferentes unidades de negocios dentro de la organización, lo que puede contribuir a la reducción de costos al compartir recursos y capacidades.

d. Vínculo con los clientes: Detener el análisis de costos en las ventas puede limitar las oportunidades de aprovechar las relaciones con los clientes de la empresa, que pueden ser igualmente importantes que las relaciones con los proveedores. Es crucial explorar y explotar estas relaciones para maximizar la rentabilidad y la competitividad de la empresa.

La infraestructura empresarial abarca todas las funciones y procesos necesarios para mantener en marcha la empresa, que van desde la planificación y la contabilidad hasta la dirección ejecutiva y el aseguramiento de la calidad.

La gestión de Recursos Humanos. Trabajan por la captación de trabajadores de la zona, esto se debe a que Peñafiel es un pueblo que se encuentra en una comarca de la “España vaciada” con población envejecida. Luchan por que los jóvenes no abandonen su hogar dándoles un puesto de trabajo. Como puntos a abordar por el departamento, se sugiere la elaboración de un *Roadmap* detallado de proyectos clave para alcanzar al nivel de posicionamiento deseado, y desarrollar en el equipo de Recursos Humanos las competencias clave para posicionar estratégicamente su rol.

Desarrollo de la tecnología. La ingeniería y el desarrollo siempre han sido herramientas para la optimización de procesos, pero hoy deben verse como elementos que crean valor desde una perspectiva económica, social y ambiental. Se puede utilizar a lo largo de la cadena de valor, desde la fase de planificación hasta el proceso de venta y el final del ciclo de vida del producto. Gracias a la tecnología, Bodegas Protos ha logrado una automatización de sus procesos, lo que ha tenido un impacto mayormente positivo en cada fase de su cadena de valor, que incluye la logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y ventas, y servicio postventa. Esta mejora ha permitido un refinamiento en las estrategias empleadas para analizar la cadena de la empresa.

En cuanto al aprovisionamiento, implica la adquisición de los materiales necesarios para la actividad empresarial y su almacenamiento hasta el inicio del proceso de producción o comercialización. En este sentido, la empresa cuenta con existencias de materias primas para la producción y también mantiene en almacén el vino fabricado a la espera de su comercialización.

La logística interna comprende las acciones y actividades destinadas a ordenar y organizar los flujos de materiales e información dentro de la empresa, con el fin de garantizar un servicio adecuado al menor costo posible. Esto incluye desde la recepción y ubicación de mercancías hasta su expedición, pasando por todo el proceso de preparación y empaquetado del vino.

Las operaciones, dentro de las actividades primarias de la cadena de valor, comprenden los procedimientos para transformar las materias primas en el producto final, en este caso, el vino.

Por último, la logística externa se refiere al conjunto de procesos que tienen lugar después de que el producto esté terminado y listo para ser enviado al cliente final. Esta etapa se encarga del almacenamiento del producto en stock, asegurando que haya disponibilidad del producto necesario y en las cantidades adecuadas para satisfacer la demanda existente.

4.2.6 Estudio de sus recursos y capacidades

Recurso tangible físico:

- **Viñedos:** Las parcelas de tierra dedicadas al cultivo de uvas para la elaboración de vino. Tienen unas 100 hectáreas de viñedo propio y se abastece de unas 500 hectáreas que pertenecen a sus socios y de otras 300 hectáreas de viticultores de la zona que se han convertido en proveedores asiduos (Bouquet Brands, 2024).
- **Instalaciones de producción:** Las bodegas y las instalaciones de procesamiento donde se lleva a cabo la vinificación y el embotellado del vino. Bodega de 20.000 metros cuadrados, con capacidad de almacenaje de 3.500.000 botellas y 5.000 barricas. Las instalaciones están ubicadas en la Calle Bodegas Protos, Peñafiel, Valladolid (Proarquitectura, 2024).
- **Oficina administrativa:** Espacio físico donde se llevan a cabo las tareas administrativas y de gestión de la empresa, como la contabilidad, el marketing y recursos humanos (Proarquitectura, 2024).

- Equipos de vinificación: Equipos y maquinaria utilizados en el proceso de elaboración del vino, como prensas, tanques de fermentación, y equipos de embotellado. (Bodegas Protos SL, 2024)
- Barricas de roble: Utilizadas para el envejecimiento del vino, aportando sabor y carácter al producto final (Bodegas Protos SL, 2024).
- Salas de almacenamiento: Espacios destinados al almacenamiento de las barricas y botellas de vino antes de su comercialización (Arquitectura Viva, 2024).
- Tanques de almacenamiento: Utilizados para almacenar y fermentar el mosto de uva durante el proceso de vinificación (Bodegas Protos SL, 2024).
- Almacenes de suministros: Espacios físicos para almacenar materiales y suministros necesarios para la operación diaria de la bodega, como botellas, tapones, etiquetas y materiales de embalaje (Bodegas Protos SL, 2024).
- Equipos de refrigeración: Utilizados para controlar la temperatura durante la fermentación y almacenamiento del vino (Bodegas Protos SL, 2024).
- Una bodega preparada con la última tecnología para la elaboración del vino, un almacén de productos semiterminados y un centro logístico para los vinos de las tres denominaciones en las que participa: Ribera, Rueda y Cigales (Revista Infoetail, 2024).
- Etiquetas y envases: Material físico utilizado para etiquetar y empaquetar las botellas de vino antes de su distribución (Bodegas Protos SL, 2020).
- Maquinaria agrícola: Tractores, cosechadoras y otros equipos utilizados en el mantenimiento y cuidado de los viñedos. Bodegas Protos trabaja de la mano de Fendt, fabricante de maquinaria agrícola (Interempresas, 2024).
- Salas de cata: Espacios físicos destinados a la degustación de vinos por parte de los clientes y visitantes (Bodegas Protos SL, 2024)
- Área de turismo: Instalación física diseñada para recibir visitas turísticas y ofrecer experiencias relacionadas con el mundo del vino, como visitas guiadas y eventos (Bodegas Protos SL, 2024).
- Instalaciones de seguridad: Equipamiento físico como cámaras de vigilancia, sistemas de alarma y cerraduras de seguridad para proteger las instalaciones y el inventario de la bodega (Bodegas Protos SL, 2020).

Recurso tangible financiero:

Para este apartado, se ha realizado un análisis económico-financiero con los datos de los balances de los años 2016, 2017, 2018 y 2019 de la empresa. Para analizar el balance hay que conocer los porcentajes horizontales y verticales, y elaborar los ratios.

El porcentaje vertical consiste en la comparación de una partida del balance contra la suma total, y el porcentaje horizontal es la comparación de cualquier partida de un periodo determinado contra la misma partida del periodo anterior.

Porcentaje vertical = Cuenta A / (Total activo o pasivo + Patrimonio neto)
x 100

El porcentaje vertical mide el peso que una cuenta tiene con respecto al total de activo o pasivo más patrimonio neto.

Porcentaje horizontal= (Cuenta A del año n - Cuenta A del año n_1)/
Cuenta A del año n_1

El porcentaje horizontal mide cuánto ha variado una cuenta en un período con respecto a la misma cuenta del período anterior.

Tabla 2. Porcentajes horizontales. **(Elaboración propia, 2024).**

	Porcentajes horizontales				
	16-17	17-18	18-19	19-20	16-20
A) ACTIVO NO CORRIENTE	0,14%	-3,82%	3,79%	87,92%	87,85%
B) ACTIVO CORRIENTE	38,27%	25,22%	36,77%	- 36,88%	49,46%
TOTAL ACTIVO (A B)	10,91%	6,41%	17,47%	27,67%	77,00%
A) PATRIMONIO NETO	16,17%	14,30%	20,54%	25,86%	101,43%
B) PASIVO NO CORRIENTE	- 36,97%	- 34,63%	-48,17%	76,44%	- 62,32%
C) PASIVO CORRIENTE	16,63%	- 23,29%	13,66%	36,77%	39,07%
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A B C)	10,91%	6,41%	17,47%	27,67%	77,00%

Con respecto al análisis de los porcentajes horizontales podemos comentar que el activo no corriente se vio aumentado todos los años excepto el segundo, en el que experimentó una bajada del 3,82%. De forma global se ha producido un aumento del 87%, debido sobre todo al aumento que se dio en el año 2019-2020. El activo corriente por su parte aumentó durante 3 años consecutivos, sin embargo, el último año analizado se produjo un descenso de casi el 37% viéndose un aumento global de casi la mitad. De forma global el

activo de la empresa Protos S.L. ha ido aumentando año tras año hasta alcanzar un 77%.

El patrimonio neto aumentó todos los años analizados duplicando su valor desde el inicio del registro.

Por su parte, el pasivo no corriente vio mermado su volumen los 3 primeros años y aumentado tan solo el último en más de un 75%, sin embargo, el volumen global de estos 4 años nos deja un descenso significativo de más del 60% y el pasivo corriente, en cambio, aumentó todos los años excepto el segundo, en el cual disminuyó más de un 24%, descenso que no impidió que el pasivo corriente no se elevase hasta casi un 40%.

Tabla 3. Porcentajes verticales. **(Elaboración propia, 2024).**

Porcentajes verticales					
	2016	2017	2018	2019	2020
A) ACTIVO NO CORRIENTE	71,74%	64,77%	58,54%	51,73%	76,13%
B) ACTIVO CORRIENTE	28,26%	35,23%	41,46%	48,27%	23,87%
A) PATRIMONIO NETO	77,08%	80,73%	86,71%	88,98%	87,72%
B) PASIVO NO CORRIENTE	10,00%	5,68%	3,49%	1,54%	2,13%
C) PASIVO CORRIENTE	12,92%	13,59%	9,79%	9,48%	10,15%

Se puede observar en relación con los porcentajes verticales que con respecto al activo no corriente se ve como el primer año representaba casi tres cuartas partes del activo total, sin embargo, este se fue mermando hasta llegar a algo más del 50% el penúltimo año, volviendo a aumentar hasta más del 75% el último año.

El Patrimonio Neto aumenta año tras año consecutivamente produciéndose un pequeño descenso el último año quedando por encima del 85%. Como consecuencia del aumento del patrimonio neto ambos pasivos, tanto el corriente como el no corriente, ven reducido su volumen.

Tablas 4 y 5. Ratios. **(Elaboración propia, 2024).**

	2016	2017	2018	2019	2020
Peso ANC	71,74%	64,77%	58,54%	51,73%	76,13%
Peso AC	28,26%	35,23%	41,46%	48,27%	23,87%

	2016	2017	2018	2019	2020
Endeudamiento 1	0,2292	0,1927	0,1329	0,1102	0,1228
Endeudamiento 2	0,2974	0,2387	0,1532	0,1238	0,1400
Peso PNC	10,00%	5,68%	3,49%	1,54%	2,13%
Peso PC	12,92%	13,59%	9,79%	9,48%	10,15%
Autonomía financiera	3,36	4,19	6,53	8,08	7,14

Estructura económica:

Las dos terceras partes de activo eran activo no corriente en el año 2016 algo que fue cambiando con el paso de los años hasta igualarse el peso del activo corriente y del activo no corriente en el año 2019, sin embargo, en el año 2020 volvió a cambiar drásticamente ya que el peso del activo no corriente volvió a ser de tres cuartas partes del activo.

Estructura financiera:

Según los ratios de endeudamiento podemos comprobar que apenas tiene financiación ajena, 4/5 partes es financiación propia.

Según el peso del PNC y del PC vemos que hay muy poca deuda en general, pero sobre todo hay menos deuda a largo plazo que a corto plazo, ya que en el largo plazo no supera ningún año el 10% y en el corto plazo alcanza en el año 2017 un 13,59%.

La autonomía financiera nos muestra el peso de los recursos propios respecto del total de los recursos financieros y como vemos ha ido aumentando, aunque sigue siendo mínimo.

A continuación, se muestra el análisis de liquidez y solvencia:

Tabla 6. Liquidez a corto plazo. **(Elaboración propia, 2024).**

Corto plazo

	2016	2017	2018	2019	2020
Liquidez general	2,18	2,59	4,23	5,09	2,35
Test ácido	0,88	1,17	2,45	3,69	1,24
Disponibilidad inmediata	0,67	0,35	0,31	1,21	0,94

La liquidez general se sitúa por encima de los 2 puntos, siendo el último año de 2,35 valores que son los correctos.

El ratio de test ácido se sitúa bastante por debajo del de liquidez general, lo que nos puede indicar que el peso de las existencias en el activo corriente es elevado y que los bienes y derechos de corto plazo fácilmente materializables en dinero que tiene la empresa para hacer frente a deudas a corto plazo son sensiblemente menores a las que se pensaba que tenía la empresa al calcular el ratio de liquidez.

Por último, como se puede observar, el ratio de disponibilidad inmediata es inferior a 1, algo normal en una empresa.

Tabla 7. Liquidez a largo plazo. **(Elaboración propia, 2024).**

	Largo plazo				
	2016	2017	2018	2019	2020
Ratio de solvencia	4,36232001	5,18903358	7,52630702	9,07570005	8,14175882
Ratio de autofinanciación	77,0764181	80,7285799	86,7132712	88,9815662	87,7176471
Ratio de cobertura	1,21384476	1,33419943	1,54092456	1,75003964	1,18010857

El ratio de solvencia nos ayuda a comparar la totalidad de los activos exigible. El ratio de solvencia el número de veces que se podría hacer frente a las deudas con una situación hipotética de pago. Dicho ratio se sitúa por encima de 1, con valores medios de 7, lo que significa que la empresa dispondría de bienes y derechos 7 veces superiores a las deudas para hacer frente a estos pagos.

En el caso de la empresa Protos la autofinanciación es muy grande, lo que se traduce en un menor endeudamiento.

El ratio de cobertura es mayor que 1, aunque no por mucho, por lo que la empresa se encuentra en los valores correctos.

A continuación, se va a analizar el Fondo de Maniobra y las Necesidades Operativas de Fondos (NOF).

El Fondo de Maniobra es una magnitud a largo plazo y básicamente nos dice si una empresa puede o no cubrir con su Activo corriente el Pasivo corriente, es decir, ser o no ser solvente en el corto plazo. Si el Fondo de maniobra es mayor que cero quiere decir que con los recursos a largo plazo la empresa está financiando su inversión a largo plazo y además le sobra para financiar la inversión en el corto plazo. Es decir, a financiar el Capital circulante.

Las Necesidades Operativas de Fondos o NOF es el dinero o recursos que necesita la empresa para llevar a cabo sus operaciones, son la parte de activo corriente operativo que no está financiada con pasivo corriente operativo.

Tabla 8. Fondo de Maniobra y Necesidades Operativas de Fondos. **(Elaboración propia, 2024).**

	2017	2018	2019	2020
FM	2.444.855,00€	3.805.830,00€	5.477.340,00€	2.471.675,00€
NOF	2.777.456,00€	4.012.296,00€	5.632.498,00€	2.471.674,00€

Con los recursos a largo plazo la sociedad es capaz de cubrir su activo en el largo plazo y además lo que sobra le permite financiar el corto plazo para seguir financiando su actividad normal en los cuatro años estudiados.

Tabla 9. Análisis del Fondo de Maniobra frente a las NOF. **(Elaboración propia, 2024).**

	2017	2018	2019	2020
CAPITAL CORRIENTE	2.444.856,00€	3.805.831,00€	5.477.339,00€	2.471.675,00€
FONDO DE MANIOBRA	2.444.855,00€	3.805.830,00€	5.477.340,00€	2.471.675,00€
AC Operativo	3.979.594,00€	4.983.064,00€	6.815.425,00€	4.301.798,00€
PC Operativo	1.202.138,00€	970.768,00€	1.182.927,00€	1.830.124,00€
N.O.F.	2.777.456,00€	4.012.296,00€	5.632.498,00€	2.471.674,00€
F.M-NOF	- 332.601,00 €	- 206.466,00 €	- 155.158,00 €	1,00 €
	Déficit finan.	Déficit finan.	Déficit finan.	Equilibrio finan.
	N.O.F. > FM	N.O.F. > FM	N.O.F. > FM	N.O.F. = FM

En el análisis realizado se puede observar como el FM es mayor que las NOF por lo que nos encontramos con un superávit de financiación lo que significa que las NOF se están financiando con deuda a l/p, la empresa está cubriendo con su capital circulante sus necesidades operativas, por lo que no necesitaría recurrir a Deuda en el c/p. Este superávit se debería reflejar en la tesorería, la Sociedad tiene más liquidez. Y, el excedente debería coincidir con las Inversiones Financieras temporales y así generar una rentabilidad, a pesar de esto, la Sociedad recurre a la deuda en el c/p sin motivo aparente.

Recurso intangible, no humano, tecnológico:

Bodegas Protos SL ha establecido una presencia digital sólida en el mercado. La empresa cuenta con una página web oficial que sirve como plataforma principal para proporcionar información detallada sobre sus vinos, historia, procesos de producción y eventos. Esta página web no solo actúa como un escaparate digital de la empresa, sino que también facilita la comunicación directa con sus clientes y aficionados. (www.bodegasprotos.com)

Además de su página web, Bodegas Protos SL ha implementado una tienda online. Esta tienda permite a los clientes comprar sus vinos directamente desde la comodidad de sus hogares, ofreciendo una amplia gama de sus productos con descripciones detalladas y opciones de compra seguras y fáciles de usar (Bodegas Protos SL, 2024).

En el ámbito de las redes sociales, Bodegas Protos SL tiene una presencia activa en varias plataformas populares, como Facebook, Instagram, Twitter y LinkedIn. A través de estas redes sociales, la empresa comparte actualizaciones, noticias, eventos, y promociones especiales. También utilizan estas plataformas para interactuar con sus seguidores, responder a preguntas, y compartir contenido visualmente atractivo relacionado con el mundo del vino y la cultura vitivinícola.

En resumen, Bodegas Protos SL ha integrado con éxito la tecnología digital en su estrategia de negocio, aprovechando las herramientas online para fortalecer su marca, llegar a un público más amplio y ofrecer una experiencia de cliente completa tanto en el ámbito digital como en el tradicional.

Recurso intangible, no humano, organizativo:

Bodegas Protos SL, como una de las bodegas líderes en el sector vinícola, ha acumulado varios recursos intangibles no humanos y organizativos a lo largo de los años. Estos activos intangibles desempeñan un papel crucial en la diferenciación de la empresa y en el fortalecimiento de su posición en el mercado. Aquí se presentan algunos de estos recursos:

Marcas y Propiedad Intelectual:

Bodegas Protos SL posee diversas marcas registradas relacionadas con sus vinos, como Protos Reserva o Protos Verdejo, así como también patentes y derechos de autor que protegen sus técnicas de vinificación, diseños de etiquetas, y otros elementos distintivos de su marca.

Tecnología y Procesos:

La bodega ha realizado inversiones en tecnologías de vanguardia para la elaboración del vino, que incluyen sistemas de control de calidad, maquinaria especializada y software de gestión. Estas tecnologías posibilitan una producción más eficaz y garantizan una calidad uniforme en sus productos vinícolas.

Reputación y Prestigio

A lo largo de los años, Bodegas Protos SL ha ganado reconocimiento y prestigio tanto a nivel nacional como internacional, siendo la primera bodega española en recibir el certificado de "marca de excelencia" del prestigioso organismo internacional "Superbrands" entre otros reconocimientos como ya se ha mencionado al comienzo de este trabajo. Este capital reputacional es un activo intangible invaluable que la empresa ha cultivado a través de la calidad de sus productos, su historia y tradición, y su compromiso con la excelencia.

Red de Distribución:

La empresa ha establecido una extensa red de distribución que abarca diversos mercados tanto en España como en el extranjero. Esta red incluye acuerdos con distribuidores, tiendas, restaurantes, y otros puntos de venta que facilitan la llegada de sus productos a los consumidores finales.

Cultura Organizativa:

La cultura organizativa de Bodegas Protos SL es otro recurso intangible importante. La empresa valora la tradición, la innovación, la calidad, y el compromiso con el cliente. Esta cultura se refleja en todas las áreas de la empresa, desde la producción hasta el servicio al cliente, y contribuye a su éxito continuado. Se puede ver en su "Código de Conducta" (Bodegas Protos SL, 2021).

Relaciones con Stakeholders:

La bodega ha establecido relaciones sólidas y duraderas con diversos stakeholders, incluyendo proveedores, clientes, distribuidores, y comunidades locales. Estas relaciones son fundamentales para el apoyo mutuo, la colaboración, y el crecimiento sostenible de la empresa.

En conjunto, estos recursos intangibles no humanos y organizativos forman parte del núcleo estratégico de Bodegas Protos SL, proporcionando una base sólida para su crecimiento continuo y su posición destacada en el mercado vinícola.

Recurso intangible humano:

Aunque la bodega es una de las más productivas en la Ribera del Duero, destaca por su eficiencia en la gestión del personal. Con solo 65 empleados,

demuestra que la calidad y compromiso de su equipo son más importantes que la cantidad.

Fernando Villalba, director de Comunicación y responsable de Recursos Humanos de Protos, enfatiza la fortaleza de su plantilla: “Tenemos una estructura muy formada, bien organizada y, sobre todo, muy comprometida con la empresa” (Equipos y Talento, 2018).

Esta afirmación resalta varios aspectos clave del recurso humano de Bodegas Protos:

Especialización y Formación: A pesar de tener una plantilla reducida, los empleados de Protos están altamente capacitados y especializados en sus respectivas áreas. La formación continua y el desarrollo profesional son valores fundamentales para garantizar la excelencia en la producción de vino.

Organización y Eficiencia: La estructura organizativa de Protos está diseñada para maximizar la eficiencia y la productividad. Cada empleado desempeña un papel crucial en el proceso de producción, desde la vinificación hasta el marketing y ventas.

Compromiso y Lealtad: El alto grado de compromiso y lealtad hacia la empresa es evidente en la baja rotación de personal y en la dedicación con la que cada empleado desempeña sus funciones. Este compromiso se traduce en un mayor rendimiento y calidad en el trabajo realizado.

Cultura Corporativa: La cultura de Protos se basa en valores como la calidad, la innovación y el compromiso con la excelencia. Esta cultura corporativa se refleja en el comportamiento y actitud de los empleados en su día a día.

Adaptabilidad y Resiliencia: En un sector tan dinámico y competitivo como el vitivinícola, la capacidad de adaptarse a los cambios y superar los desafíos es crucial. Los empleados de Protos demuestran una gran adaptabilidad y resiliencia ante los retos que se presentan.

Capacidad funcional:

La capacidad funcional de Bodegas Protos SL se refiere a su habilidad para llevar a cabo eficientemente todas las operaciones y procesos necesarios para producir, distribuir y comercializar vinos de alta calidad. Esta capacidad funcional se apoya en varios pilares fundamentales que permiten a la bodega destacar en el competitivo mercado vitivinícola:

Producción: Protos cuenta con modernas instalaciones y equipos tecnológicamente avanzados que permiten una vinificación de alta calidad. La capacidad de producción está optimizada para adaptarse a las demandas del mercado sin comprometer la calidad del vino.

Calidad: La búsqueda constante de la excelencia y la calidad es una prioridad para Protos. Utilizan métodos tradicionales combinados con técnicas

innovadoras para asegurar que cada botella de vino cumpla con los estándares más altos.

Logística y Distribución: La eficiencia en la cadena de suministro y distribución es crucial para llegar a los mercados nacionales e internacionales de manera oportuna. Protos tiene una red logística bien establecida que garantiza la entrega puntual y en condiciones óptimas de sus productos.

Marketing y Ventas: Protos ha desarrollado una sólida estrategia de marketing y ventas para promocionar sus vinos y llegar a nuevos clientes. La presencia en línea a través de su página web, tienda online y redes sociales, así como la participación en ferias y eventos internacionales, contribuyen a aumentar la visibilidad y reconocimiento de la marca.

Gestión Financiera: La salud financiera de la empresa es fundamental para su sostenibilidad a largo plazo. Protos cuenta con una gestión financiera sólida y prudente que le permite invertir en la mejora continua de sus procesos y en la expansión de su negocio.

Recursos Humanos: Como se mencionó anteriormente, el talento y compromiso de su equipo humano son esenciales para la capacidad funcional de Protos. La formación continua, el desarrollo profesional y el ambiente de trabajo positivo contribuyen al éxito de la empresa.

Capacidad cultural:

Las actitudes y valores de los trabajadores son componentes esenciales de esta capacidad cultural. A continuación, se detallan algunos aspectos relacionados con la capacidad cultural de Protos:

Gestión del Cambio: Los empleados de Protos muestran una actitud positiva hacia el cambio, lo que facilita la adaptación a nuevas tecnologías, procesos o estrategias. Esta flexibilidad y disposición para aprender y adaptarse son fundamentales para mantener a la empresa competitiva en un mercado en constante evolución.

Innovación: La cultura de innovación está firmemente establecida en Protos. Los empleados son incentivados a presentar nuevas propuestas y soluciones con el fin de mejorar los productos o procedimientos. Esta mentalidad innovadora permite a Protos mantenerse a la vanguardia en términos de calidad y variedad de sus vinos.

Trabajo en Equipo: El trabajo en equipo es un valor fundamental en Protos. Los empleados valoran la colaboración y cooperación entre departamentos y equipos, lo que resulta en una mayor eficiencia y cohesión organizacional. Esta capacidad para trabajar juntos hacia objetivos comunes es vital para el éxito de la empresa.

Orientación al Cliente: Protos pone un fuerte énfasis en la satisfacción del cliente. Los empleados están entrenados para entender las necesidades y expectativas de los clientes y para ofrecer un servicio excepcional. La capacidad

para atender consultas de manera rápida y efectiva contribuye a fortalecer la relación con los clientes y a generar lealtad hacia la marca.

Valores Corporativos: Protos tiene una serie de valores corporativos que guían el comportamiento y las decisiones de sus empleados. Estos valores incluyen la integridad, el compromiso con la calidad, la responsabilidad social y el respeto por el medio ambiente. Los empleados que comparten y viven estos valores contribuyen a crear un ambiente de trabajo positivo y ético.

(Equipos y Talento, 2018).

4.2.7 Análisis DAFO

La herramienta estratégica que se va a emplear a continuación para analizar la situación de la empresa y su entorno es la matriz DAFO. Esta matriz es fundamental para la toma de decisiones estratégicas, ya que permite identificar tanto las fortalezas como las debilidades internas de la bodega, así como las oportunidades y amenazas externas que enfrenta.

Una vez realizado el análisis DAFO, la empresa podrá potenciar sus fortalezas, mitigar sus debilidades, capitalizar las oportunidades del entorno y gestionar o reducir las amenazas identificadas.

Debilidades:

- Enfrenta una intensa competencia en el sector vinícola, dado el gran número de bodegas y Denominaciones de Origen tanto a nivel nacional como internacional.
- Los precios del mercado son altamente competitivos, lo que puede afectar los márgenes de beneficio.
- La bodega depende en gran medida de trabajadores temporales durante la época de vendimia, lo cual genera una volatilidad en la fuerza laboral.
- Existe una dificultad para atraer a consumidores más jóvenes debido a una percepción errónea de que el vino está asociado exclusivamente con personas de edad avanzada o con un estatus socioeconómico elevado.
- La falta de conciencia y educación sobre el mundo del vino entre los consumidores más jóvenes limita el potencial de crecimiento en este segmento de mercado.
- La gestión de la cadena de suministro puede ser un reto, especialmente en términos de logística y distribución, dada la naturaleza perecedera del producto.
- La dependencia de ciertos canales de distribución puede limitar el alcance y diversificación de la clientela.

Estas debilidades señalan áreas en las que la bodega necesita mejorar o adaptarse para mantener su competitividad y aprovechar las oportunidades del mercado.

Amenazas:

- La bodega enfrenta el desafío de excedentes productivos en ciertos años, lo que dificulta la venta y provoca una presión a la baja en los precios del vino.
- La irrupción de nuevos países como productores de vino, con costos operativos más bajos o con variedades innovadoras, puede intensificar la competencia y afectar la cuota de mercado.
- La reducción del consumo de vino en España es una preocupación, impulsada en parte por una presencia limitada en medios online y el auge de bebidas alternativas que capturan la atención de los consumidores.
- El desconocimiento sobre el mundo del vino entre los consumidores, especialmente los más jóvenes, representa una amenaza para la expansión y penetración en nuevos segmentos de mercado.
- Las plagas o enfermedades que afectan a la vid son una amenaza constante que puede impactar la calidad y cantidad de la producción, afectando directamente los ingresos y reputación de la bodega.
- Las fluctuaciones en las condiciones climáticas, incluyendo sequías o eventos climáticos extremos, pueden afectar la calidad de la uva y, por ende, la calidad del vino producido.
- Las regulaciones y normativas cambiantes en el sector vinícola pueden requerir adaptaciones rápidas y costosas en las prácticas de producción o envasado.
- La volatilidad económica y política a nivel nacional e internacional puede influir en los hábitos de consumo y en la capacidad de exportación de la bodega, afectando los ingresos y la estabilidad del negocio.

Estas amenazas resaltan la importancia de la adaptabilidad y la innovación continua para enfrentar los desafíos del mercado y mantener la sostenibilidad a largo plazo de la bodega.

Fortalezas:

- La bodega ha obtenido numerosos premios y condecoraciones tanto por sus productos como por sus instalaciones, reforzando su reputación de excelencia en el sector.
- Es reconocida especialmente por su vino tinto, contribuyendo al prestigio de la Denominación de Origen a la que pertenece.
- La marca goza de un reconocimiento consolidado tanto a nivel nacional como internacional, lo que facilita su expansión y posicionamiento en nuevos mercados.
- La calidad de sus vinos es una de las piedras angulares de su éxito, respaldada por procesos de producción meticulosos y estándares elevados.
- Invierte de forma continua en programas de I+D enfocados en la mejora constante de sus métodos de elaboración. Cuenta con un equipo multidisciplinario compuesto por enólogos, ingenieros y químicos que impulsan la innovación.
- La realización de nuevas inversiones en los últimos años demuestra su compromiso con la modernización y el crecimiento sostenible del negocio.

- Como pionera en la Ribera del Duero desde 1927, la bodega lleva en sus raíces la tradición vinícola, lo que le confiere una posición única y un conocimiento profundo del terroir (combinación de factores geográficos, geológicos y climáticos que influyen en el carácter y calidad de un producto agrícola, especialmente en el vino).
- La bodega gestiona viñedos propios y colabora estrechamente con viticultores locales, sumando más de 1.400 hectáreas en las prestigiosas zonas vinícolas de Ribera del Duero, abarcando Valladolid, Burgos y Segovia.
- Las instalaciones de la bodega están a la vanguardia en tecnología y diseño arquitectónico. La innovadora bodega en Peñafiel, diseñada por el renombrado arquitecto Richard Rogers en colaboración con Alonso Balaguer, ha sido galardonada con el Premio Pritzker de arquitectura.
- La fidelización de los clientes es una fortaleza clave, con programas y acciones específicas que fortalecen los lazos y promueven la lealtad.
- La bodega se destaca como líder en el mercado vitivinícola, consolidando su posición a través de una estrategia sólida, calidad inigualable y una marca reconocida.

Oportunidades:

- Diversificación de áreas de negocio: La bodega puede expandir sus operaciones hacia nuevos segmentos como spa, hotel, restaurante y ofrecer visitas guiadas por la zona. Esto no solo generaría ingresos adicionales, sino que también aumentaría la visibilidad de la marca.
- Mejora de la imagen de marca: Introducir una gama de productos gourmet puede fortalecer la percepción de calidad y exclusividad de la marca Protos, lo que a su vez podría atraer a un segmento de consumidores más exigentes y dispuestos a pagar precios premium.
- Mercado ecológico en crecimiento: El aumento de la demanda de productos ecológicos ofrece una oportunidad para desarrollar vinos orgánicos y biodinámicos, lo que podría ampliar la base de clientes y satisfacer las preferencias de aquellos consumidores preocupados por la sostenibilidad y la salud.
- Expansión de las exportaciones: La creciente demanda internacional de vino español presenta una oportunidad para aumentar las exportaciones de Bodegas Protos, lo que puede conducir a un incremento en la facturación anual y a una mayor presencia en mercados globales clave.
- Énfasis en la calidad: En un mercado cada vez más competitivo, la reputación de Protos por la calidad de sus vinos puede ser una ventaja competitiva significativa. La preferencia por la calidad sobre la cantidad se alinea con la filosofía de la bodega y puede diferenciarla de la competencia.
- Experiencia y reputación de la Denominación de Origen: La pertenencia a una Denominación de Origen reconocida proyecta una imagen de confianza y autenticidad ante los consumidores, lo que puede influir positivamente en las decisiones de compra y aumentar la lealtad de los clientes.
- Apoyo institucional: Las ayudas y subvenciones otorgadas por entidades nacionales e internacionales pueden proporcionar recursos adicionales para la promoción de la marca en el extranjero, la investigación y el desarrollo de nuevos productos, y la implementación de prácticas sostenibles.

- Tendencias de estilo de vida saludable: La creciente adopción de la dieta mediterránea y la recomendación médica de consumir una copa de vino al día pueden impulsar la demanda de vinos de calidad como parte de un estilo de vida saludable.
- Enoturismo: La profesionalización y especialización de los establecimientos turísticos en la zona ofrecen oportunidades para desarrollar y promocionar experiencias enoturísticas que atraigan a visitantes interesados en explorar la cultura del vino y la región de Ribera del Duero.

BLOQUE 3. CONCLUSIÓN Y REFERENCIAS.

5. Conclusión

El sector vitivinícola español se presenta como un pilar fundamental en la economía del país, destacando por su rica diversidad en denominaciones de origen y variedades autóctonas de uva. A pesar de los desafíos históricos, como la caída en el consumo durante las décadas de los ochenta y noventa, el sector ha demostrado resiliencia y adaptabilidad. El crecimiento constante en las exportaciones posiciona a España como un actor dominante en el mercado global de vinos, tanto por volumen como por valor. Además, la capacidad de España para mantener un gasto per cápita de vino significativo y el aumento en la producción y facturación anual reflejan la robustez y viabilidad del sector.

El impacto del vino va más allá de los números económicos; también tiene un papel crucial en el turismo, enriqueciendo la experiencia cultural y gastronómica de España. La visita a bodegas y museos en las Rutas del Vino de España no solo promueve el sector vitivinícola, sino que también contribuye al desarrollo turístico y la generación de ingresos adicionales. Además, el vino actúa como un catalizador para combatir el despoblamiento rural, ya que se elabora en todas las Comunidades Autónomas y genera empleo en diversos sectores, desde la producción agrícola hasta la hostelería.

En resumen, el vino no solo es una fuente de orgullo cultural para España, sino también un motor económico y turístico que impulsa el crecimiento y la sostenibilidad de la economía nacional. Con su influencia en la generación de empleo, en la balanza comercial y en la promoción del turismo, el sector vitivinícola español se consolida como un elemento clave en el panorama económico y social del país.

La rivalidad entre los competidores en el sector vitivinícola se intensifica debido a la presencia dominante de los principales productores como Italia, Francia y España. Estos países no solo lideran la producción global, sino que también son líderes en exportaciones, lo que indica una competencia feroz en términos de calidad, diversidad y posicionamiento de marca. Aunque cada país tiene su propia fortaleza en términos de variedades y tradición vinícola, la rivalidad se centra en captar una mayor cuota de mercado a nivel mundial.

Además, las barreras de entrada para nuevos competidores son significativas. Aunque el sector no ha sido tradicionalmente difícil para nuevos participantes, las economías de escala, las trabas administrativas y legales, y la lealtad de marca presentan desafíos considerables. Sin embargo, con el auge de los vinos de calidad, las barreras se han incrementado, lo que dificulta que nuevos entrantes impacten significativamente en el mercado.

En cuanto al poder de negociación, los proveedores, principalmente los agricultores, tienen una posición más débil debido a su escala de operaciones. Sin embargo, las cooperativas agrícolas tienen un poder de negociación más fuerte, lo que les permite influir en los precios y condiciones. Las bodegas que optan por el autoabastecimiento tienen una ventaja competitiva al controlar la calidad desde la uva hasta la botella. Además, el nuevo contrato-tipo de compraventa de uva busca equilibrar las relaciones comerciales entre los actores de la cadena de valor.

El poder de negociación de los clientes se ha fortalecido, especialmente en el sector de la hostelería, donde el consumo ha mostrado una recuperación significativa. Aunque los distribuidores tienen un poder limitado, la variedad de canales de distribución y la diversificación de la oferta permiten a las bodegas adaptarse a las preferencias cambiantes de los consumidores.

También hay que tener en cuenta, las amenazas de productos sustitutos como cervezas, zumos y refrescos, que reflejan la necesidad de adaptación y diversificación en el sector. Aunque los vinos V.C.P.R.D. y otros vinos de alta calidad están ganando terreno, es crucial que las bodegas continúen innovando y adaptándose a las tendencias del mercado para mantener su relevancia y competitividad.

Gracias al estudio de los grupos estratégicos en el sector vitivinícola se observa que existe una diversidad de perfiles de consumo y producción tanto a nivel internacional como nacional y local.

A nivel internacional, los consumidores portugueses lideran el ranking con un consumo per cápita de vino de 67,5 litros, seguidos por franceses e italianos con cifras de 47,4 y 44,4 litros respectivamente. A pesar de ser países con menor consumo per cápita, el vino sigue siendo un elemento cultural y cotidiano en sus sociedades. España, con 25,3 litros por persona, se sitúa por debajo de la media europea, pero destaca como uno de los principales exportadores, con un valor de más de 3.000 millones de euros en 2022. Sin embargo, la disminución en el consumo mundial de vino y los desafíos en la cadena de suministro y producción han afectado los precios y la rentabilidad del sector.

A nivel nacional, Galicia, Castilla-La Mancha y Castilla y León son las regiones con mayor número de explotaciones vitivinícolas en España, con una calidad media-alta y bodegas con instalaciones grandes y tecnología moderada. Por otro lado, a nivel local, las bodegas se caracterizan por ofrecer una alta calidad y un servicio al cliente excepcional, aunque con instalaciones más pequeñas y tecnología limitada, lo que se refleja en precios más elevados.

En este contexto, los retos para el sector vitivinícola español son múltiples. A nivel internacional, la competencia con países exportadores con mayor tecnología y capacidades de producción es un desafío constante. A nivel nacional, la diversidad de perfiles de bodegas y consumidores requiere estrategias diferenciadas para satisfacer las demandas del mercado. A nivel local, las bodegas artesanales deben encontrar un equilibrio entre la calidad, el servicio y la rentabilidad.

En conclusión, el sector vitivinícola español debe adaptarse a un entorno globalizado y competitivo, manteniendo la calidad y la tradición que lo caracteriza, pero también incorporando innovaciones tecnológicas y estrategias de mercado que le permitan ser sostenible y rentable a largo plazo. La colaboración entre los diferentes grupos estratégicos y la búsqueda de sinergias puede ser clave para enfrentar los retos y aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado del vino.

En cuanto al análisis estratégico de Bodegas Protos SL, la empresa ha mostrado un desempeño positivo en cuanto a generación de ingresos con un aumento del 20.81% en las ventas de 2020 a 2021. Sin embargo, ha experimentado cambios en su posición en diversos rankings, a nivel nacional, ha descendido 251 lugares, situándose en la posición 25.207. En el contexto del Ranking de Valladolid, ha caído una posición, ubicándose en el lugar 226. En el ámbito sectorial, ha mejorado su posición al ascender 8 lugares, situándose en la posición 140 en el Ranking de Empresas del Sector de Elaboración de Vinos. Estos cambios sugieren una dinámica competitiva en el mercado.

En cuanto al análisis Pestel, Bodegas Protos SL ha demostrado capacidad para generar ingresos a pesar de los desafíos del entorno económico y competitivo. No obstante, enfrenta retos significativos en términos de posicionamiento y adaptación a factores externos como regulaciones, condiciones económicas fluctuantes, cambios sociales y avances tecnológicos.

Para mantener y mejorar su posición en el mercado, Bodegas Protos debe estar atenta a las tendencias del mercado, adaptarse rápidamente a los cambios regulatorios y tecnológicos, y continuar innovando en sus productos y estrategias de marketing. Además, la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa pueden ser áreas clave para diferenciarse y ganar la lealtad de los consumidores.

Bodegas Protos SL, con su extenso patrimonio vitivinícola y sus sólidos recursos tanto tangibles como intangibles, se posiciona como una destacada empresa en el sector vinícola. Su vasta extensión de viñedos, modernas instalaciones de producción y fuerte capital financiero reflejan una base robusta para la producción y comercialización de vinos de alta calidad.

En el ámbito financiero, la empresa ha demostrado un crecimiento constante en rentabilidad económica y financiera entre 2021 y 2022, fortaleciendo su posición en el mercado. A pesar de enfrentar desafíos como la volatilidad en la fuerza laboral y la intensa competencia, Bodegas Protos SL ha sabido adaptarse, invertir en tecnología y formación, y fortalecer su cultura

organizativa, lo que le permite diferenciarse y mantener su excelencia en la producción de vino.

Su presencia digital y la integración de tecnología en su estrategia de negocio evidencian una visión moderna y adaptada a las necesidades actuales del mercado. Además, su reconocimiento nacional e internacional, junto con una fuerte red de distribución y reputación de excelencia, le ofrecen oportunidades para seguir expandiéndose y consolidando su liderazgo.

En resumen, Bodegas Protos SL se distingue por su combinación de tradición, innovación y calidad, elementos que, respaldados por sus recursos y capacidades, le aseguran un futuro prometedor en el competitivo mundo del vino. Sin embargo, para asegurar su crecimiento sostenido, es esencial que continúe innovando, adaptándose a las tendencias del mercado y fortaleciendo sus relaciones con los stakeholders.

6. Referencias

Arquitectura Viva. (13 de abril de 2024). Obtenido de <https://arquitecturaviva.com/obras/bodegas-protos>

Bayón Bueno, E. (30 de MAYO de 2021). *BODEGAS PROTOS*. Obtenido de <https://www.bodegasprotos.com/wp-content/uploads/2021/11/15-def-CODIGO-BODEGAS-PROTOS.pdf>

Bodegas Protos. (24 de AGOSTO de 2020). Obtenido de Protos´27 triunfa en el IWSC de Reino Unido obteniendo la Medalla de Oro: <https://www.bodegasprotos.com/es/en-portada/protos27-triunfa-en-el-iwsc-de-reino-unido-con-95-puntos/>

BODEGAS PROTOS. (1 de MARZO de 2021). Obtenido de <https://www.bodegasprotos.com/wp-content/uploads/2021/11/15-def-CODIGO-BODEGAS-PROTOS.pdf>

Bodegas Protos. (27 de SEPTIEMBRE de 2023). Obtenido de Política de calidad Ribera del Duero: <https://www.bodegasprotos.com/es/politica-de-calidad-ribera-duero/>

Bodegas Protos. (25 de SEPTIEMBRE de 2023). Obtenido de Nuestra historia: <https://www.bodegasprotos.com/es/historia/>

Bodegas Protos SL. (17 de abril de 2020). Obtenido de ¿Cuál es la información obligatoria y recomendada que deben llevar las etiquetas del vino?: <https://www.bodegasprotos.com/es/blog/cual-es-la-informacion-obligatoria-y-recomendada-que-deben-llevar-las-etiquetas-de-vino/>

Bodegas Protos SL. (28 de agosto de 2020). Obtenido de La digitalización de las bodegas: <https://www.bodegasprotos.com/es/blog/la-digitalizacion-de-las-bodegas/>

Bodegas Protos SL. (1 de marzo de 2021). Obtenido de Código de Conducta: <https://www.bodegasprotos.com/wp-content/uploads/2021/11/15-def-CODIGO-BODEGAS-PROTOS.pdf>

Bodegas Protos SL. (10 de Abril de 2024). Obtenido de La barrica, tan importante como la uva para crear un vino: <https://www.bodegasprotos.com/es/blog/la-barrica-tan-importante-como-la-uva-para-crear-un-vino/>

Bodegas Protos SL. (25 de marzo de 2024). Obtenido de Enoturismo Ribera del Duero: <https://www.bodegasprotos.com/es/enoturismo-ribera-del-duero/>

Bodegas Protos SL. (2024). Obtenido de <https://www.bodegasprotos.com/es/>

BOE. (2003). *Ley 24/2003.*

BOE. (2011). *Real Decreto 1363/2011.*

BOE. (2014). *Ley 2/2014.*

BOE. (2014). *Real Decreto 515/2014.*

BOE. (2015). *Ley 6/2015.*

BOE. (2015). *Real Decreto 308/2015.*

BOE. (2018). *Real Decreto 448/2018.*

Bouquet Brands. (14 de Abril de 2024). Obtenido de Listado de productos Protos: <https://www.bouquetbrands.com/marca/22-protos#:~:text=La%20uva%20Protos%20tiene%20unas,han%20convertido%20en%20proveedores%20asiduos.>

Cubero, V. (2 de Agosto de 2023). *PLATAFORMA TIERRA.* Obtenido de El enoturismo se consolida en España: <https://www.plataformatierra.es/innovacion/enoturismo-se-consolida-espana-vino/>

eInforma. (17 de abril de 2024). Obtenido de Datos generales de Bodegas Protos SL: <https://www.einforma.com/informacion-empresa/protos-bodega-ribera-duero-penafiel>

El Economista. (20 de Diciembre de 2023). Obtenido de Datos comerciales de Bodegas Protos SL: <https://ranking-empresas.eleconomista.es/BODEGAS-PROTOS.html#ranking-sectorial-empresas>

Equipos y Talento. (2018). Obtenido de Fernando Villalba, director de comunicación y responsable de RRHH de Bodegas Protos: <https://www.equiposytalento.com/contenido/download/47/06-08%20E%20PROTOSdossalim2018.pdf>

Federación española del vino. (29 de SEPTIEMBRE de 2023). Obtenido de El sector en cifras: <https://www.fev.es/sector-cifras/>

- Figueroa, R. (25 de agosto de 2022). *EFEAGRO*. Obtenido de <https://efeagro.com/el-consumo-de-vino-en-2021-salio-de-los-hogares-para-volver-a-la-hosteleria/>
- Figueroa, R. (30 de ENERO de 2022). *LA RAZON*. Obtenido de España, el mayor exportador de vino del mundo, con la asignatura pendiente de revalorizar su imagen para facturar más: <https://www.larazon.es/economia/20220130/r3vwf3ltnvfqrmqpydxlxfisme.html>
- Guerras Martín, L. y. (2007). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Pamplona: Thompson Cívitas.
- INDISA*. (19 de FEBRERO de 2014). Obtenido de Bodegas Protos obtiene el premio a la mejor iniciativa online en los galardones Wine Tourism Awards 2014: <https://www.indisa.es/al-dia/bodegas-protos-obtiene-premio-mejor-iniciativa-online-galardones>
- InfoHoreca*. (28 de julio de 2022). Obtenido de <https://www.infohoreca.com/noticias/20220728/consumo-vino-espana-hosteleria-interprofesional-vino>
- Interempresas*. (3 de ENERO de 2023). Obtenido de El consumo de vino se recupera en 2022, pero no lo suficiente : <https://www.interempresas.net/Vitivinicola/Articulos/462771-El-consumo-de-vino-se-recupera-en-2022-pero-no-lo-suficiente.html>
- Interempresas*. (20 de Julio de 2023). Obtenido de España se consolida como el tercer productor mundial de vino por detrás de Italia y Francia: <https://www.interempresas.net/Vitivinicola/Articulos/486892-Espana-se-consolida-como-tercer-productor-mundial-de-vino-por-detras-de-Italia-y-Francia.html>
- Interempresas*. (28 de febrero de 2024). Obtenido de Fendt reúne a un centenar de profesionales en sus jornadas de cosecha: <https://www.interempresas.net/Agricola/Articulos/542664-Fendt-reune-a-un-centenar-de-profesionales-en-sus-jornadas-de-cosecha.html>
- Interprofesional del vino*. (20 de marzo de 2024). Obtenido de <https://interprofesionaldelvino.es/compra-venta-uva/>
- La Vanguardia*. (14 de FEBRERO de 2017). Obtenido de La cesta media de compra de vino online crece un 9,3% en 2016, hasta los 293 euros anuales: <https://www.lavanguardia.com/vida/20170314/42882489096/economico-consumo--la-cesta-media-de-compra-de-vino-online-crece-un-93-en-2016-hasta-los-293-euros-anuales.html>
- Labarca, N. (2008). *Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial*.

- Mancha, V. d.-L. (10 de enero de 2024). *El sector vitivinícola español en cifras a 2023*. Obtenido de <https://vinosdecastillalamancha.es/el-sector-vitivinicola-espanol-en-cifras/>
- Manso Chicote, C. (1 de Diciembre de 2020). *ABC*. Obtenido de El sector del vino genera 427.700 puestos de trabajo, más del 2% de todo el empleo de España: https://www.abc.es/economia/abci-sector-vino-genera-427700-puestos-trabajo-mas-2-por-ciento-todo-empleo-espana-202012010122_noticia.html#:~:text=El%20sector%20del%20vino%20en,viticultura%2C%20la%20elaboraci%C3%B3n%20de%20vino
- Marqués, Á. (19 de DICIEMBRE de 2022). *QCOM*. Obtenido de Cambio climático y la sostenibilidad en el viñedo: https://www.qcom.es/alimentacion/reportajes/cambio-climatico-y-la-sostenibilidad-en-el-vinedo_51066_2_56781_0_1_in.html
- Mercados del vino y la distribución*. (6 de NOVIEMBRE de 2022). Obtenido de La OIV estima una producción mundial para 2022 en torno a los 259,9 millones de hl: <https://mercadosdelvino.com/la-oiv-estima-una-produccion-mundial-para-2022-en-torno-a-los-2599-millones-de-hl/#:~:text=La%20producci%C3%B3n%20mundial%20de%20vino,vi%C3%B1edos%20de%20todo%20el%20mundo>
- Ministerio de agricultura, p. y. (2024). *Ficha sectorial OTE - Vitivinicultura*. Obtenido de https://www.mapa.gob.es/es/agricultura/temas/producciones-agricolas/fichae2vitivinicultura_tcm30-580711.pdf
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación*. (15 de abril de 2024). Obtenido de Diagnóstico y Análisis Estratégico del Sector Agroalimentario Español : https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/informe_vino_tcm30-89488.pdf
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo*. (24 de Septiembre de 2021). Obtenido de España acogerá la 7ª Conferencia Mundial de la OTM sobre Turismo Enológico en 2023: <https://www.mincotur.gob.es/es-es/GabinetePrensa/NotasPrensa/2021/Paginas/20210924-omt-enoturismo-rioja.aspx>
- OIV. (Abril de 2023). *Actualidad de la coyuntura del sector vitivinícola mundial en 2022*. Obtenido de https://www.oiv.int/sites/default/files/documents/OIV_Actualidad_de_la_coyuntura_del_sector_vitivinicola_mundial_en_2022_0.pdf
- Organización Internacional de la Viña y el Vino*. (10 de 10 de 2023). Obtenido de Análisis anual del sector vitivinícola mundial en 2021: https://www.oiv.int/sites/default/files/documents/OIV_Analisis_anual_del_sector_vitivinicola_mundial_en_2021.pdf

- Organización Internacional de la Viña y el Vino*. (24 de Octubre de 2017). Obtenido de Los datos sobre la coyuntura vitivinícola mundial: <https://www.oiv.int/public/medias/5682/es-communicu-depresse-octobre-2017.pdf>
- Orus, A. (3 de mayo de 2023). *Statista*. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/511879/produccion-del-vino-en-el-mundo-por-pais/>
- Plataforma Tierra*. (20 de Octubre de 2022). Obtenido de El consumo de vino en España sigue creciendo pero a menor ritmo.: <https://www.plataformatierra.es/innovacion/vino-espana-consumo-2022/>
- Porter, M. E. (1995). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* .
- Proarquitectura*. (20 de marzo de 2024). Obtenido de Bodegas Protos, tradición en los materiales, innovación en la arquitectura. : <https://www.proarquitectura.es/pdf/pm0402.pdf>
- Revista del Vino*. (26 de junio de 2023). Obtenido de El número de bodegas en España ligeramente superior a 4.000: <https://www.revistadelvino.es/2023/06/26/el-numero-de-bodegas-en-espana-ligeramente-superior-a-4-000/>
- Revista Inforetail*. (23 de enero de 2024). Obtenido de Bodegas Protos inaugura sus nuevas instalaciones en Peñafiel (Valladolid): <https://www.revistainforetail.com/noticiadet/bodegas-protos-inaugura-sus-nuevas-instalaciones-en-penafiel-valladolid/a277d44d295fb35e07fe015cca5f501f>
- Schoendoerffer, A. (2022). *Bourrasse*. Obtenido de Panorama 2022 de las tendencias de consumo en el universo del vino: <https://www.bourrasse.com/es/panorama-2022-de-las-tendencias-de-consumo-en-el-universo-del-vino/>
- Shank, J. K. (1995). *Gerencia Estratégica de Costos*.
- Statista Research Department*. (19 de ENERO de 2016). Obtenido de Países que más gastaron en vino de todo el mundo en 2015: <https://es.statista.com/estadisticas/503569/paises-del-mundo-con-mas-gasto-en-vino/>
- Villar, C. (5 de Febrero de 2018). *Bodegas Protos*. Obtenido de <https://www.bodegasprotos.com/es/politica-de-calidad-ribera-duero/>
- Vinetur*. (22 de Octubre de 2014). Obtenido de Bodegas Protos recoge el Premio Alimentos de España 2013 a la Industria Alimentaria: <https://www.vinetur.com/2014102217107/bodegas-protos-recoge-el-premio-alimentos-de-espana-2013-a-la-industria-alimentaria.html>

Vinetur. (29 de Noviembre de 2021). Obtenido de El ecommerce crecerá entre 30% y 50% en 2022: <https://www.vinetur.com/2021122967436/el-ecommerce-crecera%CC%81-entre-30-y-50-en-2022.html>

Vinetur. (8 de Junio de 2022). Obtenido de Top 20: Principales países productores de vino en el mundo: <https://www.vinetur.com/2022060869419/top-20-principales-paises-productores-de-vino-en-el-mundo.html>