

Universidad de Valladolid
Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales
Trabajo Fin de Grado

Grado en Marketing e Investigación de Mercados

**EMPRESA FAMILIAR Y SUS RETOS: EL CASO `PRADA
A TOPE´**

Presentado por:

Gloria del Pozo Recio

Tutelado por:

Javier Rodríguez Pinto

Valladolid, 25 de junio de 2025

RESUMEN

Este trabajo muestra cómo se gestiona la estrategia de marketing de una empresa familiar donde la marca está fuertemente ligada a su fundador debido a su centralidad, y cómo se plantea la sucesión. La empresa familiar es una organización compleja, por lo que sus decisiones también lo son. Estas pueden generar conflictos internos al no separar adecuadamente los ámbitos familiar y empresarial, o al alejarse de los valores originales, lo que podría perjudicar su imagen frente a los clientes.

El objetivo de este trabajo es profundizar especialmente el caso concreto de la empresa Prada a Tope S.A. que se ha elegido por la original historia y personalidad de su fundador. Para ello debemos conocer a fondo la historia de la empresa, la importancia de la centralidad de su fundador, cómo se creó la marca, la evolución de las estrategias de marketing empleadas, cómo se plantean la sucesión y cómo esta puede llegar a afectar a la marca. Para el estudio de estas cuestiones se han consultado fuentes de información secundarias combinadas con una entrevista en profundidad con el fundador de la empresa.

Los resultados del trabajo corroboran la complejidad de la gestión de la empresa familiar y también su unicidad ya que cada una es distinta. En el caso concreto estudiado, la fuerte centralidad del fundador sobre la que gira la estrategia de marca plantea un gran reto a los sucesores para el que trataremos de definir una estrategia.

Palabras clave: empresa familiar, centralidad del fundador, sucesión, gestión de marca, estrategia de marketing, Prada a Tope.

ABSTRACT

This paper shows how to manage the marketing strategy of a family business where the brand is strongly linked to its founder due to its centrality, and how succession is approached. The family business is a complex organization, so its decisions are also complex. These can generate internal conflicts by not adequately separating the family and business spheres, or by moving away from the original values, which could damage its image in the eyes of customers.

The objective of this work is to study in depth the specific case of the company Prada a Tope S.A., which has been chosen because of the original history and personality of its founder. In order to do so, we must know in depth the history of the company, the importance of the centrality of its founder, how the brand was created, the evolution of the marketing strategies used, how the succession is approached and how it can affect the brand. For the study of these issues, secondary sources of information were consulted in combination with an in-depth interview with the founder of the company.

The results of the study corroborate the complexity of family business management and also its uniqueness, as each one is different. In the specific case studied, the strong centrality of the founder on which the brand strategy revolves poses a great challenge to the successors for which we will try to define a strategy.

Keywords: family business, founder centrality, succession, brand management, marketing strategy, Prada a Tope.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1.	INTRODUCCIÓN	1
1.	LA EMPRESA FAMILIAR Y SUS DESAFÍOS	1
1.1	La centralidad del fundador y sucesión en las empresas familiares	3
1.2	Creación de marca en empresas familiares	5
2.	LA EMPRESA PRADA A TOPE	8
2.1	Historia de la empresa	8
2.2	El Palacio de Canedo	10
2.3	Filosofía e identidad de la empresa (visión, misión, valores)	11
2.4	Organización de la empresa	13
2.5	Productos y servicios	14
2.6	La marca Prada a Tope	15
El nombre	15	
El logo	17	
El coche.....	18	
El eslogan.....	18	
2.7	Estrategia de marketing	18
Inicios e innovación por intuición	18	
La Moncloa de San Lázaro	20	
El Palacio de Canedo	21	
Las franquicias.....	22	
Enfoque estratégico	22	
2.8	Comunicación de marketing.....	24
Venta personal	24	
Relaciones públicas.....	25	
Publicidad de pago.....	26	
Promoción de ventas	27	
Marketing digital.....	28	
3.	EL FUTURO DEL BIERZO Y PRADA A TOPE.....	29
4.	PRESENTE Y FUTURO DE PRADA A TOPE	32
5.	CONCLUSIONES	36
6.	BIBLIOGRAFÍA	38

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de los Cinco Círculos	4
Figura 2. Las cinco fases de creación de marca de las PYMES.....	6
Figura 3. El modelo de preservación y adaptación de la identidad de marca	7
Figura 4. Fincas del Palacio de Canedo donde se encuentran los viñedos de Prada a Tope	11
Figura 5. Botella de Biermu	16
Figura 6. Firma de Prada a Tope	16
Figura 8. Primera etiqueta de Prada a Tope.....	17
Figura 7. Logo de Prada a Tope	17
Figura 9. Logo 50 Aniversario.....	17
Figura 10. Prada en su coche por Cacabelos, 1972	18
Figura 11. Prada en la tienda familiar, 1970	19
Figura 12. Calendario Prada a Tope, 1978	19
Figura 13. Prada en una feria con su camión	20
Figura 14. Árbol de navidad elaborado con botellas de Xamprada.....	25
Figura 15. Prada en la presentación de la biografía junto a José Antonio Martínez.....	25
Figura 16. Museo de Prada a Tope.....	26
Figura 17. Cartel de Prada en una de sus fincas	27
Figura 18. Letrero en una finca de Prada a Tope	27
Figura 19. Artículo sobre Prada a Tope	27
Figura 20. Sorteo publicado en redes sociales	28
Figura 21. Página web de Prada a Tope	28
Figura 22. Blog de Prada a Tope	29
Figura 23. Perfil de Instagram de Prada a Tope	29

1. INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares suponen una gran parte del total de empresas a nivel nacional y hoy en día, según el informe más reciente del Instituto de la Empresa Familiar (Cifras empresa familiar, 2024) 1,1 millón de las empresas españolas son negocios familiares, es decir, el 89% del total de las empresas españolas. Los expertos advierten que tan sólo un tercio de las familias consiguen el éxito en el relevo generacional (La Voz de Galicia, 2025) Por este motivo, la estrategia de marketing es un pilar fundamental para las empresas ya que les permite crear una posición única y valiosa en el mercado a través de distintas actividades que les diferencian del resto e ir adaptándose a las necesidades del mercado sin quedarse atrás. En el caso de las empresas familiares, estas cuentan con un factor importante a la hora de elaborar su estrategia, la exclusividad de su historia y sus valores, que son establecidos principalmente por su fundador y les permite diferenciarse del resto de empresas posicionando su marca donde quieren que esté. De este modo, el siguiente trabajo pone de manifiesto la importancia de una buena gestión de estrategia de marketing en las empresas familiares donde se debe tratar con especial delicadeza el momento de la sucesión.

He escogido la empresa Prada a Tope por el significado personal que para mí supone ya que es una empresa que conozco desde pequeña y gracias a ella he pasado buenos momentos con mi familia y amigos. Además, siento admiración y respeto por su filosofía y valores que luchan por el futuro de la región de El Bierzo. Mediante este trabajo me gustaría destacar la historia de su fundador que ha conseguido llevar un trozo de la región a cada lugar en el que ha estado y sobre todo porque desde el primer momento creyó y apostó por los productos de su tierra, con los que consiguió levantar la empresa que le ha convertido en uno de los más grandes embajadores de la zona.

Dentro del estudio analizaremos la historia de la empresa familiar Prada a Tope S.A., así como su estrategia de marketing que ha llevado durante años, la creación de la marca, la centralidad de su fundador en la empresa e investigaremos cómo se plantean la sucesión y la posible estrategia futura.

1. LA EMPRESA FAMILIAR Y SUS DESAFÍOS

Según el Instituto de la Empresa Familiar (IEF), la definición de empresa familiar aceptada comúnmente en el ámbito europeo es aquella en la que existe la participación de al

menos un miembro de la familia en la propiedad y gestión, y la mayoría de las acciones con derecho a voto, directo o indirecto, son propiedad de la familia fundadora de la compañía.

Los expertos del Instituto de Empresa familiar destacan la importancia de estas empresas en España y en su economía ya que representan el 92,4% del tejido empresarial y generan un 70,6% del empleo privado. Más allá de los datos económicos, aportan valores a la sociedad y sirven de instrumento para el desarrollo y el progreso construyendo un bien social a preservar.

La principal característica de las empresas familiares es la estrecha vinculación con un grupo familiar que ejerce influencia directa en su dirección y administración. La intención de mantener el control y la continuidad a largo plazo de la empresa explica algunas peculiaridades, como que el principal objetivo sea la supervivencia de la empresa a través de las generaciones por encima de los objetivos económicos, que el ADN y los valores de la familia destaquen por el sentimiento de pertenencia y arraigo a su lugar de origen, que la principal fuente de financiación suelen ser los ahorros familiares, y que su longevidad sea alta, llegando a los 33 años de media frente a los 12 años del resto de empresas españolas (La empresa familiar, IEF). Estas características definen los valores de las empresas familiares, que se reflejan en su comportamiento y gestión empresarial y las diferencian del resto de empresas.

No obstante, en este tipo de empresas también se producen conflictos sobre todo a la hora de tomar decisiones ya que en el proceso suelen estar involucrados muchos miembros y de las emociones se acentúan e interfieren en los resultados y la productividad empresarial. Si los problemas son importantes pueden llegar a generar disputas que entorpecen la gestión empresarial y, en algunos casos, llegar a la disolución de la organización. Esto se debe a las distintas opiniones que surgen cuando hay que tomar decisiones estratégicas empresariales o familiares y a que, en la mayor parte de los casos, estos conflictos se producen por falta de asesoramiento externo o por falta de formación profesional de los miembros (Josep Tàpies, blog IESE). Los desacuerdos se pueden dar a lo largo de la vida de la empresa, pero se suelen acentuar cuando la sucesión es cercana, cuando surgen problemas por resistencia al cambio por parte del fundador y/o por desacuerdo sobre la elección del candidato a la sucesión.

1.1 La centralidad del fundador y sucesión en las empresas familiares

Otro rasgo muy común en muchas empresas familiares es la centralidad del fundador. Esta situación se da cuando es él quien desarrolla la empresa donde refleja su compromiso o el de la familia a través de la visión, el conjunto de objetivos y la cultura. Además, desempeña un papel fundamental en la visión estratégica, el comportamiento organizacional y la interacción de la empresa con su entorno externo (Kelly et al 2000). Su centralidad se puede percibir en función de su posición en la red del grupo de alta dirección de la empresa y de la relación que mantenga con el resto de los miembros de la empresa. La centralidad puede darse incluso cuando este ya no esté al mando de la organización si este sigue teniendo poder de influencia en la dirección estratégica.

Por tanto, en las empresas en las que se da este tipo de dirección es importante que la visión del fundador evolucione y que de esta manera la empresa se adapte a los cambios del mercado. De lo contrario, una gestión autoritaria y reticente al cambio perjudicaría la organización llevándola a su fin en algunos casos.

Una de las ventajas de la centralidad del fundador es que permite la existencia de un liderazgo fuerte y una visión clara del negocio por ser el fruto del deseo y vocación del fundador. Esto hace que la visión del negocio sea a largo plazo y que exista un fuerte compromiso con la empresa para hacer todo lo posible para que sea sostenible. Por otro lado, una de las principales desventajas es la posible resistencia al cambio por parte del fundador o la sucesión ya sea por negativa del fundador a querer dejar la empresa en manos de otra persona o porque haya conflictos internos entre los miembros de la empresa, ya sean familiares o trabajadores que no sean de la familia.

La gestión de la sucesión es uno de los problemas más conflictivos que caracterizan a este tipo de organizaciones al tratarse de un proceso clave para garantizar la continuidad empresarial. Se calcula que, únicamente, el 30% de las empresas familiares subsiste tras la segunda generación y un 13% a la tercera. Cuando la empresa familiar consigue sobrevivir y llegar a la tercera generación, se encuentra en una etapa madura, en esta etapa, nacen otras formas de organización más complejas, como el consorcio de primos. El fracaso en la sucesión de estas empresas se debe a una combinación de factores que incluyen falta de planificación, conflictos familiares, ausencia de protocolos claros

y resistencia por parte de la generación saliente a ceder el control de la compañía (Gallo, M. Á. & Servicio de Estudios la Caixa, 1998).

El *Modelo de los Cinco Círculos* propuesto por Amat, ayuda a comprender la dinámica de las empresas familiares durante la sucesión, afectando cuatro áreas esenciales del negocio: la empresa, la gerencia, la propiedad y la familia.

La sucesión es un proceso que comienza antes de que un individuo de nueva generación encabece la organización y termina cuando el líder se retira (Cadieux et al. 2002). En él intervienen numerosos

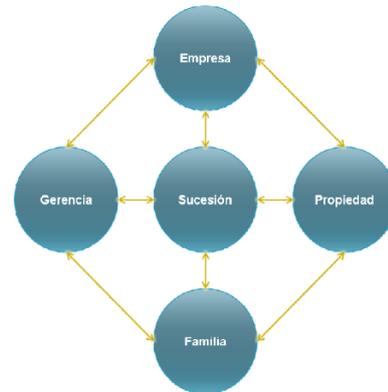
individuos como el predecesor, para el que puede resultar un proceso muy emotivo; el sucesor, que debe tener las ideas claras para afrontar el reto; o los cónyuges ya que, aunque no participen directamente, forman parte de la familiar. Los trabajadores de la empresa no familiares también influyen en este proceso ya que en ciertos casos esta situación les puede llegar generar incertidumbre y una actitud de rechazo al relevo debido a su buena relación con el líder anterior.

El sucesor enfrenta un gran desafío, por lo que debe ser competente para poder dirigir la empresa sin generar conflictos y saber adaptarse a nuevos cambios y necesidades de la organización. No se trata sólo de la transferencia de propiedad, sino de la preservación de la identidad y reputación de la marca.

Las fases durante el proceso de sucesión según Churchill & Hatten (1987) son:

1. Empresa dirigida por el propietario desde su creación hasta la sucesión por otro miembro de la familia
2. Formación y desarrollo de la nueva generación cuando se incorpora el nuevo individuo de la siguiente generación para aprender el funcionamiento del negocio
3. Convivencia entre generaciones cuando el nuevo miembro de la familia que ayuda al gerente se convierte en el futuro heredero del negocio

Figura 1
Modelo de los Cinco Círculos



Fuente: Amat, J. (2000) p32.

4. Transferencia de poder cuando el predecesor abandona la empresa y su sucesor toma los mandos de la organización

Para garantizar el relevo generacional, el fundador debe definir el legado que deja. Este no solo se mide en términos financieros, sino también en la capacidad de la empresa para prosperar más allá de la presencia del fundador. Otra tarea que debe de realizar correctamente el fundador es establecer principios que puedan perdurar por generaciones, definiendo la identidad y valores de la empresa. Por ello, la transición del liderazgo es otro gran desafío para las empresas familiares, y la excesiva centralidad del fundador puede afectar la planificación y aceptación de la sucesión principalmente por conflictos de intereses o diferencias de opiniones (Kelly et al, 2000).

1.2 Creación de marca en empresas familiares

Según la Asociación Americana de Marketing (AMA), la marca puede definirse como “un nombre, término, diseño, símbolo, o cualquier otra característica que identifica los bienes o servicios de un vendedor y los diferencia de los de otros vendedores”. Además, los signos que la componen forman un activo intangible que ayuda a crear una imagen de marca. Los elementos más importantes de una marca son el nombre y el logotipo o símbolo, y una gestión estratégica de ellos contribuye a crear el capital de marca que hacen aumentar el valor de un producto o una empresa (Aaker, 1991). En muchas empresas es habitual que para cada bien o servicio que comercialice se cree una marca conformando así una cartera de marcas.

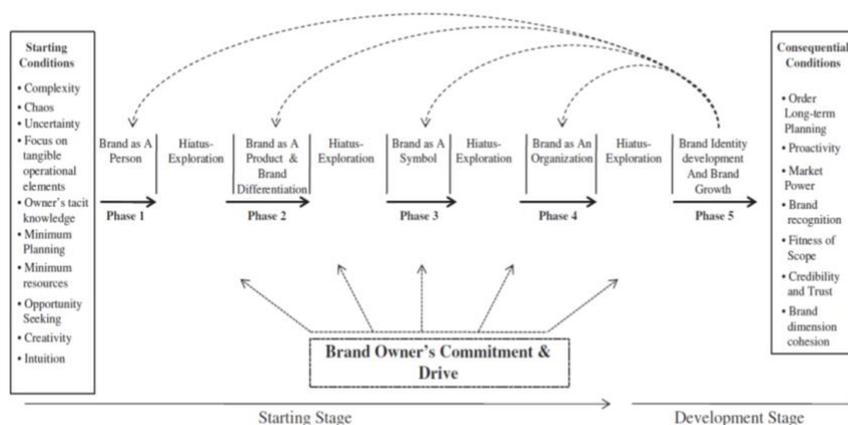
En el caso de las empresas familiares, la creación de marca es un asunto complejo ya que conviven dos entidades, la familia y la empresa y puede darse el caso de que los intereses sean diferentes y se generen disputas a la hora de tomar decisiones estratégicas acerca de la marca. En cualquier caso, esta interacción puede generar una identidad única dado que cada familia propietaria tiene una historia y unos valores propios que son inimitables, esto se denomina naturaleza familiar y puede contribuir a desarrollar una estrategia de diferenciación y obtener una ventaja competitiva frente al resto. Por tanto, el fundador desempeña un papel clave en la creación y desarrollo de la identidad de marca, estableciendo criterios personales en cada dimensión. Su fuerte centralidad en la toma de decisiones estratégicas influye tanto en los valores internos de la organización como en la interacción de la empresa con su entorno.

Diversos estudios afirman que comunicar la naturaleza familiar a través de las empresas favorece la preferencia de los consumidores por sus productos a través de la confianza hacia la marca, la organización y una mejor aceptación de sus nuevos productos; en resumen, se incrementa la afinidad hacia la marca. Por tanto, el desafío para las empresas familiares radica en la identificación de aquellos valores y características que agreguen valor a sus públicos objetivo y que sepan comunicarlo, muy especialmente a través de sus marcas (Astrachan *et al.*, 2009).

Lo más habitual en pequeñas y medianas empresas cuando crean marca es que no sigan un patrón. Normalmente los directivos, propietarios o empleados se comprometen a crear la marca sin apenas tener un plan definido, con poco presupuesto donde experimentan asumiendo riesgos, desarrollando su creatividad y voluntad de aprender (Centeno *et al.*, 2013). La figura 2 muestra un esquema de las fases por las que suelen pasar la PYMES cuando crean la marca desde que son fundadas.

En la situación inicial, donde más importancia tiene el papel del fundador, se identifican distintas fases donde se va desarrollando la marca: marca como persona, refleja la personalidad y valores de la empresa que en el caso de la empresa familiar es el reflejo del fundador; marca como producto que define la propuesta de valor y calidad ofrecida que la diferencia de la competencia; marca como símbolo, que engloba elementos visuales y gráficos que identifican la empresa, y finalmente marca como organización, que representa la cultura interna y principios de la empresa. Una vez exploradas esas fases, se consigue crear la marca que permite el crecimiento de ella.

Figura 2
Las cinco fases de creación de marca de las PYMES



Fuente: Centeno *et al.* (2013)

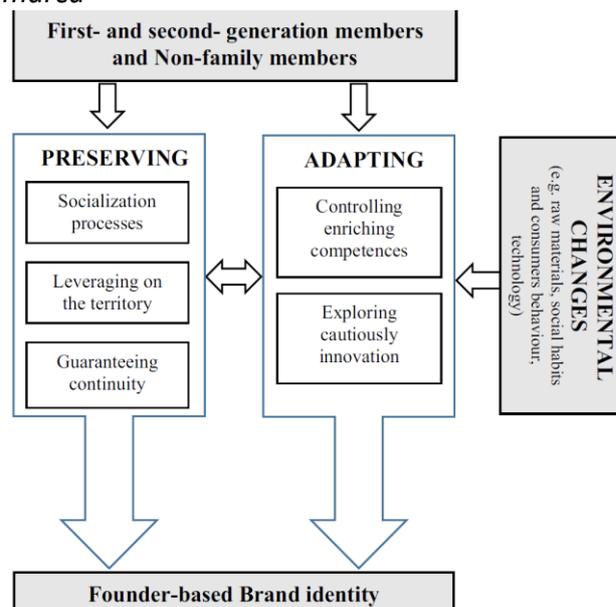
Volviendo a la sucesión en las empresas familiares, la preservación de la identidad de marca especialmente cuando esta se encuentra fuertemente asociada al fundador supone un desafío. Según Casprini et al (2020), la identidad de marca basada en el fundador representa un recurso estratégico valioso, difícil de imitar y no sustituible, lo que la convierte en un reto para los sucesores. Las marcas familiares se distinguen por su capacidad de preservar y adaptar procesos a lo largo de las generaciones, combinando la influencia de miembros familiares y no familiares en la gestión de la identidad de marca. La comunicación adecuada de esta identidad es esencial, utilizándose estrategias basadas en la historia familiar, valores y tradiciones duraderas.

El modelo de Casprini et al (2020) representa gráficamente el papel que juegan la primera y segunda generación tanto miembros familiares como no familiares. Todos ellos son los que lideran el proceso de preservar y adaptar la identidad de marca creada por el fundador. Esto requiere la implicación de estos miembros a través de la socialización, el aprovechamiento del territorio, garantizar la continuidad, así como controlar y enriquecer las competencias, y explorar la innovación con cautela. Estos procesos perfeccionan los de agrupación y aprovechamiento de recursos, identificados por Sirmon y Hitt (2003) y que se suman a la investigación sobre búsqueda de recursos. Concretamente, el proceso de socialización es el que permite transmitir su creatividad al genio creativo de la

marca y por ello es importante que los sucesores mantengan el estilo, los valores y la cultura especialmente en el diseño, el estilo, así como el proceso de fabricación y la ubicación haciendo que se caractericen como elementos patrimoniales.

Figura 3

El modelo de preservación y adaptación de la identidad de marca



Fuente: Casprini et al (2020)

Lo que determina el éxito o el fracaso de este proceso es cómo se gestionen estos recursos. El pasado hace relevante el presente y refuerza el futuro de la marca, de ahí la importancia del legado.

A continuación, analizaremos los aspectos clave de la empresa. Para la recogida de información he utilizado fuentes secundarias como artículos periodísticos o la propia página web de la empresa donde publican artículos en el blog. Además, para conocer de primera mano los datos que he ido aportando a lo largo del trabajo me reuní en persona con José Luis Prada el pasado 7 de junio, para ello me trasladé hasta el Palacio de Canedo donde mantuve una agradable charla con él. Mi idea principal era seguir un guion con una serie de preguntas que había elaborado, sin embargo, la reunión sucedió de una manera totalmente opuesta. Prada me acogió en su despacho y comenzamos una charla distendida donde hicimos repaso a las épocas más importantes de la vida de Prada que se extrapolan a la historia de la empresa. Para la recogida de datos grabé toda la conversación que dura aproximadamente dos horas que se pasaron de una forma muy amena y que pudiera haber continuado de no ser por la apretada agenda del fundador. A modo de despedida de la entrevista nos desplazamos hasta el museo del Palacio donde me enseñó imágenes sobre anécdotas que me había contado durante la charla. En ese momento experimenté de primera mano la forma en la que Prada trata a sus clientes preocupándose en ofrecer el mejor trato. Sin duda es un hombre que con sus palabras y su forma de ser desprende cercanía y confianza además de saber vender su esencia y su marca.

2. LA EMPRESA PRADA A TOPE

En este trabajo vamos a describir en profundidad la larga trayectoria de la marca Prada a Tope, una entidad que siempre ha apostado por ofrecer productos de gran calidad y locales manteniendo y mejorando las técnicas tradicionales y respetando el medio ambiente. Además, afrontaremos un reto de marketing estratégico a largo plazo debido al fuerte vínculo con su creador, José Luis Prada.

2.1 Historia de la empresa

José Luis Prada Méndez, nacido en 1945 en Cacabelos, en la comarca de El Bierzo (León), más conocido como Prada, es un claro ejemplo de pasión, trabajo duro y amor por su tierra natal. Desde bien joven mostró profundo interés por las tradiciones de su tierra y

posteriormente se transformó en una misión de vida. Su filosofía y forma de ser fue criticada en sus inicios por ser poco realista, aunque más tarde esas críticas se convirtieron en halagos y pasó a ser un profeta en su tierra según escriben en el blog de Prada (Blog Prada a Tope, 2022).

A los 15 años comenzó su andadura en los negocios familiares con una pequeña tienda de zapatos que se transformó en un pequeño zoco donde había artículos difíciles de encontrar en el comercio tradicional. De hecho, llegó a convertirse en un lugar de referencia de la zona noroeste gracias también a que el Camino de Santiago pasaba por allí. En la tienda empezó a embotar tarros de cerezas en aguardiente y pimientos asados bajo la marca Prada a Tope. Así siguió unos años añadiendo cada vez más productos elaborados de la zona hasta que en los setenta dio el paso a la hostelería y abrió La Moncloa de San Lázaro en Cacabelos que hoy en día es regentada uno de sus hijos y es hotel restaurante.

Durante su juventud viajó por toda España y al extranjero, lo que le permitió conocer y experimentar cosas que en su localidad eran desconocidas. Esos viajes le animaron a seguir creyendo y apostando en los productos de la zona, lo que con los años le permitió llegar hasta donde está hoy con su empresa.

La empresa Prada a Tope S.A. fue constituida en 1983 en el municipio de Arganza, León. En esta localidad se encuentra el buque insignia de la empresa, El Palacio de Canedo, que fue adquirido y restaurado por José Luis Prada en los años noventa y es donde radica actualmente la actividad empresarial de la marca. Se dedica a la elaboración y transformación de productos de El Bierzo y ofrece servicio de hostelería, ya que cuenta con un pequeño hotel, restaurante, tienda y cafetería. El Palacio de Canedo, catalogado como Bien de Interés Cultural por la Junta de Castilla y León, tiene al menos tres siglos de antigüedad. El inmueble perteneció a la familia Osorio y Pimentel, los señores de Canedo quienes, según documentos conservados, se dedicaban a hacer vinos y eligieron la ubicación perfecta para conseguir una gran calidad de las viñas (Blog de Prada, 2020). El Palacio, tal y como lo conocemos hoy es el resultado de mucho trabajo ya que, cuando lo adquirió en los ochenta, “era pasto del abandono y del olvido”, afirma Prada.

Durante sus años de mayor expansión, alrededor de los 90, también abrió franquicias por el territorio nacional que principalmente eran casas de comidas. Su objetivo era conseguir llevar un trozo de su tierra al resto del territorio nacional. Llegando a tener presencia en Galicia, Cantabria, Madrid o Castilla y León. En la actualidad siguen funcionando las de León, Cantabria y Madrid.

Debemos mencionar que Prada siempre ha sido muy activista y llegó a ser alcalde de su pueblo Cacabelos en dos ocasiones, aunque finalmente lo dejó para poder atender su negocio. En el año 2009, creó la Fundación Prada a Tope, cuyo objetivo principal es el compromiso con el presente y el futuro de El Bierzo. A través de ella quieren transmitir a los bercianos ilusión y ganas por hacer bien las cosas para preservar su sello de identidad. Las principales actividades que promueven son el crecimiento de los pueblos respetando y conservando el medio natural y el patrimonio arquitectónico. Dentro de la fundación también han creado El Bosque Didáctico, de casi 8 hectáreas de terreno en el paraje de Los Barredos, donde se han plantado 53 especies arbóreas, la mayoría autóctonas. Es una manera de dejar una herencia a las futuras generaciones y tiene un fin didáctico. Con el concurso de arquitectura tradicional premian aquellas recuperaciones de edificios públicos y privados, su objetivo principal es animar a la gente de los pueblos a cuidar su patrimonio. También celebran cada año los Premios Castaña de Oro donde homenajean a aquellas personas e instituciones que trabajan a favor de El Bierzo en distintos ámbitos, ya sea la promoción del paisaje, la cultura, la economía, el folclore o el patrimonio material e inmaterial.

Toda la trayectoria de Prada a Tope se puede contemplar en el museo ubicado en una sala del Palacio de Canedo. Un recorrido en imágenes por todas las etapas de la vida de su fundador que hacen entender y sumergirse en la filosofía de la empresa.

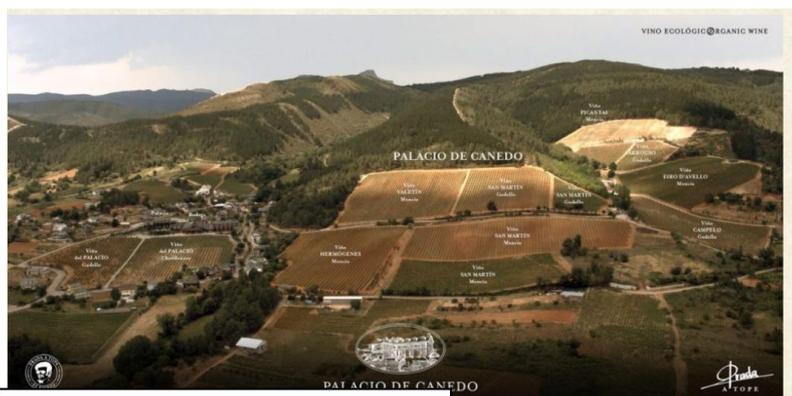
2.2 El Palacio de Canedo

Las instalaciones de Prada a Tope se encuentran ubicadas en la finca del Palacio de Canedo (Arganza). Todo ocurre allí, la bodega, el hotel, el restaurante, las viñas, las naves de elaboración y su museo. Es la mejor manera de plasmar el espíritu de Prada a Tope ya que se trata de un entorno privilegiado rodeado de naturaleza que cuidan día tras día y todo ello representa a la perfección la tradición berciana: respeto por el producto y por la tierra. Otro motivo por el que centran toda la actividad en el mismo sitio es porque las

materias primas de los productos que se elaboran se encuentran en la propia finca o en localidades cercanas. En la propia finca se encuentran algunos viñedos y el resto de las parcelas se encuentran muy próximas al Palacio, por ejemplo, la viña Valetín, la viña Campelo o la viña Regeira.

Figura 4

Fincas del Palacio de Canedo donde se encuentran los viñedos de Prada a Tope



Nota: página web de Prada a Tope

Lo que en su día fue la residencia de los señores de Canedo alberga actualmente el restaurante, la cafetería, el hotel y la tienda, convirtiendo el Palacio en un lugar donde historia, tradición y hospitalidad se combinan para ofrecer una experiencia única.

Desde el inicio de las obras en el Palacio de Canedo en 1997, la empresa ha mantenido su ubicación sin cambios. Las instalaciones destinadas a la fabricación y elaboración de sus productos, incluyendo la bodega de elaboración de cava y vinos, la zona de producción de conservas artesanales y la bodega de crianza, se encuentran en un edificio anexo al Palacio que fue construido durante la rehabilitación del complejo, respetando la estética del entorno. Todas las instalaciones están equipadas con la maquinaria necesaria para garantizar la calidad y tradición que caracterizan los productos de Prada a Tope, diferenciándolos en el mercado. En este espacio también se encuentran el laboratorio, la sala de etiquetado y embotellado, una gran plancha para asar pimientos y el almacén donde se guarda el stock de productos.

2.3 Filosofía e identidad de la empresa (visión, misión, valores)

La filosofía de Prada a Tope es puro reflejo de la filosofía de su fundador, que trata de recuperar, conservar y mostrar al mundo entero la riqueza y la autenticidad de su región y de sus productos. Se basa en la defensa de los productos tradicionales y el buen trato

a sus clientes por su satisfacción personal, “tratar de dar más a los demás de lo que te gustaría que te hagan a ti” afirmó Prada en la entrevista.

La ambición de un joven Prada lo llevó a viajar a Londres pasando por Francia en busca de inspiración. Fue sin duda una experiencia reveladora donde descubrió modas, libertades y actitudes que en la España de aquella época eran impensables. Él mismo asegura que aquel viaje le dio mucha fuerza para seguir haciendo lo que sentía de acuerdo con sus principios y fue entonces cuando asumió su filosofía de “hacer lo que uno crea siempre dentro de la estética, de la ética y la libertad, respetando al compañero, al oponente y las opiniones de los demás” (Blog de Prada a Tope, 2020).

Por tanto, podemos resumir los valores de la empresa en:

- El respeto por el medioambiente, ya que promueven la sostenibilidad tratando de reducir su impacto a la hora de llevar a cabo sus actividades.
- La calidad artesanal, cada producto se elabora respetando las técnicas tradicionales y ofreciendo la mejor calidad.
- Defensa de la cultura local, celebrando cada festividad y costumbre tradicional de la zona, promoviendo su riqueza cultural.
- Apoyo a la comunidad rural gracias a su cooperación con productores locales, generando empleo y animando a la gente a cuidar sus pueblos (ofreciendo subvenciones a aquellos que rehabilitan las casas cuidando su esencia)
- Pasión y autenticidad, seguir siendo fieles a sus orígenes y mantener los pies en la tierra
- Promover y animar a los ciudadanos a trabajar y luchar duro por defender sus raíces, reclama una cultura del esfuerzo que se está perdiendo.

Ligado a los valores, tenemos que definir la misión de Prada a Tope, que es preservar y promover la riqueza natural, cultural y gastronómica de la región de El Bierzo. A través de su trabajo en la Fundación Prada a Tope, buscan fomentar la sostenibilidad, apoyar a las comunidades rurales y ofrecer productos de alta calidad que reflejen la autenticidad y tradición de la zona. Por tanto, la visión de Prada a Tope en el medio-largo plazo es seguir cumpliendo con su misión y no perder los valores fuertemente ligados con el compromiso con la comunidad, con la región y continuar llamando a la acción a cada

vecino, a cada ayuntamiento o asociación para luchar por conservar su patrimonio natural como cultural.

2.4 Organización de la empresa

Como se trata de una sociedad anónima, el órgano de administración está formado por los miembros que son administradores solidarios, José Luis Prada Méndez y su mujer Flor Bonet Franco, que a su vez ocupan los cargos de director general y directora ejecutiva respectivamente.

Se trata de una empresa pequeña, en el cierre del año 2023 contaba con 41 empleados divididos en las distintas áreas funcionales de la empresa. Según datos de la fuente Sabi, en el año 2014 tan sólo contaba con 27 empleados por lo que se puede observar que ha habido un notable aumento lo que es un buen síntoma de crecimiento para la empresa.

Se pueden diferenciar distintos departamentos como el de administración, el de producción formado por la bodega de vino y la elaboración de conservas, el departamento de enoturismo, el departamento de eventos y marketing, y el departamento de hostelería formado por el hotel, el restaurante, la cafetería y la tienda. Manuel López Álvarez, es el gerente que lleva ocupando el mismo cargo desde finales del año 1989, por lo que entiende a la perfección la filosofía de la empresa, que es algo de lo que están muy orgullosos, de formar parte de una familia que busca ofrecer lo mejor a los visitantes. De la dirección de la bodega se encarga el enólogo José Manuel Ferreira que lleva en la compañía más de veinte años. El departamento de enoturismo es una parte esencial de la empresa ya que Paula Silva se encarga de abrir las puertas a los más curiosos para que descubran todos los rincones y la filosofía de Prada a Tope. También cuentan con un responsable de eventos, Francisco Fernandes, que se encarga de que todas las celebraciones desde comidas de empresa a bodas salgan a la perfección en El Palacio. La responsable del restaurante, Aurora Álvarez también lleva en la empresa más de dos décadas. Conocedora del buen saber hacer de las recetas de toda la vida, se encarga de servir los mejores platos a los clientes. Cuenta con un buen equipo de camareros entre los que cabe destacar a Manuel Prada, hijo de Prada que a los 17 años ya comenzó a trabajar en el proyecto de su padre y ha manifestado que le gustaría continuar con el negocio ya que considera que se trata de algo único en el Bierzo. Y el hotel con sus camareros, cocineros y servicio de limpieza. De la dirección de la tienda y

la recepción del hotel, se encarga Sara Canedo que lleva en la empresa más de quince años.

Se trata de una estructura funcional por departamentos y a su vez jerárquica ya que encontramos un director por departamento que está al cargo de otros trabajadores que desempeñan sus tareas acordes a sus conocimientos. No obstante, Prada es una figura muy presente en la empresa y le gusta conocer cada paso que se da en la organización por lo que es clave en todas las tomas de decisiones de los departamentos.

2.5 Productos y servicios

La cartera de productos y servicios es amplia, por lo que podemos diferenciar varias líneas de producto. Entre ellos podemos distinguir los productos de bodega como el vermú, la limonada, los vinos blancos, los vinos tintos, espumosos, vinos claretes, vinagre, aguardiente; las conservas como las castañas en almíbar, las cerezas en aguardiente, mermeladas de distintas frutas, guindas en aguardiente, miel, peras en vino, higos agridulces, membrillo ecológico. En Prada a Tope pueden presumir de estar certificados por el Consejo Regulador de Agricultura Ecológica de Castilla y León gracias a la forma en la que cuidan las viñas y elaboran el proceso de transformación de la uva. Las variedades que cultivan son Godello, Chardonnay y Mencía tinta y la vendimia se hace manualmente seleccionando cuidadosamente los racimos. La producción de los productos de conservas depende de la época de recolección de estos y todos ellos se elaboran siguiendo la técnica tradicional. En el otoño se elaboran las castañas en almíbar, y suele durar siete días desde que se pelan las castañas.

Los embutidos, las carnes, los quesos o las legumbres se compran a los proveedores locales para vender posteriormente en su tienda. Algunos los vende bajo la marca Prada a Tope S.A. y otros bajo la propia marca del fabricante.

Tienen otra línea más enfocada a higiene o belleza formada por geles, cremas, protectores labiales. También hay una línea de merchandising donde encontramos distintos productos con el logo de Prada a Tope como unas gafas de sol, imanes, botas de vino, etc.

Y finalmente, más enfocado a los servicios, encontramos las experiencias que son alojamiento + desayuno, experiencia gastronómica, pack alojamiento + menú, pack alojamiento + menú + visita guiada, etc.

2.6 La marca Prada a Tope

Cuando le preguntan a Prada por su marca y a qué se dedica, su respuesta suele ser “Vendo identidad, vendo Bierzo, vendo la raíz de mi pueblo. Es lo que hacía mi madre, mi abuela... recuperaré aquello que había en las cosas y lo di a conocer para que el mundo y la gente de toda España sepan captar la filosofía que hay detrás de cada frasco. En cada casa hay cosas que cada familia hace de siempre y lo que yo hago es transportar eso de mi región” (entrevista a Prada en TVG, 1988).

El nombre

La constitución del nombre de la marca fue en el año 1972 y la elección del nombre surgió de la unión del apellido del fundador por el que todo el mundo lo llama “Prada” y “A Tope” que es el lema que se lleva utilizando desde los inicios y representa el espíritu de su fundador ya que fue una frase muy repetida por él en su juventud. Lo de llamarle Prada se remonta a sus años en la escuela, cuando un profesor comenzó a usar su apellido para referirse a él y, finalmente, hasta su madre lo llamaba así. En la actualidad, todo su entorno cercano se dirige a él como Prada.

Lo que se ha conseguido con el paso de los años es que se haya creado una fuerte asociación del nombre de la marca con su fundador. A todo aquel que escucha el nombre de la marca rápidamente le viene la imagen de su creador a la cabeza.

Prada a Tope es la denominación comercial y marca corporativa bajo la cual opera una estructura de hasta 18 marcas registradas, para segmentar su oferta y posicionar sus productos en distintos nichos de mercado (OEPM). Cada una de estas marcas cumple una función estratégica en la empresa, asociándose a productos específicos que reflejan tanto la identidad de la compañía como la tradición enológica y gastronómica de la región de El Bierzo. Entre las principales marcas se encuentran:

Algunas de ellas son:

- **170 Miedros**, utilizada para la comercialización del vino Mencía.
- **Agua Plácida**, destinada al aguardiente de cerezas.

- **Aguatope**, marca bajo la cual se comercializa aguardiente.
- **Aguayerbas**, utilizada para un aguardiente de orujo de uva combinado con almíbar de higos y diversas hierbas aromáticas.
- **Biermu**, empleada para la venta de vermut.
- **Canedo**, asociada al vino roble.
- **Curia Plena**, marca vinculada a otro tipo de vino tinto.
- **El Bierzo a Tope**, da nombre a un restaurante de la red de franquicias
- **Higos Zoupeiros**, para conservas dulces a base de higos.
- **Mencía**, utilizada específicamente para el Vino de Paraje Cosecha 2017.
- **Xamprada**, denominación reservada para el espumoso tipo champán.
- **Pardoxín**, empleada en la comercialización de vino dulce.

En todos los nombres de las marcas se puede identificar la pertenencia a la empresa matriz porque algunas son el resultado de juegos de palabras con Prada a Tope como Aguatope o Biermu que mezcla las palabras vermul, lo que es el producto, y Bierzo, lugar de origen de la marca y del producto.

Figura 5

Botella de Biermu



Fuente: La tienda de Prada a Tope

Figura 6

Firma de Prada a Tope



Fuente: web de Prada a Tope

El logo

Es un elemento clave en la estrategia de la marca. El diseño fue realizado en los años 70 y es obra de su amigo y pintor Pedro Cotado. Se trata de una imagen digitalizada de José Luis Prada y la idea surgió con el fin de plasmarlo en una camiseta y llevarla puesta todo el grupo de amigos en las fiestas del pueblo. El resultado final fue un gran éxito ya que todo el mundo se quedó con la copla porque era fácil de identificar a su creador gracias a su peculiar imagen con su bigote y gafas de sol icónicas. Actualmente en todas las etiquetas de los productos se pueden identificar el logo de la marca o la firma de Prada a Tope.

Figura 8

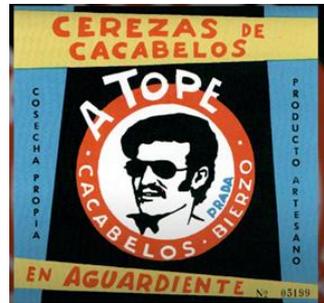
Logo de Prada a Tope



Fuente: Blog de Prada a Tope

Figura 7

Primera etiqueta de Prada a Tope



Fuente: Publicación en Instagram de Prada a Tope

Cuando comenzó a embotar y vender las cerezas en aguardiente en la tienda familiar, decidió introducir en el tarro el logotipo. El motivo fue el de responder por su producto, para que todo el mundo que lo comprara se quedase con su cara, para bien o para mal. Sin duda una idea arriesgada pero aplaudida, ya que se ha convertido en el reflejo de su identidad y es la imagen más representativa de la marca.

Nunca han introducido cambios en el logo a excepción del motivo del 50 aniversario de la marca. Para ello decidieron crear un logo que conmemorase el acontecimiento. La manera de introducirlo en el mercado fue poniéndolo en todos los productos comercializados e iniciativas llevadas a cabo en el año 2022.

Figura 9

Logo 50 aniversario



Fuente: La tienda de Prada a Tope

El diseño es parecido al original, ya que consideraron que la cara de Prada es un elemento muy característico ya que es con el

que se dieron a conocer y que, además, cincuenta años después él sigue con las mismas gafas y bigote. En el logo Prada se encuentra dentro del cero haciendo referencia a que inició el proyecto desde cero y añade su firma debajo. Las fechas que aparecen 1972 y 2022, son las más importantes para ellos según afirma Flor Bonet, mujer de Prada ya que representan el año en el que comenzó con la marca y el año en el que se cumple el 50 aniversario. Son reflejo del trabajo duro que hay detrás para lograr tener éxito. (Blog de Prada a Tope, 2022).

El coche

Otro gran símbolo de la marca es el coche, un llamativo Renault 5 al que le cambiaron las puertas por unas de madera, le añadieron unos parachoques de yugos y sobre ellos unos cuernos que sostenían los intermitentes y unas campanas. El resultado fue todo un

Figura 10
Prada en su coche por Cacabelos, 1972



Fuente: Blog Prada a Tope

fenómeno que aludía a la perfección la imagen excéntrica de Prada y de la tienda.

En los inicios de la empresa, Prada usaba el coche a diario y con él fue hasta Londres pasando por varios puntos de Francia. Esto hacía que todo el mundo se fijara en él. En la actualidad se puede observar este vehículo en el museo ubicado en el Palacio de Canedo.

El eslogan

Su lema "A tope" presente en el nombre de la marca y máxima representación de su espíritu: darlo todo y hacerlo siempre de la mejor manera. Es la firma que incluyen al final de cada entrada que suben a su blog. Es un lema de vida que ha llevado a todos los rincones del mundo y que incluso muchos bercianos han adoptado como propio. Es frecuente escuchar a Prada decirlo cuando los clientes se lo encuentran por el Palacio de Canedo o lo menciona cuando acude a algún evento o entrevista.

2.7 Estrategia de marketing

Inicios e innovación por intuición

Desde los inicios la estrategia que se ha empleado ha sido la de diferenciación tanto en producto como en servicio, en personal y en marca. El caso de Prada a Tope supuso una

revolución en la zona desde sus inicios en los años 80. Algunos expertos lo consideran toda una eminencia por haber llevado a cabo acciones de marketing que hasta el momento no se habían visto apenas en España y aún menos en su región ubicada al noroeste de la península.

Su fundador ha afirmado que no considera que él inventara el marketing cuando comenzó con la tienda familiar, sino que trató de hacerlo lo mejor posible porque el negocio no pasaba por su mejor época y gracias a su afán de mejorar y buscar siempre la diferencia consiguió que con el paso del tiempo tuviera éxito. Lo primero que hizo para llamar la atención de los consumidores fue innovar con la disposición de los escaparates

Figura 11



Fuente: página web Prada a Tope

que cambiaba cada semana. De esta manera los clientes ya no pasaban de largo y si le pedían algo que no tenía, trataba de ofrecerle algo parecido o se comprometía a tenerlo lo antes posible. Más tarde empezó a ofrecer vino del que elaboraba su padre utilizando como recipiente una galocha a todo aquel que se pasaba por el negocio, consiguiendo un mayor boca a boca.

También elaboró un calendario con la foto de los belenes vivientes que organizaba cada año en la plaza del pueblo. Esta idea nació por casualidad, ya que no se esperaba que fuera a tener tanto éxito entre los receptores de la primera foto, y decidió convertirlo en una tradición con el objetivo de hacer llegar a los que vivían fuera un pedazo de lo que sucedía en El Bierzo. El envío de esos calendarios cada año se esperaba con más ansias gracias a la originalidad de Prada a la hora de elegir sus vestimentas.

Continuó innovando y decidió ir más lejos ampliando la cartera de productos gracias a los viajes a Benidorm donde compraba botas camperas, vaqueros, camisas indias, ropa peruana, etc. Sin duda se

Figura 12

Calendario Prada a Tope, 1978



Fuente: página web Prada a Tope

convirtió en un gran fenómeno, ya que la tienda se ubicaba en un municipio del interior de la provincia de León que contaba con apenas 2.500 habitantes.

Llegó un punto en el que la tienda había llegado a su madurez y debía de elegir entre innovar o que la tienda fuese a menos. Precisamente en esos años (70, 75) mucha gente emigró en busca de trabajo y cuando regresaban en vacaciones volvían a su tienda a comprar ropa o calzado porque era más barato. Fue en ese momento cuando se dio cuenta de vendía bastante, pero no vendía productos de su tierra y comenzó a vender cerezas en aguardiente, algo que fue muy criticado por la gente de la zona que veía la comercialización de esos productos algo absurda, ya que casi todo el mundo los elaboraba en sus casas. Sin embargo, Prada acababa de descubrir una oportunidad de negocio extraordinaria que le permitió seguir con el crecimiento de la tienda. Prada afirmó en la entrevista que muchos de esos clientes al año siguiente volvían para agradecerle lo bien que habían quedado con la gente del lugar donde habían emigrado porque les había sorprendido la original idea del producto y además ellos se sentían orgullosos de que fuese un producto de su tierra. Tras el éxito de las cerezas, el primer año vendieron 3.000 tarros y al año siguiente 7.000, comenzó con los pimientos asados seguidos de las castañas y así hasta la actualidad.

La Moncloa de San Lázaro

Cuando la tienda ya era bastante conocida fue cuando decidió comprar la Moncloa de San Lázaro, que era una casona abandonada que estaba a las afueras del pueblo. De esta manera tenían un lugar donde asar los pimientos y venderlos, pero se dieron cuenta de

que hacía falta algo más para atraer a los clientes y, después de construir la palloza, comenzaron a vender vino que tenía Prada en casa. La primera vez acudió bastante gente, pero también se dieron cuenta de que, además de vino, querían algo de comida para acompañar. Entonces Prada le propuso a su mujer de entonces hacer caldo del que se hacía en la época de vendimias y empanada como la que hacía la madre de Prada de

Figura 13
Prada en una feria con su camión



Fuente: Blog de Prada a Tope, 2022

patatas y cebolla. Fue otra decisión criticada entre la gente del pueblo y caracterizada de simple pero que sin duda triunfó entre la gente que acudía de lugares como Ponferrada o León sin ir más lejos, lo que los llevó a montar el restaurante a finales de ese año. Hoy en día sigue funcionando, pero es regentada por una de sus hijas de su primer matrimonio.

Durante los años de la Moncloa cuenta Prada que se compró un camión pequeño que personalizó con los elementos de la Prada y con el que se recorrió la mayoría de las ferias que había en la época, de esta manera salía de su zona y se daba a conocer en el resto de España, algo que hoy en día se denominaría *foodtruck*.

El Palacio de Canedo

Tras el divorcio de Prada con su primera mujer a finales de los años 90, lo dejó todo y compró el Palacio de Canedo, que estaba en ruinas. Una decisión muy arriesgada, pero de la que no se arrepiente porque desde el principio creyó mucho en esa idea y, además contaba con el factor de que él seguía siendo Prada a Tope (entrevista a Prada a Tope).

La idea inicial del Palacio de Canedo no era hacer otra casa de comidas, sino elaborar una bodega y plantar viñas, pero para comenzar con el proyecto y poder ganar algo de dinero mientras lo rehabilitaban, siguió ofertando comida similar a la de la Moncloa. Al tratarse de un lugar majestuoso, en un sitio muy bonito y con mucho encanto. Muchos pensaron que igual cambiaban la orientación del negocio hacia algo más elitista pero no fue así, la esencia de Prada a Tope seguía siendo la misma, una propuesta de valor para todos los públicos.

De esta manera, se fue tejiendo la estrategia de la marca que perdura en la actualidad. Como he mencionado anteriormente se trata de una estrategia de diferenciación principalmente por el hecho de ser una empresa familiar con una historia y unos valores únicos que no se pueden imitar y también por ofrecer diferenciación a través del propio Prada y del producto gracias a la excelente calidad y variedad; a través de las personas gracias a la cortesía en el trato a los clientes, la confianza que transmiten, su responsabilidad con el medioambiente; a través de la comunicación tanto en persona, como en redes y medios; y a través de la imagen con sus símbolos, logo y coche, y los artículos en prensa.

Las franquicias

En los años de crecimiento de la empresa cuando ya había conseguido una identidad de marca definida, llevó a cabo la estrategia de ampliación de mercado a través de franquicias de casas de comidas a nivel nacional para así poder llegar a aquellas zonas donde la marca no era conocida. Prada me afirmó durante la entrevista realizada para este trabajo que la idea surgió de un conocido suyo al que le gustaba su forma de trabajar y admiraba el trabajo de Prada, y por ello le propuso abrir la primera franquicia en Madrid. En aquel momento no sabía ni cómo funcionaba el sistema de franquicias, pero aceptó la oferta y la función de Prada se limitaba a decorar los locales a su gusto y venderles sus productos. Durante unos años funcionaron con gran éxito, la gente buscaba a Prada para abrir franquicias de la marca que llegaron hasta Valladolid, en la plaza de San Benito, Salamanca, Gijón, Santander. Aunque algunos socios decidieron no seguir adelante, en la actualidad quedan una en Madrid, que según Prada funciona a tope, otra en León y otra en Treceño, Cantabria.

Enfoque estratégico

Para la distribución cuenta con una red a nivel nacional e internacional gracias a la que comercializa sus productos en España a través de grandes superficies como El Corte Inglés y otros negocios de retail, ya sean espacios físicos u online. En la región de El Bierzo es fácil encontrar productos de Prada a Tope en los establecimientos dedicados a la venta de alimentos como supermercados y pequeñas tiendas locales como carnicerías o tiendas gourmet .

La empresa también cuenta con tienda física propia ubicada en el Palacio de Canedo y tienda online que facilita su venta al resto de España e incluso fuera del país. Por tanto, adquirir productos de la marca es fácil para los clientes de fuera de la región.

Los proveedores son otro grupo clave en la estrategia porque la empresa colabora con aquellos que son de la comarca y comparten su compromiso con la sostenibilidad, la calidad y el saber hacer tradicional. Además, es muy importante la relación de confianza que tiene con cada uno de ellos debido a la larga duración de sus relaciones comerciales, con algunos más de cuarenta años de relación. No obstante, el escaso relevo generacional de estos proveedores supone un problema en el medio-largo plazo para la empresa.

El enfoque de la estrategia desde siempre ha ido dirigido a todo el mundo sin hacer distinciones de ningún tipo. Esto define la identidad de la marca y que Prada ha defendido siempre y es que “el Palacio de Canedo y Prada a Tope son para todo el mundo, no se hacen distinciones” (entrevista realizada a Prada). Es más, es el propio Prada quien afirma que no existen elitismos y, de hecho, en su restaurante recibe tanto a lugareños de la zona como a altos ejecutivos. Un ejemplo claro de ello fue cuando el empresario Amancio Ortega se reunió con su equipo de Inditex según afirma el diario El País. Tampoco hace distinciones de edad, tan pronto acude un grupo de jóvenes a tomar un chocolate en la cafetería como una pareja adulta a pasar un fin de semana en el hotel. Por tanto, si quisiéramos definir un perfil de consumidor sería en función del criterio geográfico ya que gran parte procede de localidades cercanas, otros de fuera de la provincia y otros incluso de fuera del país. En función de este criterio también se podría segmentar por el tipo de servicio que busca el cliente, por ejemplo:

- Clientes que son o viven en la región y son conocedores de la empresa y acuden allí en busca de oferta gastronómica.
- Clientes que proceden de fuera de la región y de la provincia que desconocen la empresa y acuden en busca de oferta turística. Que estos a su vez se pueden dividir entre los que buscan oferta enológica, los que buscan oferta gastronómica o ambas.

Según datos del Consejo Comarcal de El Bierzo, los datos sobre el turismo de la región en 2022 confirmaron que el 80% de los turistas eran españoles, el 24,8% de Castilla y León, el 22,3% de Madrid. Entre ello, el 97% viajaba en una escapada de fin de semana, el 30% venía en un viaje organizado y el 25% visitaba El Bierzo por primera vez. Estos se pueden extrapolar al caso de la marca ya que es un referente del turismo en la región.

Respecto al nivel adquisitivo de los clientes, la mayoría disponen de un nivel de renta mensual medio o medio-alto ya que los productos y servicios tienen precios que se basan en la calidad de la oferta. Es cierto que en hostelería los precios son más elevados ya que no tienen competencia con características similares en la zona y pueden jugar con el precio gracias a que la demanda de sus servicios es elevada.

De esta manera la empresa consigue posicionarse en el mercado de la manera en que quiere ser percibida por los consumidores, es decir, productos diferentes a los de la competencia, destacando aspectos como la calidad de los materiales, la artesanía, el diseño o la innovación. Con ello además consiguen que se cree valor en los productos y los clientes los perciban como mejores.

En cuanto a competencia, la empresa no tiene un competidor directo que tenga una oferta similar, sin embargo, en otros niveles como los de los productos de conservas o el vino sí que encontramos empresas de la zona con una oferta parecida. Algunas marcas son Devegán, S.A.T., El artesano Raúl Valcarce, Salvaxe o Labejazul, además de numerosas bodegas que ofrecen vinos con D.O Bierzo.

En la actualidad, una estrategia que está cogiendo fuerza es la de marketing con causa. Desde la creación de la fundación en 2009, no han parado de apoyar causas sociales y generar movimiento entre la población de la región. Se trata de acciones que buscan el bienestar de los ciudadanos y gracias a ello está recibiendo bastante apoyo por parte de distintas instituciones y de los vecinos en general.

2.8 Comunicación de marketing

A continuación, pasamos a detallar el conjunto de herramientas y estrategias que ha empleado la empresa para transmitir los mensajes clave a su público objetivo, con el fin de informar, persuadir y construir relaciones.

Venta personal

Es uno de los aspectos que más identifica a la marca y se erige como valor diferenciador. Se fundamenta en proporcionar un servicio excepcional y trato cercano a los clientes a través de los trabajadores de la empresa. Desde el servicio cuidadoso en el restaurante, con una gastronomía de calidad, hasta el detalle único de que el propio Prada se acerque a los clientes para conversar, conocer su origen y escuchar su experiencia, se crea una conexión genuina que deja una impresión duradera. Este enfoque no solo garantiza una experiencia de compra memorable, sino que también incentiva el "boca a boca" y ser recordado en el tiempo. Se trata de un método gratuito y efectivo que permite que los propios clientes compartan sus vivencias con amigos, familiares, compañeros y vecinos, ampliando así la reputación y el alcance de la marca.

Relaciones públicas

Las relaciones públicas, por su parte, desempeñan un papel clave en el establecimiento de vínculos con diversos grupos del entorno. Mediante la organización y participación en eventos y actividades, se busca interactuar con la comunidad, generando una opinión positiva y fortaleciendo la conexión con la empresa. Entre las actividades destacadas se encuentra la Fiesta del Vino Nuevo, un evento anual que reúne a cerca de mil asistentes. En esta celebración, se presenta el vino elaborado mediante maceración carbónica, acompañado de un magosto con castañas asadas, música en directo que hacen de ello una experiencia inolvidable.

Otro evento significativo es la entrega de los Premios Castaña de Oro, realizada cada año desde la fundación. Este acto reúne a figuras relevantes del mundo del vino, el periodismo y otras personalidades públicas en reconocimiento del trabajo que hacen en favor del Bierzo. En la temporada navideña, el emblemático encendido de luces del Palacio y el árbol de navidad hecho con botellas de

Xamprada atrae tanto a los vecinos como a visitantes de todas partes del mundo y se ha convertido en un evento destacable de la época navideña que nadie debe perderse. Otra actividad de relaciones públicas que les permite llegar a más público y conocer al resto de empresas de su sector son las ferias gastronómicas, de turismo o del sector vitivinícola como Prowein en Dusseldorf, Salón de Gourmets en Madrid o la BCN wine week en Barcelona.

En el año 2022 José Luis Prada publicó su biografía dividida en dos tomos y escrita por

Figura 14

Árbol de navidad elaborado con botellas de Xamprada



Fuente: El Bierzo Digital, 2022

Figura 15

Prada en la presentación de la biografía junto a José Antonio Martínez



Fuente: diario Infobierzo, 2022

José Antonio Martínez Reñones titulada “Prada a Tope, ejemplar único y atemporal”. En ella repasa sus vivencias personales y profesionales al frente de su empresa que en el año de publicación de estos libros cumplía 50 años.

Gracias al museo ubicado en el Palacio de Canedo, los visitantes pueden hacerse una idea de la larga trayectoria de Prada, ayudándoles a comprender su filosofía de vida reflejada en cada uno de sus productos.

Figura 16
Museo de Prada a Tope



Nota: La Voz de Galicia

Además, Prada ha asumido un rol activo en causas sociales, liderando iniciativas que movilizan a vecinos y ayuntamientos en la lucha contra los parques eólicos, ya que son defensores

de un futuro sostenible pero que preserve los espacios naturales. La instalación de parques de este tipo destruye la biodiversidad de la región, algo que choca con el compromiso de Prada y de la Fundación. De esta manera demuestran su compromiso con la comunidad y el medio ambiente, así lo demuestra un titular de un diario de la región El Bierzo Digital “El manifiesto de Prada contra los abusos de las energéticas recibe la adhesión de 22 asociaciones del Bierzo” (26 Jun 2023).

Publicidad de pago

Le empresa emplea vallas publicitarias o carteles que indican el camino que lleva al Palacio de Canedo. Un ejemplo es una valla publicitaria ubicada en el polígono industrial de Bembibre, un pueblo que se encuentra a 35 kilómetros del palacio. En el verano de 2024 inauguró dos grandes letreros con “Prada” y “A Tope” en lo alto de sus fincas a unos 800 metros de altura que se pueden observar desde la carretera que da acceso al Palacio de Canedo y que se pueden leer desde casi medio Bierzo, según dijo Prada en una entrevista para el diario Infobierzo. Esta estrategia de marketing tradicional de poner publicidad exterior consiste en llamar la atención de todos aquellos que estén al alcance

de leerlo. Se trata de una estrategia que no está segmentada ni orientada a un perfil específico si no que es en masa y genérica.

Figura 17

Cartel de Prada en una de sus fincas



Fuente: diario Infobierzo,2024

Figura 18

Letrero en una finca de Prada a Tope



Fuente: imagen de El Bierzo Noticias

Es frecuente ver a Prada concediendo entrevistas u ocupando titulares en los medios informativos de la zona, principalmente en artículos periodísticos. También publican la celebración de eventos para informar a los ciudadanos que puedan estar interesados en acudir o dar a conocer los eventos a aquellos que lo desconocen. En el mes de febrero publicaron el artículo "Prada, por polifenoles" en la sección La Posada del Diario Castilla y León donde Javier Pérez de Andrés habla de la insistencia de Prada en apostar por la uva godello blanca cuando nadie confiaba y que ahora causa furor en el noroeste.

Figura 19

Artículo sobre Prada a Tope



Fuente: Diario de Castilla y León, 2025

Promoción de ventas

Siguiendo la tradición, la empresa implementa estrategias como ofertas en tienda, packs que combinan diferentes experiencias y códigos de descuento disponibles en la página web, los cuales se popularizaron especialmente durante la cuarentena gracias a su tienda online. Esporádicamente realizan sorteos en la tienda física que anuncian a través de sus redes sociales. En el hotel también ofrecen packs de experiencias que incluyen

visita a la bodega y a las viñas, cata y comida en el restaurante además de la estancia en el hotel.

Marketing digital

Los elementos de marketing digital empleados son el marketing a través de redes sociales, la creación de una página web, la tienda online y el blog han sido fundamentales para mantener a los seguidores informados de las novedades y para captar a nuevos clientes que comparten los valores de la marca.

El primer paso que dio la empresa para adaptarse a los cambios del marketing como consecuencia de los avances tecnológicos fue la creación de una página web donde encontramos un blog en el que publican anécdotas o información relevante para aquellos que son nuevos en la página y curiosos que quieren conocer más acerca de la empresa y su historia. Prada tiene además su espacio personal con una entrada en el blog donde principalmente publica todo lo relacionado con su vena activista a través de la fundación.

En la página web también podemos encontrar información relevante de la empresa, un acceso directo a la tienda online, que lleva activa desde el año 2000, información acerca de la fundación, el contacto con ellos y la posibilidad de gestionar reservas en el hotel.

Esta combinación de plataformas digitales permite acercar "un pedacito" de El Bierzo y de Prada a quienes están lejos, facilitando la accesibilidad y fortaleciendo el vínculo con la comunidad.

Figura 20
Sorteo publicado en redes sociales



Fuente: Instagram de Prada a Tope

Figura 21
Página web de Prada a Tope



Fuente: captura de pantalla página web Prada a Tope

Respecto a las redes sociales, Facebook es la plataforma donde cuentan con más seguidores, llegando a 45.000. Esto se debe principalmente a la media de edad del público objetivo de la marca que coincide

Figura 22
Blog de Prada a Tope



Fuente: página web oficial de Prada a Tope

Figura 23
Perfil de Instagram de Prada a Tope



Fuente: perfil de Instagram de Prada a Tope

con el rango de edad de los usuarios de la plataforma. A través de esta red social han podido crear una comunidad de seguidores que comparten la misma filosofía y valores.

En Instagram cuentan con 17.200 seguidores y es donde son más activos gracias a las publicaciones de seguidores y

clientes a través de los *stories* que comparten con ellos en la plataforma, esto facilita que el *engagement* generado sea elevado. Además, se puede observar que en sus publicaciones siempre tratan de sacar a personas, ya sean trabajadores o clientes, consiguiendo así demostrar el carácter humano y acogedor de la empresa.

En YouTube y X es donde cuentan con menos seguidores, no obstante, son igual de activos que en las plataformas mencionadas anterior y especialmente en YouTube es otra red social donde los consumidores se pueden acercar más a Prada a través de los vídeos publicados con testimonios y anécdotas.

3. EL FUTURO DEL BIERZO Y PRADA A TOPE

Una vez analizada la empresa, así como su marca y su estrategia de marketing, toca analizar el entorno general de la empresa para poder afrontar la estrategia de futuro que incluye la gestión de la sucesión.

En cuanto a factores demográficos, Castilla y León, y en particular la comarca de El Bierzo ha sufrido un acusado proceso de envejecimiento poblacional en las últimas décadas, debido principalmente a la baja tasa de natalidad, la emigración juvenil hacia núcleos urbanos con mayores oportunidades laborales y el aumento de la esperanza de vida. León se posiciona como la cuarta provincia más envejecida de España, con 49,82 años de media en 2024. En El Bierzo, la esperanza de vida alcanza los 84 años y la tasa de natalidad registrada en 2023 fue de tan solo 469 nacimientos, la cifra más baja del siglo XXI (INE).

En paralelo, la migración hacia grandes ciudades responde a una tendencia generalizada impulsada por la búsqueda de empleo, mejores servicios, educación y oferta cultural. Aunque la pandemia de COVID-19 propició un retorno puntual a las zonas rurales, esta dinámica apenas se ha consolidado en El Bierzo, debido a la escasa oferta laboral. Como consecuencia, la comarca ha visto una disminución significativa de su población, pasando de más de 140.000 habitantes en 2010 a 118.428 en 2024, según datos del Instituto Nacional de Estadística.

El nivel de ingresos en la región según los datos del INE en el 2022 el nivel de renta neta media anual de los ciudadanos en la provincia de León fue de 14.144€ superior al de España en el mismo año que fue de 13.008€ y el de Castilla y León que fue de casi 14.00€. En concreto los municipios más cercanos al Palacio de Canedo se encuentran con una renta neta media por persona por debajo de los 14.000€ al ser la mayoría personas jubiladas que reciben una pensión. En cuanto a desempleo, según Datos Macro, el municipio de más de 40.000 habitantes con mayor tasa de desempleo en la provincia de Castilla y León en 2025 es Ponferrada, la capital de El Bierzo. Estos datos resultan negativos para el crecimiento de la comarca. La creciente inflación sobre las materias primas puede afectar significativamente los márgenes de beneficio, obligando a reajustar precios o buscar eficiencias operativas. Además, el aumento del salario mínimo o los costes asociados a la contratación en hostelería pueden tener un impacto directo en la rentabilidad del negocio.

Los factores ambientales como el cambio climático son impredecibles por lo que las empresas se tienen que adaptar a ellos y buscar alternativas. En la región de EL Bierzo

se está notando un aumento de la temperatura media anual teniendo días más cálidos, aumentando así la sequía y afectando a la productividad agrícola. Además, las normativas sobre gestión de residuos, emisiones de CO₂, uso de fitosanitarios y consumo de agua influyen directamente en los costes operativos y en la necesidad de implementar prácticas sostenibles. Todo ello al mismo tiempo que la creciente conciencia ecológica del consumidor.

Otro factor que afecta directamente a la empresa es el proyecto que hay de instalación de parques eólicos en la región de El Bierzo. Prada desde su fundación está luchando activamente en su contra porque a pesar de que sean energías verdes y renovables, afectan y dañan directamente al paisaje y la biodiversidad, algo que choca con sus valores.

Una de las tendencias socioculturales en España que cada vez gana más aficionados es el enoturismo y se está notando un auge en la demanda de este servicio a lo largo de las distintas denominaciones de origen que encontramos en nuestro país. La Ruta del Vino en el Bierzo ha conseguido hacerse un hueco entre las opciones más elegidas entre los españoles (El Bierzo Digital). También se está poniendo de moda lo que ahora se denomina “vintage” es decir, lo de antes vuelve y en el caso de la gastronomía se traduce en la vuelta de los lugares castizos de siempre con las comidas de siempre. Además, la población cada vez trata de llevar un estilo de vida saludable, se preocupa por cuidar más el planeta y trata de elegir opciones de turismo y ocio sostenibles.

Una ventaja con la que cuentan desde la Fundación Prada a Tope es la colaboración con diversas instituciones locales, a través de la que impulsa iniciativas destinadas a reconocer y premiar los esfuerzos orientados a la recuperación del entorno rural y la preservación de la arquitectura tradicional de la comarca del Bierzo. Esta labor cuenta con el respaldo del Consejo Comarcal del Bierzo, así como de los ayuntamientos de Ponferrada, Bembibre, Carracedelo, Arganza, Torre del Bierzo, Igüeña, Corullón, Toral de los Vados, Páramo del Sil y Camponaraya. Asimismo, se suman a esta causa entidades como el Colegio Oficial de Arquitectos de León, MSG Seguros y la Fundación El Sardonal de Almagarinos. Desde su creación, esta iniciativa ha contribuido significativamente a la conservación del patrimonio arquitectónico berciano, habiendo concedido, según afirma

José Luis Prada, más de 300 galardones a proyectos de restauración de edificaciones tradicionales.

4. PRESENTE Y FUTURO DE PRADA A TOPE

Una vez analizada la historia, la actividad de la empresa comprendemos la centralidad del fundador que existe en la marca familiar Prada a Tope y toca plantearse cómo se va a enfocar el futuro estratégico de la marca focalizando la atención en la sucesión.

La empresa nace de la voluntad de su creador de aprovechar una oportunidad en el mercado y de hacer realidad su deseo de ser feliz y disfrutar de su trabajo dando lo mejor a los demás. Lo que comenzó como un pequeño negocio familiar se ha transformado en un negocio referente de la provincia de León. Como consecuencia de su crecimiento, también lo ha hecho su equipo humano al que se han unido tanto trabajadores que pertenecen a la familia como externos a la familia.

Por tanto, es evidente que existe una verdadera centralidad del fundador en la empresa que se percibe en cada aspecto de la marca, desde el propio nombre, su logotipo, su lema, los valores personales que se extrapolan a los de la empresa y la esencia que se respira en cada rincón del Palacio de Canedo. Otro factor que influye es la relación que tiene el fundador con su entorno, es decir, el trato que da a los clientes, las relaciones que mantiene con los vecinos de la zona, con las instituciones locales y regionales principalmente, o las relaciones que mantiene con los empresarios de la zona.

En el caso particular de Prada, es un factor que beneficia bastante a la empresa ya que siempre trata de ofrecer el mejor recibimiento a sus clientes. En mi caso personal, tuve una rápida contestación a mi solicitud de realizar la entrevista y me ofreció un trato excelente que ya había experimentado en ocasiones anteriores cuando acudí con mi familia y amigos. El día de la entrevista también pude apreciar ese detalle con los clientes con los que se cruzó Prada.

En cuanto a relaciones con el entorno cercano como son los vecinos, empresarios o las instituciones cercanas, Prada muestra un total compromiso con ellos que se refleja a través de su fundación mediante apoyo económico a aquellos que restauran antiguas casas o iglesias, mediante patrimonio físico y medioambiental que está creando en el

Bosque Didáctico, o el patrimonio cultural que promueve a través de los Premios Castaña de Oro.

Durante la entrevista, Prada señaló que los cambios significativos no pueden producirse de forma inmediata, ya que todo proceso requiere tiempo y dedicación. No obstante, su objetivo es contribuir, a través de pequeñas pero valiosas acciones, a construir un futuro mejor para las generaciones venideras.

Una de sus principales preocupaciones es el porvenir de la región. De hecho, la conversación comenzó a partir del comentario de un titular de un periódico local que informaba del incremento continuo en la tasa de desempleo en la provincia de León. Ante esta situación, Prada expresó su inquietud por una tendencia social que, en su opinión, se ha vuelto cada vez más común: la búsqueda del éxito inmediato, sin esfuerzo, y la consiguiente pérdida de interés una vez alcanzado.

Su trayectoria personal representa precisamente el modelo contrario. A lo largo de su carrera ha defendido la importancia del esfuerzo sostenido, la pasión por el trabajo bien hecho y el disfrute por ofrecer productos de calidad a los demás, sin dejar de lado la ilusión y el compromiso. Estos valores son, en última instancia, los que trata de transmitir a las nuevas generaciones.

El éxito de la marca Prada a Tope es reflejo la evolución de ella con el paso de los años y según el publicista Segarra en unas charlas celebradas en el 50 aniversario de la marca (El Bierzo Digital, 2022), se creó “de una manera intuitiva, exagerada u enloquecida”. Su fundador, afirma que siempre ha innovado por satisfacción propia para salir de lo cotidiano y no acostumbrarse. Fiel a sus principios y a su estilo, no se ha dejado influenciar por modas pasajeras y tampoco ha dejado de ofrecer unas cosas por adaptarse a ellas. En resumen, siempre ha vendido lo que le gusta a él y ha conseguido construir una marca con productos muy tradicionales a través de una imagen moderna, siendo capaz de dotar de valor a productos que parecía que no lo tenían. Con ello y con pocos recursos consiguió crear una marca fuerte que perdura hasta la actualidad.

Un aspecto diferenciador de la marca es la historia personal de su creador. En sus inicios la marca se reflejaba como persona a través de la original imagen de su fundador. Posteriormente se representa la marca como producto a través de las cerezas en

aguardiente o las botas camperas. Más tarde se convirtió en un símbolo de la región, que con los años se convirtió en marca como organización gracias al crecimiento a través de las franquicias, la Moncloa y el Palacio de Canedo, y que a día de hoy se ha consolidado una identidad de marca fuerte.

La fuerte imagen de marca personal que se ha conseguido se debe a la creatividad y el gran activismo de Prada que siempre ha buscado hacer cosas que marquen la diferencia y se ha movido mucho para que todo el mundo pudiese conocer la marca ya fuera asistiendo a numerosos eventos y ferias o realizando él los eventos. Prada afirma que él tampoco es que inventara las cosas, sino que cuando viajaba si veía que algo le gustaba y era de su estilo lo adaptaba a su marca y a la gente le gustaba. Se podría afirmar que en la época de los 80-90 llegó a crear un movimiento en la zona de gente joven que acudía a donde acudía Prada y vestía la moda que vestía Prada. Un ejemplo claro fue el éxito de las botas camperas.

El conjunto de actividades que ha venido desarrollando Prada a lo largo de su carrera profesional dejan un legado bastante consistente del que deben tomar ejemplo las generaciones venideras. Por tanto, cuando toca hablar sobre la gestión de la sucesión, debemos tener numerosos factores en cuenta. En primer lugar, debemos diferenciar entre la empresa, la familia, la gerencia y la propiedad. La empresa está formada por miembros de la familia que son la mujer de Prada, Flor que lleva trabajando con Prada desde los inicios de El Palacio de Canedo y juntos forman un buen tándem que, aunque a veces surjan conflictos por diversidad de opiniones ambos siguen apostando por la filosofía de Prada y su hijo, Manuel, además del resto de miembros no familiares. De la gerencia se encarga Manuel López, aunque es Flor quien se está encargando últimamente de esta gestión. Y la propiedad y la familia van ligadas ya que son los familiares los dueños de la empresa.

La fase en la que se encuentra ahora mismo la empresa es en la de convivencia entre generaciones ya que su hijo compagina sus estudios de Administración y Dirección de Empresas con el trabajo en la empresa de su padre. Esto le está permitiendo entender el funcionamiento de la empresa y ver cómo actúan sus padres ante ciertas situaciones. Prada me confesó que su hijo lo hace por voluntad propia, sin obligación de nadie. Sin

duda se nota que ha heredado el espíritu trabajador de su padre y Prada se siente muy afortunado por ello.

Por tanto, su mujer y su hijo son los principales candidatos para continuar con el legado de la empresa, aunque no debemos olvidar a los trabajadores de la empresa que son un factor muy valioso para la empresa y la mayoría lleva muchos años formando parte de ella por lo que un cambio en la dirección de la empresa muy radical podría afectar a su comportamiento y relación con la empresa por sentir cierta afinidad con el fundador.

El reto que afrontan los sucesores no es fácil porque seguir defendiendo la filosofía de la empresa cada vez es más difícil como consecuencia de falta de proveedores o el cambio climático que afecta a la productividad del campo además de los cambios en las modas y tendencias. A pesar de ello, Flor afirma en una entrevista para el diario El Bierzo Digital, que van a seguir apostando por su filosofía y el principal objetivo es mantenerse ya que cuando uno considera que lo tiene todo hecho lo difícil es aguantar y mantenerse. No se plantean el futuro a largo plazo, sino que viven el presente y lo aprovechan al máximo.

Para llevar a cabo la estrategia de mantenimiento, deben aprovechar la ubicación y cuidar del entorno de donde obtienen las materias primas además de conservar las buenas relaciones sociales con los proveedores y vecinos de la zona. Otro de los aspectos que identifican a la marca es el proceso de elaboración tradicional que se debe conservar además de tratar de explotar la innovación con cautela.

Se podría decir que a pesar de que la sucesión en una empresa sea una tarea compleja parece que en este caso tienen la estrategia parcialmente definida. Cuentan con un gran legado que deja Prada, que el mismo definió como “Estética como norma y belleza como fin” y gracias al trabajo que hace cada día ha sabido transmitir sus intenciones a sus sucesores y al resto de empleados.

Además, a nivel personal considero que Prada se quedará tranquilo dejando la empresa en manos de quien ha decidido y el hecho de que sea un personaje extraordinario y que su creatividad y forma de ser sea inimitable puede convertirse en el principal motor de motivación de sus sucesores para tratar de seguir innovando y mejorando para mantener el legado de Prada.

5. CONCLUSIONES

La empresa familiar tiene gran relevancia para la economía nacional y me ha parecido interesante estudiar una en particular que además tiene un valor especial para mí. Gracias a este trabajo he podido descubrir las características de este tipo de organizaciones, en cuanto a propiedad y control que hace que posean elementos únicos que las diferencian del resto de las empresas.

Dirigir una empresa familiar no tiene nada que ver con formar parte de una organización no familiar. Comenzando por los años de historia de la empresa que en este caso son más de 50 permite hacerse una idea de todo el trabajo que hay detrás y valorarlo para que tantos años después siga en pie y más aun teniendo en cuenta que se pueden dar conflictos a lo largo de la historia por confundir a veces los de intereses de la familia, la empresa y la propiedad.

Es gracias a la historia de la empresa familiar y al trabajo que hay detrás de cada iniciativa que se puede llegar a consolidar una marca. En el caso de Prada a Tope el afán de estar ofreciendo siempre algo nuevo y original a los clientes a base de ofrecer identidad le ha permitido ser un referente en su región y el hecho de haber sabido gestionar la centralidad de su persona en la marca tratando de innovar siempre ha favorecido positivamente a la empresa.

Dos elementos clave que han favorecido al éxito han sido la combinación de Prada y el entorno en el que se ubica, El Bierzo. Un claro ejemplo son las franquicias ya que, aunque en la actualidad algunas sigan activas el cierre de las demás en parte se pudo deber al hecho de que en aquellos lugares no estaba presente la figura de Prada y no estaban ubicadas en el Bierzo.

Para que las empresas familiares perduren en el tiempo es importante que su fundador haya sido algo innovador durante sus años de dirección para hacer que la empresa no se estanque, sin perder de vista sus orígenes, sus valores y mantener la ilusión por hacer bien las cosas. Esos aspectos son clave para definir un legado del que se sientan orgullosos sus sucesores y trabajadores y garanticen la continuidad de la empresa.

El reto de los sucesores de continuar con la marca sin uno de los principales elementos que la componen, la persona de su fundador hace que tengan que dar un paso más en

la estrategia sucesoria. Es cierto que cuentan con el Palacio de Canedo y el entorno a su favor, además de su equipo humano que ha ido aumentando con el crecimiento del negocio y que conoce a la perfección los valores y la filosofía de Prada.

No obstante, cada empresa y cada familia es un mundo y en algunos casos, el fundador no puede evitar que se generen conflictos entre ciertos miembros de la empresa, o que los valores se difuminen con el paso de los años. En cualquier caso, un largo y trabajado proceso de adaptación de las nuevas generaciones podría ayudar a encaminar el futuro de la organización.

Para ver cómo evolucionará la gestión estratégica de la empresa habrá que esperar a que las nuevas generaciones tomen el mando y decidan cómo preservar y adaptar la marca a las necesidades del momento. En el caso de Prada a Tope, considero que la fuerte conciencia de los trabajadores y familiares con la filosofía de la empresa y la ambición de que perdure en el tiempo puede hacer que la marca perdure muchos años más y siga siendo un referente en el Bierzo.

6. BIBLIOGRAFÍA

Aaker, D.A. (1991) *Managing Brand Equity*. The Free Press, New York.

Astrachan, C. B. Botero, I. Astrachan, J. H. Y Prüggl, R.: “Branding the family firm: A review, integrative framework proposal, and research agenda”, *Journal of Family Business Strategy*, 2018, 9(1), pgs. 3-15.

Amat, J. (2000). *Modelo de los cinco círculos. La continuidad de la empresa familiar*. Segunda edición. Gestión 2000. Barcelona, p. 32.

Álvarez, D. (17 de octubre de 2022). Toni Segarra destaca el “marketing innato” de Prada A Tope como “un caso asombroso y único en el mundo.” EL BIERZO DIGITAL. <https://www.elbierzodigital.com/toni-segarra-prada-tope-otubre-2022/>

Blog de Empresa Familiar. (4 de diciembre de 2024). El conflicto en la empresa familiar - Blog de Empresa Familiar. *Blog de Empresa Familiar - Cátedra de Empresa Familiar del IESE*. <https://blog.iese.edu/empresafamiliar/2024/el-conflicto-en-la-empresa-familiar/>

Blog de Prada a Tope. (20 de septiembre de 2019). <https://pradaatope.com.es/prada-a-tope-un-exito-tambien-en-redes-sociales/>

Blog de Prada a Tope. (3 de octubre de 2022). <https://pradaatope.com.es/logo-resumir-medio-siglo-prada-a-tope/>

Blog de Prada a Tope. (4 de enero de 2020). <https://pradaatope.com.es/prada-tvg-1988-a-tope-expresion-avalada-actitud-ante-vida/>

Blog de Prada a Tope (18 de abril de 2022) <https://pradaatope.com.es/50anosatope-camion-prada-marketing-decadas/>

Cadieux, L., Lorrain, J., & Hurgon, P. (2002). Succession in women-owned family businesses: a case study. *Family Business Review*, 17-30.

Casprini, E., Melanthiou, Y., Pucci, T., & Zanni, L. (2019). Managing founder-based brand identity during succession. *Journal of Brand Management*, 27–27, 1–14.

Centeno, E., Hart, S., & Dinnie, K. (2013). The five phases of SME brand-building. In *Journal of Brand Management* (Vols. 20–20, Issue 6, pp. 445–457).

Churchill, N., & Hatten, K. (1987). Non-market based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses. *American Journal of Small Business*, 12, 53-66.

Diario Infobierzo. (26 de junio de 2023). Manifiesto Prada a tope [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=fWg_bqi4x3Q

Doallo, M. (8 de marzo de 2023). Prada A Tope, de vender botas camperas a situar El Bierzo en el mundo. *La Voz De Galicia*.
<https://www.lavozdeg Galicia.es/noticia/yes/2023/03/01/prada-tope-vender-botas-camperas-situar-bierzo-mundo/00031677671197904221930.htm>

Dónde comprar. (n.d.). <https://pradaatope.com.es/donde-comprar/>

Dyer, W. G., & Handler, W. (1994). *Entrepreneurship and Family Business: Exploring the Connection*.

Estébanez, Á. (7 de noviembre de 2023). Flor Bonet, madrileña con corazón berciano. *El Bierzo Digital*. <https://www.elbierzodigital.com/flor-bonet-madrilena-corazon-berciano/>

Fernández, S. (5 de mayo de 2024). León es la cuarta provincia más envejecida de España con una media que roza los 50 años. *leonoticias.com*.
<https://www.leonoticias.com/leon/leon-cuarta-provincia-envejecida-espana-media-roza-20240505091149-nt.html>

Gallo, M. Á. & Servicio de Estudios la Caixa. (1998). La sucesión en la empresa familiar. In *COLECCIÓN ESTUDIOS E INFORMES: Vol. Núm. 12* [Book]. CAJA DE AHORROS Y PENSIONES DE BARCELONA.
https://www.caixabankresearch.com/sites/default/files/content/file/2016/09/ee12_es_p.pdf#:~:text=Y%20no%20hay%20duda%20de,Lansberg%20y%20Astrachan%2C%201994

García, B., (26 de diciembre de 2023). José Luis Prada, el dueño del restaurante de El Bierzo donde lo mismo come el hombre más rico de España que un lugareño de la zona. *El País*. <https://elpais.com/gastronomia/2023-12-26/jose-luis-prada-el-dueno->

[del-restaurante-de-el-bierzo-donde-lo-mismo-come-el-hombre-mas-rico-de-espana-que-un-lugareno-de-la-zona.html](#)

Harmoon. (26 de febrero de 2021). Qué es una empresa familiar. Instituto De La Empresa Familiar. <https://www.iefamiliar.com/que-es-una-empresa-familiar/>

Ical. (2024, November 3). El enoturismo supera las cifras prepandemia en Castilla y León con casi 608.000 visitantes en 2023, *El Bierzo Digital*.

<https://www.elbierzodigital.com/enoturismo-superacifras-prepandemia-en-castilla-y-leon-con-casi-608-000-visitantes-en-2023-6-967-en-la-do-bierzo/>

INE - Instituto Nacional de Estadística. (n.d.). Tasas de actividad, paro y empleo por provincia y sexo (3996). INE. https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=3996#_tabs-mapa

INE - Instituto Nacional de Estadística. (n.d.-a). Indicadores de renta media y mediana (53689). INE. https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=53689#_tabs-grafico

INE - Instituto Nacional de Estadística. (n.d.-a). Indicadores de renta media y mediana (31070). INE. https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=31070#_tabs-grafico

InfoBierzo. (8 de julio de 2024). Al más estilo Hollywood. . . Prada colocará un letrero de “A Tope” ‘visible desde casi medio Bierzo.’ Info Bierzo.

https://www.infobierzo.com/bierzo-noticias/cartel-hollywood-letrero-prada-a-tope_1013891_102.html

Instituto de la Empresa Familiar. (21 de octubre de 2024). *Cifras empresa familiar - Instituto de la Empresa Familiar*. Instituto De La Empresa Familiar.

<https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/>

Jiménez, E. (6 de septiembre de 2024). El “A Tope” gigante ya preside el horizonte del Bierzo. El Bierzo Noticias. [https://www.elbierzonoticias.com/bierzo/tope-gigante-preside-horizonte-bierzo-](https://www.elbierzonoticias.com/bierzo/tope-gigante-preside-horizonte-bierzo-20240906124131nt.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F)

[20240906124131nt.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F](https://www.elbierzonoticias.com/bierzo/tope-gigante-preside-horizonte-bierzo-20240906124131nt.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F)

[20240906124131nt.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F](https://www.elbierzonoticias.com/bierzo/tope-gigante-preside-horizonte-bierzo-20240906124131nt.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F)

Kelly, L. M., Athanassiou, N., Crittenden, W. F., & Baylor University. (2000). *Founder Centrality and strategic behavior in the Family-Owned firm*.

Keudell, H. (4 de febrero de 2025). La cuesta de enero sobrepasa la barrera de los 7.000 desempleados en El Bierzo y Laciaña tras el quinto mes. . . Info Bierzo.

https://www.infobierzo.com/bierzo-noticias/cuesta-enero-paro-bierzo-laciaña-subida-341desempleados_1020890_102.html#:~:text=camarero%2C%20paro%2C%20empleo-

La Nueva Crónica. (10 de noviembre de 2024). Ponferrada en grave encrucijada. Urgen iniciativas y consensos. https://www.lanuevacronica.com/el-bierzo/ponferrada-en-grave-encrucijada-urgen-iniciativas-consensos_165325_102.html

Lagareta Gourmet. (19 de abril de 2025). despensabierzo | Lagareta Gourmet. <https://lagaretagourmet.com/despensa-bierzo/>

Lefebvre. (6 de mayo de 2024). Empresa familiar: qué es y características principales. El Derecho. <https://elderecho.com/empresa-familiar-que-es-y-caracteristicas-principales>

O.R.R. (20 de marzo de 2025). El Palacio de Canedo de “Prada a tope”, elegido Mejor Propuesta de Enoturismo en torno al Camino 2025.

<https://www.tribunasalamanca.com/noticias/398042/el-palacio-de-canedo-de-prada-a-tope-mejor-propuesta-%20de-enoturismo-en-torno-al-camino-2025>

Pimientos del Bierzo - Productos del Bierzo. (n.d.).

<https://www.productosdelbierzo.com/22-Pimientos-del-Bierzo>

Productos Leoneses. (n.d.). Prada A Tope S.A.

https://productosleoneses.com/es/productores?id_seller=61&url_alias=prada-a-tope-sa&module=ets_marketplace

Rivera, B. (20 de abril de 2025). El relevo generacional: el verdadero desafío del éxito empresarial. *La Voz De Galicia*.

<https://www.lavozdeg Galicia.es/noticia/coruna/2025/04/18/relevo-generacional-verdadero-desafio-exito-empresarial/00031744968370964383269.htm>

Sánchez, L. (22 de octubre de 2023). El Bierzo saldrá mañana a la calle en protesta por la proliferación “descontrolada” de parques eólicos y f . . . EL BIERZO DIGITAL.

<https://www.elbierzodigital.com/bierzo-saldra-manana-calle-en-protesta-por-proliferacion-descontrolada-parques-eolicosyfotovoltaicos/>

Sirmon, D.G., and M.A. Hitt. 2003. Managing Resources: Linking unique resources, management and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory & Practice* 27(4): 339–358.

Ward, J. (1994). *Cómo desarrollar la empresa familiar*. Buenos Aires, Argentina.: El Ateneo.