



PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA BODEGA BOUTIQUE BASADA EN CEPAS PREFILOXÉRICAS EN CASTILLA Y LEÓN

Marzo de 2006
Alumno: Blanca de Benito del Castillo
Víctor Luis de Nicolás

RESUMEN

El presente Trabajo de Fin de Grado desarrolla un plan de negocio para la creación de una bodega boutique especializada en la elaboración de vinos a partir de cepas prefiloxéricas en Castilla y León. El proyecto surge en un contexto de transformación del sector vitivinícola, caracterizado por la caída del consumo en volumen y el crecimiento del segmento premium. A partir de esta tendencia, se plantea un modelo de negocio basado en la calidad, la exclusividad y la autenticidad del producto.

El estudio integra un análisis estratégico completo mediante herramientas como PESTEL, Porter, DAFO y CAME, identificando oportunidades en nichos de mercado poco explotados. Asimismo, se diseña un modelo de negocio coherente con la producción limitada y el posicionamiento en alta restauración. El plan de marketing se centra en la diferenciación, la relación directa con prescriptores y la construcción de una marca sólida.

Desde el punto de vista operativo, se apuesta por una elaboración artesanal y un control integral del proceso productivo, garantizando la calidad y la trazabilidad. El análisis financiero demuestra la viabilidad del proyecto, basada en una estrategia de precios premium que compensa los elevados costes unitarios.

Finalmente, se concluye que el proyecto es viable y sostenible, apoyado en un activo único —el viñedo prefiloxérico— y alineado con las tendencias actuales del mercado, donde prima el valor frente al volumen.

ABSTRACT

This Final Degree Project develops a business plan for the creation of a boutique winery specialized in producing wines from pre-phyloxera vines in Castilla y León. The project emerges in a context of transformation in the wine sector, characterized by declining consumption volumes and growth in the premium segment. Based on this trend, the study proposes a business model focused on quality, exclusivity, and product authenticity.

The analysis incorporates key strategic tools such as PESTEL, Porter's Five Forces, SWOT, and CAME, identifying opportunities in underexploited market niches. A business model is designed in line with limited production and premium positioning, particularly within high-end gastronomy channels. The marketing plan emphasizes differentiation, direct relationships with key prescribers, and strong brand building.

From an operational perspective, the project prioritizes artisanal production methods and full control of the winemaking process, ensuring quality and traceability. The financial analysis confirms the project's feasibility, supported by a premium pricing strategy that offsets high unit costs.

In conclusion, the project proves to be both viable and sustainable, relying on a unique asset—pre-phylloxera vineyards—and aligned with current market trends, where value prevails over volume.

PALABRAS CLAVE

Bodega boutique, cepas prefiloxéricas, vino premium, modelo de negocio, diferenciación, sector vitivinícola, ventaja competitiva.

KEY WORDS

Boutique winery, pre-phylloxera vines, premium wine, business model, differentiation, wine industry, competitive advantage.

Índice

1.	INTRODUCCIÓN	5
1.1	Contexto social.....	5
1.2	Objetivos generales y específicos.....	6
1.3	Metodología.....	8
2.	MODELO DE NEGOCIO	10
2.1	Visión.....	10
2.2	Misión.....	10
2.3	Valores de la empresa	10
2.4	Propuesta de valor.....	11
2.5	Business Model Canvas	11
3.	ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO	14
3.1	Análisis interno	14
3.2	Análisis externo	16
3.2.1	PESTEL	16
3.2.2	Cinco Fuerzas de Porter	20
3.2.3	Análisis de competencia: Blue Ocean Strategy.....	23
3.3	Matriz DAFO	28
3.4	Estrategias CAME	29
4.	PLAN DE MARKETING Y COMUNICACIÓN DE LA BODEGA	32
4.1	Análisis del mercado	32
4.2	Segmentación del mercado.....	32
4.3	Estrategia de marketing mix (7Ps).....	35
4.4	Estrategias de fidelización, marca y KPIs.....	37
5.	PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN	41
5.1	Características del viñedo	41
5.2	Proceso productivo: vendimia, vinificación y crianza	41
5.3	Recursos tecnológicos y humanos necesarios	43
5.4	Colaboraciones con enólogos, viticultores y entidades del sector	43
5.5	Estrategia de desarrollo, escalabilidad y fases de lanzamiento del producto	45
5.6	Estimación de la producción.....	46
6.	PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	49
6.1	Estructura organizativa	49
6.2	Sueldos y salarios	50
6.3	Políticas de formación y bienestar	51

6.4	Responsabilidad social y sostenibilidad	52
7.	PLAN FINANCIERO.....	54
7.1	Inversión inicial y necesidades de capital	54
7.2	Cuentas de Pérdidas y Ganancias	55
7.3	Flujos de caja	57
7.4	Balance de situación.....	58
7.5	Ratios y KPIs Financieros	59
8.	OBJETIVOS DEL PLAN DE NEGOCIO	61
8.1	Objetivos a largo plazo	61
8.2	Objetivos a corto plazo	61
8.3	Balance Score Card.....	62
9.	MATRIZ DE RIESGOS DEL PROYECTO VITIVINICOLA	63
10.	CONCLUSIONES	66
11.	BIBLIOGRAFÍA.....	69

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Contexto social

El sector vitivinícola atraviesa en los últimos años una fase de transformación profunda marcada por cambios estructurales en la producción, el consumo y la competitividad global. La Organización Internacional de la Viña y el Vino (en adelante, OIV) señala que 2023 y 2024 han sido dos de los años de menor producción mundial en décadas, debido a fenómenos climáticos extremos, restricciones hídricas y la creciente presión sobre los costes de explotación (OIV, 2024). Paralelamente, la demanda presenta una tendencia descendente en la mayoría de los mercados tradicionales, con especial caída entre consumidores jóvenes europeos, cuyo patrón de consumo se orienta hacia bebidas alternativas, productos más casual y formatos de menor graduación alcohólica (*Wine Intelligence*, 2024).

Este escenario de contracción en volumen convive, sin embargo, con una contracorriente: el crecimiento del segmento premium y ultra premium, impulsado por consumidores que buscan autenticidad, sostenibilidad y producciones limitadas. Mientras que el consumo de vino de mesa cayó drásticamente desde finales de los 80, los vinos de calidad con Denominación de Origen subieron casi un 30% en ese mismo periodo (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2023). Según el informe “¿Cómo evolucionará el vino en 2024 y 2025?”, el valor de mercado se mantiene estable a pesar de la caída en volumen porque aumenta la voluntad de los consumidores a pagar por vinos artesanales y vinculados a *terroirs* específicos. Informes recientes destacan que la autenticidad, la sostenibilidad y el vínculo con el origen se han convertido en factores clave de decisión de compra, configurándose como una de las pocas vías de crecimiento para bodegas pequeñas con una propuesta de valor clara y reconocible (Resco Sánchez, 2025).

En este contexto emerge con especial interés el proyecto de una bodega boutique centrada en la elaboración de vino de cepas prefiloxéricas en la Tierra de Castilla y León. El viñedo, situado en los municipios segovianos de Santiuste de San Juan Bautista y Villagonzalo de Coca, cuenta con una superficie de 8 hectáreas de variedad verdejo, caracterizadas por rendimientos muy bajos y un manejo altamente especializado, propio de viñedos viejos y de elevado valor agronómico y patrimonial. Estas cepas, al no estar injertadas, constituyen un recurso excepcional y escaso en el panorama vitivinícola

español, lo que las convierte en un activo estratégico para la elaboración de vinos singulares y de alta gama.

Desde el punto de vista normativo y estratégico, el proyecto se desarrolla fuera de la Denominación de Origen Rueda, dado que los requisitos de volumen exigidos por dicha denominación resultan incompatibles con un modelo de bodega de pequeña producción y orientación claramente cualitativa. En coherencia con estas características, la bodega se acoge a la Indicación Geográfica Protegida “Vino de la Tierra de Castilla y León”, una elección estratégica que permite preservar el vínculo territorial y dotar al proyecto de mayor flexibilidad productiva y comercial, en línea con su filosofía artesanal y posicionamiento premium.

A nivel sectorial, el mercado español también refleja estos cambios estructurales: según Plataforma Tierra, las existencias de vino a granel y sin DOP se han reducido significativamente respecto a la media de los últimos cinco años, lo que evidencia tensiones entre oferta y demanda que favorecen productos diferenciados y de mayor valor añadido. En este escenario, los proyectos de pequeña dimensión, con identidad fuerte y orientación a la calidad, encuentran una oportunidad real de posicionamiento frente a modelos basados en el volumen y la estandarización.

En consecuencia, la creación de una bodega que combine producción reducida, métodos tradicionales y un patrimonio vitícola único responde a dos realidades simultáneas del sector: por un lado, la necesidad de adaptación a un mercado más competitivo; y por otro, la oportunidad de posicionarse en un nicho en expansión basado en la autenticidad. Este proyecto se justifica tanto por las características agronómicas exclusivas de la finca como por las tendencias económicas actuales que favorecen modelos de negocio pequeños, diferenciados y orientados al valor más que al volumen.

1.2 Objetivos generales y específicos

El presente Trabajo de Fin de Grado tiene como finalidad elaborar un plan de negocio para la puesta en marcha de una bodega de pequeña producción especializada en la elaboración de vinos a partir de uvas procedentes de cepas prefiloxéricas situada en los municipios Santiuste de San Juan Bautista y Villagonzalo de Coca. El trabajo parte de que esta cepa —hoy un recurso excepcional y escaso— representa un activo estratégico capaz de generar productos de alto valor añadido, alineados con la demanda actual.

Así, el objetivo general del estudio es diseñar y evaluar la viabilidad de un modelo de negocio para una bodega boutique centrada en la producción limitada, la calidad enológica y el posicionamiento premium, integrando tanto los aspectos agronómicos y técnicos del proceso productivo como los financieros, comerciales y organizativos.

A partir de este objetivo general, se establecen los siguientes objetivos específicos, que estructuran las distintas áreas de análisis del trabajo:

- Diseñar un modelo de negocio diferenciado basado en la singularidad del viñedo prefiloxérico y en el posicionamiento de vinos de la Tierra de Castilla y León, definiendo la propuesta de valor y los segmentos de clientes.
- Analizar el entorno competitivo mediante herramientas como el PESTEL, el modelo de Porter y el análisis DAFO, identificando oportunidades y amenazas relevantes para una bodega de pequeña escala.
- Definir las características del viñedo, las técnicas de cultivo y los procesos de vinificación más adecuados para garantizar la máxima calidad del producto final.
- Diseñar un plan de marketing estratégico que aborde el posicionamiento del vino, la segmentación del mercado, las estrategias de comunicación y la aplicación de las 7Ps del *marketing mix*.
- Elaborar un plan de operaciones y de recursos humanos que detalle las necesidades tecnológicas, los procesos productivos, la estructura organizativa y las colaboraciones clave.
- Evaluar la viabilidad económica y financiera del proyecto mediante proyecciones a tres años, análisis de costes, estimación de ingresos y estudio de distintos escenarios.
- Asegurar el cumplimiento normativo y sectorial aplicable a la producción vitivinícola, la normativa alimentaria y las obligaciones medioambientales.
- Desarrollar un sistema de seguimiento y evaluación mediante indicadores de rendimiento (KPIs) y una matriz de riesgos que permita garantizar la sostenibilidad técnica, económica y comercial de la bodega.

En su conjunto, estos objetivos permiten construir un marco coherente y completo para el desarrollo del plan de negocio, demostrando cómo un proyecto vitivinícola basado en viñedos prefiloxéricos puede constituir una propuesta sólida, diferenciada y alineada con las tendencias actuales del sector.

1.3 Metodología

El presente trabajo adopta una metodología teórico-práctica orientada a la elaboración de un plan de negocio integral para la creación de una bodega de pequeña producción especializada en vinos elaborados a partir de uvas procedentes de cepas prefiloxéricas, aquellas que proceden de vides plantadas antes de la plaga de la filoxera del siglo XIX, por lo que crecen sobre sus raíces originales sin injertos. Dado que se trata de un proyecto que combina dimensiones agrícolas, enológicas, empresariales y territoriales, el enfoque metodológico será necesariamente interdisciplinar, integrando herramientas de análisis económico y financiero con conocimientos propios de la viticultura y del mercado del vino.

En una primera fase, se llevará a cabo una revisión teórica y documental exhaustiva destinada a contextualizar el valor enológico y patrimonial de las cepas prefiloxéricas, así como su relevancia en el mercado actual de vinos premium. Para ello, se consultarán fuentes académicas especializadas, estudios sectoriales del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, informes del Consejo Regulador de la DO Rueda y documentos técnicos procedentes de organismos como la OIV. Esta revisión permitirá comprender las características agronómicas del viñedo prefiloxérico, su potencial diferenciado y las principales tendencias del consumo de vino de origen singular.

Posteriormente, se realizará un análisis del mercado y del entorno competitivo para situar el proyecto dentro del ecosistema actual del sector vitivinícola. Para ello se aplicarán herramientas de diagnóstico estratégico, como el análisis PESTEL, que permitirá examinar los factores del entorno que condicionan la actividad bodeguera; el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter; y principios de la estrategia Blue Ocean, empleados para identificar nichos de mercado poco explotados y oportunidades de diferenciación mediante la singularidad del viñedo. Todos estos elementos se integrarán en una matriz DAFO y, posteriormente, en una matriz CAME, con el fin de transformar el diagnóstico estratégico en líneas de actuación concretas.

La siguiente fase consistirá en el diseño del modelo de negocio utilizando la herramienta Business Model Canvas. Este instrumento permitirá representar de forma clara e interrelacionada los nueve bloques esenciales: propuesta de valor, segmentos de clientes, canales de distribución, relación con los clientes, estructura de ingresos, recursos clave, actividades principales, alianzas estratégicas y estructura de costes. Este enfoque

facilitará la definición del posicionamiento de la bodega como proyecto boutique de producción limitada y de alto valor añadido.

A continuación, se desarrollará el plan de marketing, combinando métodos cualitativos y cuantitativos. Se analizarán datos secundarios procedentes de informes sobre tendencias del mercado del vino premium, pautas de consumo, presencia digital y evolución del enoturismo. Asimismo, se diseñará una encuesta exploratoria dirigida a consumidores, distribuidores y profesionales de la restauración, con el objetivo de conocer la percepción del vino elaborado a partir de cepas prefiloxéricas y su disposición a pagar por productos de carácter singular. Los resultados de esta investigación constituirán la base para tomar decisiones relativas al posicionamiento del producto, la política de precios, las estrategias de comunicación y los canales de comercialización.

De manera paralela, se elaborará un plan de recursos humanos que contemple la estructura organizativa de la bodega y los perfiles profesionales necesarios para su puesta en marcha, incluyendo viticultores, enólogos, personal técnico y perfiles de gestión comercial. Se prestará especial atención a la capacitación del equipo en prácticas sostenibles y en el manejo de técnicas de producción orientadas a preservar la autenticidad del viñedo.

En la fase final, se desarrollará el plan económico-financiero, que incluirá estimaciones de inversión inicial, costes de cultivo y vinificación, previsiones de ingresos a tres años, análisis de flujos de caja y evaluación de escenarios (pesimista, normal y optimista). Asimismo, se identificarán posibles fuentes de financiación, tales como ayudas europeas y estatales al sector vitivinícola, programas de apoyo a proyectos rurales y líneas de crédito específicas para emprendimientos agroalimentarios.

Finalmente, se establecerá un sistema de control y evaluación mediante indicadores clave de rendimiento (KPIs) y una matriz de riesgos que permita monitorizar el avance del proyecto y anticipar posibles contingencias agronómicas, comerciales, financieras o regulatorias. Este enfoque garantiza la coherencia interna del plan de negocio y su viabilidad a largo plazo.

En conjunto, la metodología adoptada combina el rigor del análisis académico con la aplicabilidad práctica de un proyecto empresarial real, ofreciendo una visión completa y fundamentada de cómo una bodega basada en viñedos prefiloxéricos puede convertirse en una propuesta diferenciada, sostenible y competitiva en el mercado vitivinícola actual.

2. MODELO DE NEGOCIO

El modelo de negocio que se plantea para Bodega del Castillo se fundamenta en una estructura de producción limitada orientada al segmento premium, con enfoque en la generación de valor a través del control integral del proceso y una distribución selectiva. La bodega opera como proyecto boutique, priorizando la calidad del producto y la construcción de una marca sólida, articulando su actividad en torno a una lógica de diferenciación y posicionamiento en mercados de alto valor añadido.

Desde esta perspectiva, el modelo combina tres pilares operativos: la producción artesanal de vinos de alta gama, la venta directa y la distribución a través de canales cuidadosamente seleccionados, y el desarrollo de experiencias enoturísticas vinculadas a la identidad de la bodega. La estructura se apoya en una gestión rigurosa de los recursos enológicos y de las capacidades productivas, de forma que cada campaña se planifica con criterios de exclusividad, control de calidad y coherencia con el segmento al que se dirige.

2.1 Visión

Convertirnos en la bodega de referencia en la elaboración de vinos procedentes de cepas prefiloxéricas en Castilla y León. Aspiramos a posicionar nuestros vinos entre los más reconocidos del mercado premium, promoviendo una viticultura sostenible, auténtica y profundamente ligada al territorio.

2.2 Misión

Producir vinos singulares y de edición limitada que expresen con fidelidad el carácter irrepetible de las uvas prefiloxéricas. Nuestra misión es proteger este legado vitícola mediante prácticas respetuosas con el entorno, combinando tradición y conocimiento técnico para ofrecer productos de excepcional calidad.

Buscamos acercar al consumidor una experiencia enológica honesta y diferenciada, fortaleciendo el vínculo entre la tierra, la historia y cada botella.

2.3 Valores de la empresa

Autenticidad: Defendemos la identidad del viñedo prefiloxérico como patrimonio natural y cultural, elaborando vinos que respetan su esencia.

Excelencia: Apostamos por una producción limitada y altamente cuidada, donde cada fase —desde la poda hasta el embotellado— se realiza con rigor técnico y sensibilidad enológica.

Sostenibilidad: Trabajamos con prácticas agrícolas responsables, priorizando la conservación del suelo, la biodiversidad y el uso eficiente de los recursos.

Transparencia: Operamos con honestidad en cada paso del proceso, garantizando trazabilidad, calidad y una relación de confianza con distribuidores, clientes y colaboradores.

Colaboración: Fomentamos alianzas con viticultores locales, instituciones y expertos en enología para preservar el valor de las cepas y fortalecer la identidad de los vinos de Castilla y León.

2.4 Propuesta de valor

Nuestra bodega ofrece vinos exclusivos elaborados con uvas procedentes de cepas prefiloxéricas, un patrimonio vitícola excepcional que apenas subsiste en España. Estas viñas centenarias, libres del injerto y conservadas en su estado original, aportan una pureza genética única y una expresión del *terroir* imposible de replicar.

Con una producción intencionadamente limitada, garantizamos vinos de calidad excepcional y marcada identidad, dirigidos a un consumidor que busca autenticidad, origen y diferenciación real en el mercado premium.

Aportamos valor en tres dimensiones esenciales:

- **Rareza y exclusividad:** Trabajamos con un recurso vitícola extraordinariamente escaso. Cada botella es irrepetible.
- **Excelencia técnica y autenticidad:** Combinamos viticultura tradicional con enología precisa, respetuosa y de mínima intervención, para capturar la esencia del viñedo prefiloxérico.
- **Compromiso con el territorio:** Preservamos un legado histórico y contribuimos a la sostenibilidad de la bodega, reforzando la conexión emocional y cultural entre el consumidor y la tierra.

Nuestra propuesta de valor se basa, en definitiva, en ofrecer vinos que no solo se beben, sino que cuentan una historia: la historia de unas cepas que sobrevivieron al tiempo, a la filoxera y al olvido, y que hoy recuperamos y elevamos para quienes buscan lo verdaderamente especial.

2.5 Business Model Canvas

Tabla 1. Business Model Canvas.

Bloque	Descripción
Propuesta de Valor	Ofrecemos vinos exclusivos elaborados con uvas de cepas prefiloxéricas, un patrimonio vitícola único y casi desaparecido. La producción limitada y la elaboración artesanal garantizan una calidad excepcional y una expresión auténtica del <i>terroir</i> .
Segmentos de Clientes	Nos dirigimos a consumidores premium que buscan vinos singulares, así como a restaurantes de alta cocina, vinotecas especializadas y coleccionistas. Nuestro público valora la autenticidad, la escasez y el origen del producto.
Canales	La distribución combina venta directa en bodega y presencia selectiva en restaurantes y vinotecas de alto nivel. También empleamos ferias, eventos y degustaciones profesionales para posicionar la marca.
Relación con los Clientes	Fomentamos relaciones personalizadas basadas en cercanía y exclusividad, con acceso prioritario a ediciones limitadas y programas de fidelización. El <i>storytelling</i> del viñedo y la comunicación cuidada fortalecen el vínculo emocional.
Fuentes de Ingresos	Los ingresos provienen principalmente de la venta de vinos premium y ediciones especiales de producción limitada. Complementamos con experiencias enoturísticas, venta directa a hostelería gourmet y posibles colaboraciones con marcas de lujo. Las colecciones verticales y reservas anticipadas generan recurrencia.
Recursos Clave	Nuestro principal activo es el viñedo prefiloxérico, cuya singularidad define el valor del proyecto. Se suman un equipo enológico especializado, instalaciones boutique y una marca sólida orientada al segmento premium. La presencia digital y la red de distribución selectiva completan la estructura clave.

Actividades Clave	Desarrollamos una viticultura sostenible y artesanal centrada en el cuidado de cepas centenarias. La elaboración de vinos de alta gama, el control de calidad y la comunicación estratégica forman parte esencial del proceso.
Socios Clave	Colaboramos con viticultores locales y centros de investigación para preservar y estudiar las cepas prefiloxéricas. También trabajamos con restaurantes, sumilleres y empresas de logística especializada que actúan como embajadores del producto.
Estructura de Costes	Los costes principales provienen del mantenimiento del viñedo prefiloxérico, cuya gestión es intensiva y artesanal. A esto se suman los gastos de elaboración premium, <i>packaging</i> , marketing y personal especializado.

Elaboración propia.

3. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

3.1 Análisis interno

El proyecto consiste en la creación de una bodega de pequeña producción orientada a la elaboración de vinos de alta calidad a partir de cepas prefiloxéricas de la variedad verdejo. Se trata de un modelo empresarial claramente diferenciado, basado en la calidad frente al volumen, en la preservación del viñedo histórico y en una elaboración artesanal que pone en valor la singularidad del origen.

La bodega controla directamente tanto la fase agronómica como el proceso de elaboración, lo que permite garantizar la trazabilidad, el control de calidad y la coherencia entre el producto final y el posicionamiento premium buscado. Este enfoque implica asumir mayores costes unitarios, pero resulta coherente con la estrategia de diferenciación y con las tendencias actuales del mercado vitivinícola hacia productos exclusivos y de alto valor añadido.

Las principales fortalezas de la bodega son:

- Viñedo prefiloxérico como recurso único y no replicable. La existencia de cepas prefiloxéricas sobre pie franco constituye un activo agronómico excepcional que aporta exclusividad, valor histórico y una clara ventaja competitiva frente a otras bodegas de Castilla y León.
- Producción orientada a la calidad. Los rendimientos por hectárea permiten obtener uvas de alta concentración y refuerzan el posicionamiento en el segmento premium, alineándose con las tendencias actuales del mercado.
- Control integral del proceso productivo. La integración del viñedo y la elaboración permite una trazabilidad completa, un control exhaustivo de la calidad y una coherencia clara entre el producto final y la estrategia empresarial.
- Proceso de elaboración artesanal diferenciador. El uso de técnicas tradicionales, como el prensado mediante pisada humana, contribuye a la construcción de un relato auténtico y refuerza la percepción de exclusividad y cuidado del producto.
- Coherencia entre recursos, producto y posicionamiento. Existe una alineación clara entre las características del viñedo, el modelo productivo y el mercado objetivo, lo que reduce riesgos estratégicos y refuerza la identidad del proyecto.

Por su parte, las debilidades más relevantes son:

- Baja capacidad productiva. La limitada producción derivada del bajo rendimiento por hectárea restringe la capacidad de generar economías de escala y limita el acceso a determinados canales de distribución.
- Costes unitarios elevados. El manejo artesanal del viñedo, la elaboración manual y las necesidades energéticas del sistema de riego implican costes superiores por botella en comparación con modelos intensivos.
- Alta dependencia de factores climáticos. La producción se ve especialmente expuesta a condiciones meteorológicas adversas, lo que puede provocar variaciones significativas en el volumen y la calidad entre campañas.
- Dificultad para escalar el modelo. La naturaleza del viñedo prefiloxérico y el enfoque artesanal limitan las posibilidades de crecimiento sin perder coherencia con la propuesta de valor inicial.

Teniendo en cuenta esta información, procedemos a analizarla en una matriz de evaluación de factores internos que nos permitirá conocer cuán fuerte o débil es la bodega.

Tabla 2. Factor interno.

Factor Interno	Tipo	Peso	Calificación (1-4)	Puntuación final
Viñedo prefiloxérico (no replicable)	Fortaleza	0,15	4	0,6
Producción de calidad	Fortaleza	0,1	4	0,4
Control integral de producción	Fortaleza	0,1	3	0,3
Elaboración artesanal	Fortaleza	0,1	3	0,3
Coherencia con posicionamiento	Fortaleza	0,1	2	0,2
Baja capacidad productiva	Debilidades	0,1	2	0,2
Costes unitarios elevados	Debilidades	0,1	3	0,3
Alta dependencia clima	Debilidades	0,1	2	0,2
Dificultades para escalar	Debilidades	0,15	3	0,45
TOTAL		1		2,95

Elaboración propia.

La Matriz EFI es una herramienta de análisis estratégico que permite evaluar la posición interna de una empresa mediante la identificación y ponderación de sus principales fortalezas y debilidades. Su finalidad es sintetizar, de forma cuantificada, cómo los recursos, capacidades y limitaciones internas influyen en la competitividad del proyecto (David, 2011).

El procedimiento para calcular la matriz consta de cuatro pasos. En un primer lugar, se identifican los factores internos clave y se asigna un peso a cada factor según su importancia relativa. A continuación, se asigna a cada factor una calificación de 1 a 4

según el nivel de implementación o impacto que tenga en la bodega. Finalmente, se calcula la puntuación ponderada para obtener el resultado final.

En este caso es de 2.95, lo cual indica que la bodega presenta una posición interna sólida, con predominio de fortalezas sobre debilidades, aunque sin alcanzar una situación de excelencia absoluta.

Respecto a la bodega, la puntuación elevada se explica principalmente por el carácter no replicable del viñedo prefiloxérico, la orientación clara a la calidad y elaboración artesanal, y el control integral del proceso productivo. Y estos factores son, por tanto, los que se deben potenciar.

3.2 Análisis externo

Dentro del análisis externo contemplamos no sólo el análisis del entorno general, a través del análisis PESTEL, sino el análisis del entorno específico, mediante el método Porter y de la competencia, gracias al Blue Ocean Canva. A continuación, procedemos con cada uno de estos análisis.

3.2.1 PESTEL

Según el artículo del *IRJET* (2016), el modelo PESTEL es una herramienta de análisis estratégico utilizada para identificar riesgos externos que pueden afectar a un proyecto y que no están bajo el control de la organización. Se emplea como apoyo al proceso de gestión de riesgos, especialmente en proyectos con ciclos largos, alta inversión inicial y elevada exposición a incertidumbre (Rastogi y Trivedi, 2016).

El modelo analiza seis grandes categorías de factores externos: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Medioambientales y Legales, permitiendo anticipar amenazas, reducir su impacto y adaptar la estrategia del proyecto a lo largo de todo su ciclo de vida.

Factores políticos

El sector vitivinícola se encuentra fuertemente condicionado por las políticas agrarias y comerciales, tanto a nivel nacional como europeo. En el ámbito de la Unión Europea, la Política Agraria Común (PAC) y, en particular, la Organización Común del Mercado (en adelante, OCM) del vino, regulan aspectos clave como los derechos de plantación, las ayudas al sector, los programas de reestructuración del viñedo y las medidas de apoyo a la promoción en mercados exteriores. Estas políticas resultan

especialmente relevantes para bodegas de pequeña dimensión, que dependen en mayor medida del acceso a ayudas públicas para garantizar su sostenibilidad económica.

A nivel internacional, adquieren especial importancia las relaciones comerciales entre la UE y Estados Unidos, uno de los principales mercados de exportación del vino europeo. La posible imposición o mantenimiento de aranceles sobre el vino europeo puede afectar negativamente a la competitividad de los vinos españoles en mercados estratégicos, lo que obliga a las bodegas a diversificar destinos comerciales y reforzar su posicionamiento en segmentos de alto valor (Comité Europeo de Empresas Vitivinícolas).

Para España en particular, la Federación Española del Vino (en adelante, FEV) subraya que Estados Unidos es un mercado estratégico insustituible para el vino español, y advierte que el mantenimiento del arancel actual del 10% o su posible aumento tendría un impacto negativo muy significativo sobre numerosas bodegas.

Factores económicos

El contexto económico del sector vitivinícola se caracteriza actualmente por una caída de los volúmenes de producción y consumo – con la producción mundial reduciéndose casi un 10% -, acompañada, sin embargo, de una relativa estabilidad en el valor del mercado gracias al crecimiento del segmento premium, en especial gracias a las exportaciones, que están creciendo a un CAGR del 3.6%. Esta polarización del consumo favorece a proyectos que apuestan por la calidad, la diferenciación y la exclusividad frente a modelos basados en el volumen (Plataforma Tierra, 2024).

A nivel nacional, el incremento de la financiación concedida al sector vitivinícola por parte de entidades financieras refleja un entorno favorable para inversiones, modernización y crecimiento sostenible. Entre enero y agosto de 2025, CaixaBank, a través de su línea AgroBank, concedió financiación por un valor global de 841 millones de euros a compañías vitivinícolas, un incremento del 2,9% respecto al año anterior, distribuido en cerca de 1.200 préstamos.

Actualmente, el sector constituye una actividad económica de gran relevancia dentro de la industria agroalimentaria española. El volumen de negocio directo generado por las bodegas supera los 5.300 millones de euros anuales, cifra que aumenta de forma muy significativa si se considera el conjunto de actividades vinculadas al vino, como la hostelería, el enoturismo o la distribución, alcanzando más de 20.000 millones de euros de impacto económico total. Asimismo, la exportación representa uno de los principales motores del sector, con una facturación en los mercados internacionales cercana a los 3.000 millones de euros anuales, según datos consolidados de 2023 y 2024. Estas cifras

consolidan a España como uno de los principales actores del comercio mundial del vino, situándose entre los tres mayores exportadores en valor y confirmando el carácter estratégico del sector tanto desde una perspectiva productiva como comercial (OIVE & KPMG, 2023).

Este contexto económico resulta especialmente significativo para Bodega del Castillo, cuya viabilidad depende de su capacidad para trasladar los mayores costes unitarios al precio final del producto, apoyándose en su singularidad, escasez y posicionamiento en el mercado premium.

Factores sociales

Desde el punto de vista social, el consumo de vino en los mercados tradicionales europeos muestra una tendencia descendente, con una caída del 7% en los últimos cinco años, especialmente entre los consumidores más jóvenes, que adoptan hábitos de consumo más moderados y se inclinan por bebidas alternativas. Esta evolución se registra tanto en países tradicionalmente consumidores como en mercados emergentes, reflejando cambios en los hábitos de consumo, en las preferencias de los consumidores y en las prioridades de gasto de los hogares a nivel global. En particular, economías como China y Estados Unidos presentan reducciones significativas del consumo, mientras que otros países europeos muestran también descensos generalizados en el volumen importado y consumido de vino estándar (Resco Sánchez, 2025).

Asimismo, se observa una creciente valorización social del patrimonio cultural y agrícola, lo que refuerza el atractivo de proyectos basados en viñedos históricos, métodos tradicionales y fuerte arraigo territorial. La experiencia enoturística y el relato asociado al producto adquieren un peso creciente en la decisión de compra, especialmente en segmentos de consumidores con mayor formación y poder adquisitivo.

Este factor social resulta especialmente relevante para Bodega del Castillo, ya que su propuesta se apoya en la narrativa del viñedo prefiloxérico, la autenticidad del origen y la creación de una experiencia enológica coherente con las expectativas del consumidor premium actual.

Factores tecnológicos

La innovación tecnológica en el sector vitivinícola no se orienta exclusivamente a la mecanización intensiva, sino también a la incorporación de tecnologías de apoyo que permiten mejorar el control de calidad, la eficiencia y la sostenibilidad del proceso productivo. En bodegas de pequeña escala, la tecnología adquiere un papel

complementario al trabajo artesanal, facilitando la toma de decisiones sin desvirtuar la identidad del producto.

Entre los avances más relevantes destacan los sistemas de control analítico de fermentación, la monitorización de parámetros en bodega, las tecnologías de riego por goteo eficiente y las herramientas digitales de trazabilidad y gestión. Asimismo, la digitalización de la comunicación y la comercialización —a través de páginas web, redes sociales y canales directos— se ha convertido en un elemento clave para la visibilidad de proyectos boutique.

Este factor tecnológico resulta especialmente relevante para Bodega del Castillo, ya que la adopción selectiva de tecnología permite reforzar la calidad del vino, optimizar recursos y mejorar la comunicación del proyecto sin comprometer su carácter artesanal ni su producción limitada.

Factores medioambientales

Los factores medioambientales constituyen uno de los principales condicionantes externos del proyecto. El cambio climático, manifestado en forma de olas de calor, sequías prolongadas y fenómenos extremos, afecta directamente al ciclo vegetativo de la vid, a los rendimientos y a la calidad de la uva. Esta realidad incrementa la incertidumbre productiva, especialmente en bodegas con superficies reducidas y escasa capacidad de compensar pérdidas de cosecha.

En este contexto, la gestión eficiente del agua, la conservación del suelo y la adopción de prácticas agrícolas sostenibles se convierten en elementos estratégicos para garantizar la continuidad del viñedo a largo plazo. La presión social y normativa en materia medioambiental refuerza la necesidad de integrar la sostenibilidad como parte estructural del modelo productivo (Resco Sánchez, 2025).

Este factor medioambiental resulta especialmente crítico para Bodega del Castillo, cuya producción limitada y dependencia de viñedo prefiloxérico hacen imprescindible una gestión extremadamente cuidadosa de los recursos naturales y una adaptación constante a las condiciones climáticas.

Factores legales

El sector vitivinícola presenta un elevado grado de regulación, lo que convierte al marco legal en un elemento clave para la viabilidad del proyecto. La bodega se encuentra sujeta a la normativa europea en materia de seguridad alimentaria, trazabilidad y etiquetado, así como a las disposiciones de la OCM del vino y a la legislación nacional y autonómica aplicable.

Desde el punto de vista del origen, la decisión de operar bajo la Indicación Geográfica Protegida “Vino de la Tierra de Castilla y León” permite cumplir con los requisitos legales de identificación territorial, al tiempo que otorga mayor flexibilidad productiva frente a las denominaciones de origen más restrictivas. Esta elección resulta coherente con un modelo de producción artesanal, de bajo volumen y alto valor añadido.

En el ámbito europeo, la bodega se encuentra sujeta a la OCM del vino, integrada en la Política Agraria Común, que regula aspectos como los derechos de plantación, las ayudas al sector, los mecanismos de intervención y las obligaciones de declaración de cosecha y producción. Estas normas afectan directamente a la planificación a medio y largo plazo, especialmente en proyectos de pequeña escala que dependen de una correcta gestión administrativa para acceder a apoyos públicos.

Este factor legal resulta especialmente relevante para Bodega del Castillo, ya que el cumplimiento normativo no solo garantiza la seguridad jurídica del proyecto, sino que refuerza la credibilidad del producto y su posicionamiento en mercados exigentes y regulados.

3.2.2 Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas, desarrollado por Michael E. Porter, es una herramienta de análisis estratégico que permite evaluar la estructura competitiva de un sector y determinar su nivel de atractivo y rentabilidad potencial. A diferencia de otros enfoques centrados en la empresa, este modelo analiza las presiones externas que influyen en la capacidad de las compañías para generar valor y mantener ventajas competitivas sostenibles (Porter, 2008).

Porter identifica cinco fuerzas que configuran la dinámica competitiva de cualquier industria:

- la rivalidad entre competidores existentes
- la amenaza de nuevos entrantes
- el poder de negociación de los proveedores
- el poder de negociación de los clientes
- la amenaza de productos sustitutivos

La intensidad conjunta de estas fuerzas determina el grado de competencia del sector y, en última instancia, su rentabilidad estructural.

Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre competidores en el sector vitivinícola español es elevada, tanto por el alto número de operadores activos como por la intensa presencia en mercados internacionales. En 2023, España contaba con 3.995 bodegas exportadoras de vino, con una facturación media de 747.585 euros por empresa, lo que refleja un tejido empresarial muy atomizado y una competencia significativa, especialmente en los segmentos de vinos estándar y de precio medio.

No obstante, esta rivalidad se manifiesta de forma desigual en función del posicionamiento. En los segmentos de gran volumen y precio medio-bajo, la competencia se basa fundamentalmente en el precio y en la capacidad de distribución, lo que intensifica la presión competitiva.

Por el contrario, en el segmento premium y de producción limitada, la rivalidad se articula en torno a factores distintos, como la calidad percibida, la reputación de la bodega, la singularidad del viñedo y la coherencia del relato de marca. En este contexto, la competencia directa se reduce significativamente, ya que no todas las bodegas pueden replicar características como la posesión de cepas prefiloxéricas o una producción deliberadamente escasa.

Para Bodega del Castillo, la rivalidad competitiva resulta moderada, al operar en un nicho específico donde la diferenciación y la exclusividad atenúan la presión directa de otros productores.

La amenaza de nuevos competidores

La amenaza de entrada de nuevos competidores en el sector vitivinícola es relativamente baja, debido a la existencia de importantes barreras de entrada. Entre ellas destacan la elevada inversión inicial requerida, los largos periodos de maduración del proyecto —tanto del viñedo como de la marca— y la necesidad de conocimientos técnicos especializados en viticultura y enología.

Estas barreras se intensifican en el caso de proyectos orientados a vinos de alta gama, donde la credibilidad, la reputación y el acceso a viñedos singulares no pueden construirse en el corto plazo. La disponibilidad de cepas prefiloxéricas, en particular, constituye una barrera natural difícilmente replicable por nuevos entrantes.

En consecuencia, la amenaza de nuevos competidores para Bodega del Castillo puede considerarse baja, reforzando la estabilidad de su posición competitiva a medio y largo plazo.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores en el sector vitivinícola varía en función del tipo de insumo. En el caso de una bodega integrada verticalmente en la fase agrícola, como Bodega del Castillo, la dependencia de proveedores de uva es inexistente, lo que reduce significativamente esta fuente de presión.

No obstante, la bodega sí depende de proveedores de botellas, corchos, barricas y determinados servicios especializados. En estos ámbitos, el poder de negociación de los proveedores puede ser medio, especialmente en el caso de barricas de alta calidad o insumos con características específicas, donde la oferta es más limitada.

Para Bodega del Castillo, este poder de negociación resulta asumible, dado que el bajo volumen de producción permite una gestión más flexible de los aprovisionamientos y una mayor capacidad de selección de proveedores en función de criterios de calidad más que de precio.

Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes varía según el canal de comercialización. En el mercado de gran distribución, los clientes ejercen un poder elevado, presionando los precios y las condiciones comerciales. Sin embargo, este no es el canal objetivo del proyecto.

En el caso de Bodega del Castillo, los clientes objetivo son restaurantes de alta gama, distribuidores especializados y consumidores finales con alta sensibilidad a la calidad y a la exclusividad del producto. En este segmento, el poder de negociación del cliente es moderado, ya que la escasez del producto y su carácter diferencial reducen la capacidad de presión sobre el precio.

Así, el posicionamiento premium y la producción limitada permiten a la bodega mantener un mayor control sobre su política de precios y sobre la relación comercial con sus clientes.

Amenaza de productos sustitutivos

La amenaza de productos sustitutivos en el sector del vino es creciente, especialmente entre los consumidores más jóvenes, que optan por bebidas como la cerveza artesanal, los destilados premium o productos con menor graduación alcohólica. Esta tendencia afecta principalmente al consumo habitual y de bajo compromiso.

No obstante, en el segmento de vinos de alta gama y consumo experiencial, la amenaza de sustitución es menor, ya que el vino se concibe como un producto cultural, gastronómico y socialmente diferenciado, difícilmente reemplazable por otras bebidas.

Para Bodega del Castillo, cuya propuesta se basa en la singularidad del viñedo, la calidad del producto y la experiencia asociada al consumo, la amenaza de productos sustitutivos puede considerarse moderada-baja.

En conjunto, el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter muestra que el sector vitivinícola presenta una elevada competencia en términos generales, pero ofrece un nivel de atractivo significativo para proyectos bien posicionados en nichos de alto valor añadido. En el caso de Bodega del Castillo, las barreras de entrada, la diferenciación del producto y la orientación a clientes especializados permiten mitigar las principales presiones competitivas y sostener un modelo de negocio viable a largo plazo.

3.2.3 Análisis de competencia: Blue Ocean Strategy

La Estrategia del Océano Azul, desarrollada por Kim y Mauborgne, propone que las empresas dejen de competir en mercados saturados, a los que denomina océanos rojos y creen espacios de mercado donde la competencia resulte irrelevante. Frente a un entorno caracterizado por una elevada competencia basada en el volumen, el precio y la estandarización del producto, la bodega opta por una estrategia orientada a crear un espacio competitivo propio, centrado en la diferenciación cualitativa y en el origen.

Competidores directos

- Ossian Vides y Vinos. Especializados en viñedos prefiloxéricos de Verdejo y con fuerte presencia en alta restauración. Aunque tiene un respaldo empresarial potente, a nivel de producto compiten directamente por exclusividad y precio.
- Microbodegas del entorno Nieva / Coca. Proyectos de pequeña dimensión con viñedos viejos y fuerte identidad territorial, muy presentes en cartas de restaurantes gastronómicos. La competencia se centra más en el relato y la autenticidad que en el volumen.
- Belondrade y Lurton. Referente de vino blanco de calidad para restauración Michelin. No compite en cuanto al tamaño, pero sí por espacio en carta y presupuesto del sumiller.
- Dominio del Águila. Proyecto ultra artesano con fuerte énfasis en viñedo viejo y narrativa histórica, que compite en prestigio y público objetivo, aunque en una zona distinta.
- Esmeralda García. Proyecto personal y artesanal, con un fuerte énfasis en viñedos viejos y prácticas de mínima intervención en bodega. Está claramente orientado a la

alta restauración, con presencia habitual en cartas de restaurantes gastronómicos y estrellas Michelin.

Factores de éxito

Para el análisis de la bodega objeto de estudio, se han identificado los siguientes Factores de Éxito:

1. Precio, entendido como señal de posicionamiento y calidad percibida, más que como variable puramente económica.
2. Volumen de producción, como indicador de artesanía, control y escasez real.
3. Reconocimiento de marca, especialmente entre suscriptores.
4. Calidad organoléptica, condición necesaria para la permanencia en cartas de alto nivel.
5. Singularidad del viñedo, especialmente cuando se trata de activos no replicables como las cepas prefiloxéricas.
6. Relato histórico y territorial, que aporta profundidad y coherencia al producto. También se alcanza mediante la producción artesanal.
7. Exclusividad y escasez, basadas en límites productivos reales.
8. Sostenibilidad y respeto ambiental, cada vez más valorados por la alta restauración.
9. Relación directa con restauración de alta gama, que refuerza la prescripción y la fidelización.

Teniendo en cuenta estos factores y cada uno de los competidores vamos a realizar un análisis de la competencia en cada uno de estos factores. Este análisis queda resumido con puntuaciones en la Tabla 3.

Tabla 3. Factores clave de éxito.

Factor clave de éxito	Ossian	Microbodegas Nieva - Coca	Belondrade y Lurton	Dominio del Águila	Esmeralda García
Precio	8	7	8	9	9
Volumen de producción	6	10	6	9	9
Reconocimiento de marca	9	5	10	8	8
Calidad organoléptica	9	8	9	10	9
Singularidad del viñedo	9	9	7	9	10
Relato histórico y territorial	8	8	8	9	9
Exclusividad y escasez	6	10	6	9	9
Sostenibilidad y respeto ambiental	7	8	7	8	9
Relación con alta restauración	9	6	10	9	8
TOTAL	71	71	71	80	80

Elaboración propia.

1. Precio

- **Análisis.** El precio no actúa únicamente como variable económica, sino como un indicador de posicionamiento y calidad percibida, especialmente en el segmento de alta restauración. En vinos de autor y pequeña producción, un rango de 25–35€ permite situar el producto en una franja premium accesible, compatible con la rotación en carta sin banalizar el producto.
- **Oportunidad océano azul.** Existe una oportunidad clara en el segmento de vinos perfiloxéricos con precio premium contenido, donde la competencia es limitada. Bodega del Castillo puede ocupar un espacio intermedio entre vinos de culto inaccesibles y referencias premium estandarizadas, diferenciándose por autenticidad sin elitismo extremo.

2. Volumen de producción

- **Análisis.** El volumen de producción condiciona directamente la percepción de artesanía, control de calidad y escasez. En proyectos orientados a la alta gastronomía, el valor no reside en la capacidad de escalar, sino en mantener la consistencia del producto. Un volumen reducido permite un mayor control técnico y una gestión eficiente de costes variables.
- **Oportunidad océano azul.** La renuncia explícita al crecimiento en volumen abre un océano azul basado en la escasez consciente, muy valorada por restaurantes que buscan referencias únicas y no masificadas. Bodega del Castillo puede posicionarse como proyecto deliberadamente pequeño y selectivo.

3. Reconocimiento de marca

- **Análisis.** El reconocimiento de marca, especialmente dentro del canal gastronómico, reduce el riesgo percibido por el prescriptor profesional y actúa como barrera de entrada para nuevos competidores. Desde el punto de vista comercial, una marca reconocida facilita el acceso a cartas de alto nivel y mejora la fidelización.
- **Oportunidad océano azul.** Existe una oportunidad en construir una marca reconocida dentro de un nicho muy específico, donde la notoriedad generalista es menos relevante que la reputación entre prescriptores claves.

4. Calidad organoléptica

- **Análisis.** La calidad organoléptica es un requisito imprescindible para la permanencia en la alta restauración. Sin excelencia sensorial, el relato carece de legitimidad y la recompra se ve comprometida. Una calidad elevada garantiza repetición de pedidos,

prescripción activa y estabilidad de ingresos. Además, protege la marca frente a modas pasajeras o estrategias puramente comunicativas.

- Oportunidad océano azul. El océano azul se encuentra en la combinación de alta calidad organoléptica con identidad territorial marcada, frente a vinos técnicamente impecables pero deslocalizados.

5. Singularidad del viñedo

- Análisis. La singularidad del viñedo la encontramos en las de cepas prefiloxéricas, que constituyen un activo estratégico difícilmente replicable y con alto valor simbólico. Este factor refuerza el valor intangible del producto, permitiendo diferenciarse sin necesidad de competir en precio o volumen. Además, legitima un posicionamiento premium sostenido en el tiempo.
- Oportunidad océano azul. El reducido número de proyectos con acceso a viñedos prefiloxéricos crea un océano azul irrepetible, donde Bodega del Castillo puede consolidarse como referente territorial.

6. Relato histórico y territorial

- Análisis. El relato histórico y territorial aporta coherencia, profundidad y sentido al producto, transformando el vino en una experiencia cultural además de gastronómica. Desde el marketing, este relato permite una comunicación auténtica y diferencial. A nivel financiero, favorece la fidelización y la estabilidad del posicionamiento, reduciendo la elasticidad del precio.
- Oportunidad océano azul. Existe una oportunidad clara en articular un relato vinculado a municipios concretos y viñedos históricos poco explotados narrativamente, evitando discursos genéricos sobre tradición.

7. Exclusividad y escasez

- Análisis. La exclusividad incrementa el valor percibido y refuerza el atractivo del producto para la alta restauración. Permite seleccionar clientes estratégicos, mantener coherencia de marca y evitar la banalización del producto. Financieramente, justifica márgenes superiores con menor dependencia del volumen.
- Oportunidad océano azul. El océano azul reside en la escasez basada en límites productivos reales, frente a estrategias de exclusividad puramente comerciales.

8. Sostenibilidad y respeto ambiental.

- Análisis. La sostenibilidad se ha convertido en un factor decisivo para la restauración de alto nivel, tanto por convicción como por exigencias reputacionales. Refuerza la coherencia del proyecto, reduce riesgos a largo plazo y facilita el acceso a clientes

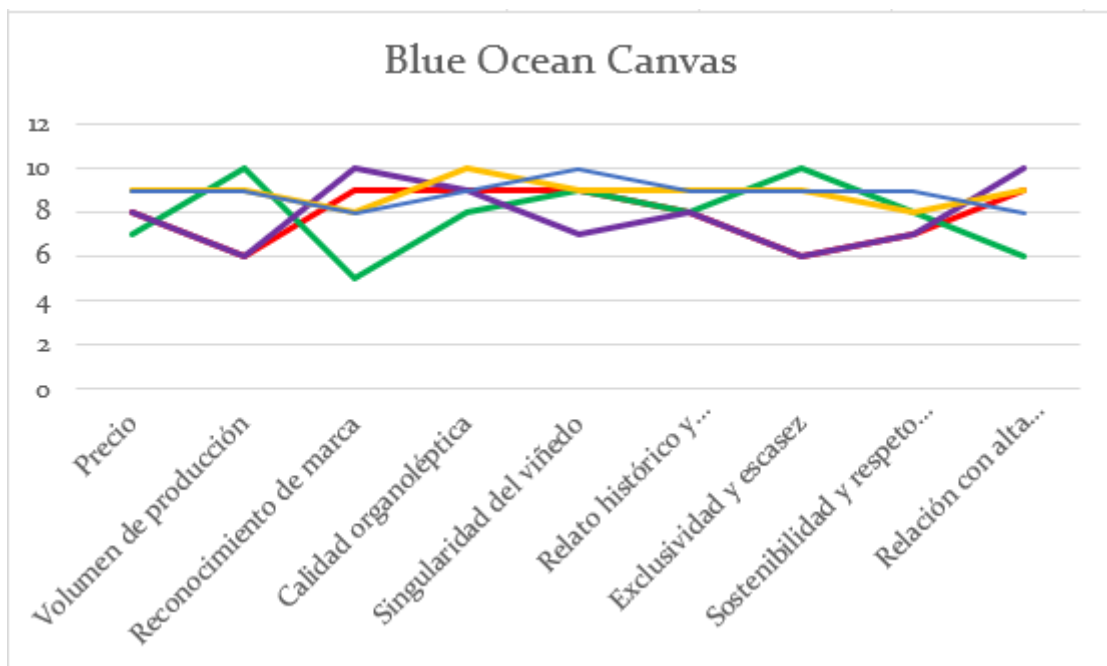
alineados con valores ambientales. Además, contribuye a la preservación del viñedo histórico.

- Oportunidad océano azul. La combinación de prefiloxéricos y prácticas sostenibles genera un posicionamiento diferencial poco explotado, donde tradición y futuro no se presentan como conceptos opuestos.

9. Relación directa con restauración de alta gama.

- Análisis. La relación directa con restaurantes permite una comunicación bidireccional, basada en confianza, prescripción y conocimiento mutuo. Desde el punto de vista financiero, reduce intermediación y mejora márgenes. En marketing, convierte al restaurante en embajador de la marca.
- Oportunidad océano azul. Existe un océano azul en la colaboración activa con la alta restauración (ediciones exclusivas, catas privadas, co-creación), donde Bodega del Castillo puede diferenciarse por cercanía y flexibilidad.

Gráfico 1. Blue Ocean Canvas



Elaboración propia.

Estrategia Recomendada Basada en el Blue Ocean Canvas

La estrategia recomendada para Bodega del Castillo consiste en salir del eje competitivo tradicional del sector vitivinícola premium, basado en la visibilidad de marca, el crecimiento en volumen, la expansión comercial generalista y la acumulación de reconocimientos, y reconfigurar su propuesta de valor en torno a factores poco

explotados por los competidores consolidados: singularidad real del viñedo prefiloxérico, escasez deliberada, relato territorial coherente y relación directa y personalizada con la alta restauración.

En el lienzo estratégico, Bodega del Castillo elimina la búsqueda de visibilidad masiva y reduce al máximo la dependencia de intermediarios que diluyen el relato y presionan los márgenes, evitando la diversificación las referencias y priorizando la consistencia cualitativa del proyecto.

Además, la marca debe evitar competir directamente con marcas consolidadas a nivel de visibilidad y volumen, posicionándose en cambio junto a otros proyectos con un enfoque más artesanal. De esta forma, podrá conseguir márgenes más sostenibles y establecer barreras de entrada basadas en activos no replicables.

En este sentido, la estrategia de Océano Azul de Bodega del Castillo no se fundamenta mejorar las prácticas de los competidores, sino en hacer irrelevante la competencia mediante la combinación de viñedo singular, escasez consciente y una relación exclusiva con la alta restauración.

3.3 Matriz DAFO

La matriz DAFO es una herramienta de análisis estratégico que permite evaluar la posición competitiva de una organización a partir de dos dimensiones: la interna, que analiza fortalezas y debilidades, y la externa, que identifica oportunidades y amenazas del entorno. Las fortalezas hacen referencia a recursos y capacidades internas que generan valor, mientras que las debilidades recogen aquellas limitaciones que reducen competitividad o eficiencia. Desde una perspectiva externa, las oportunidades son factores del entorno que pueden favorecer el crecimiento, y las amenazas representan riesgos que pueden afectar negativamente al negocio (David, F. R., David, F. R., & David, M. E., 2023).

Fortalezas

Bodega del Castillo cuenta con un activo vitícola excepcional y difícilmente replicable: viñedos prefiloxéricos, un patrimonio casi desaparecido en España. La producción deliberadamente limitada permite un control exhaustivo de la calidad y una elaboración artesanal coherente con el posicionamiento premium, reforzando la percepción de exclusividad. Asimismo, la bodega presenta una identidad clara basada en el microterritorio y la expresión del *terroir*, alineada con las tendencias actuales de consumo. La orientación directa hacia alta restauración y consumidores especializados

favorece las relaciones comerciales más estables y personalizadas, reduciendo la dependencia de canales masivos.

Debilidades

La limitación de volumen inherente al modelo prefiloxérico restringe el crecimiento cuantitativo y puede generar tensiones de disponibilidad ante incrementos de demanda. El elevado coste unitario de producción, derivado de la viticultura manual y la elaboración artesanal, exige una política de precios sólida y bien defendida. Además, la peculiaridad del proyecto implica una elevada dependencia del relato y de la pedagogía hacia el cliente, especialmente en mercados menos familiarizados con el valor de lo prefiloxérico. Por último, la estructura comercial puede resultar limitada si no se consolidan adecuadamente relaciones con prescriptores clave.

Oportunidades

Se observa una creciente demanda de vinos singulares y de fuerte identidad de origen, especialmente en el canal HORECA premium y entre consumidores expertos. El auge de la alta gastronomía, el enoturismo experiencial y el *storytelling* territorial favorece propuestas auténticas y escasas como la de Bodega del Castillo. La singularidad del viñedo permite acceder a nichos de mercado poco saturados, donde la competencia es menor y el precio pierde protagonismo. Asimismo, el proyecto presenta oportunidades de colaboración con restaurantes de prestigio, ediciones limitadas y exportaciones selectivas a mercados especializados (OIVE & KPMG, 2023).

Amenazas

El segmento premium presenta una elevada competencia de marcas que basan su posicionamiento en la visibilidad, los premios y la expansión comercial, lo que puede generar confusión en determinados perfiles de consumidores. La vulnerabilidad climática afecta de forma especialmente intensa a viñedos antiguos y de bajo rendimiento, incrementando la incertidumbre productiva. Además, una dependencia excesiva de un número reducido de clientes clave puede aumentar el riesgo comercial si no se diversifican adecuadamente las relaciones. Finalmente, existe el riesgo de banalización del concepto “premium” ante la proliferación de propuestas que no se sustentan en activos diferenciales reales.

3.4 Estrategias CAME

El análisis CAME constituye la fase posterior al DAFO y permite transformar el diagnóstico estratégico en líneas de actuación concretas. Mientras el DAFO identifica la

situación interna y externa de la bodega, el CAME traduce dicho análisis en decisiones estratégicas orientadas a corregir debilidades, afrontar amenazas, mantener fortalezas y explotar oportunidades (Mintzberg, 1994):

Corregir debilidades

La limitación de volumen se aborda asumiendo estratégicamente la escasez como elemento central del modelo de negocio, descartando estrategias de crecimiento basadas en cantidad y priorizando la rentabilidad por botella. El elevado coste unitario se corrige mediante una política de precios premium coherente, sustentada en la singularidad objetiva del viñedo y reforzada por un discurso técnico y cultural sólido. Asimismo, la dependencia del *storytelling* se gestiona a través de una comunicación didáctica orientada principalmente a prescriptores cualificados —sumilleres, restauradores y críticos especializados— capaces de trasladar el valor del producto al consumidor final.

Afrontar amenazas

Frente al ruido competitivo del sector premium, la bodega debe salir deliberadamente del eje competitivo tradicional, evitando competir en volumen, premios generalistas o campañas masivas. El riesgo climático, se afronta mediante una gestión agronómica conservadora, junto con una planificación financiera prudente basada en escenarios. Por su parte, la dependencia de pocos clientes se mitiga mediante una cartera selectiva pero diversificada de restaurantes de alta cocina, complementada con venta directa a consumidores especializados.

Mantener fortalezas

La estrategia exige preservar estrictamente la integridad del viñedo prefiloxérico, evitando cualquier expansión que diluya la autenticidad del proyecto. Resulta clave mantener la coherencia entre producto, relato y canal de comercialización, de forma que cada botella refuerce la identidad de singularidad, origen y elaboración artesanal. Asimismo, debe consolidarse la relación directa y personalizada con la alta restauración, basada en la confianza, la exclusividad y la continuidad en el tiempo.

Explotar oportunidades

Bodega del Castillo debe posicionarse como referente en microproducción prefiloxérica, ocupando un espacio poco explotado dentro del mercado premium. La singularidad del proyecto permite desarrollar ediciones limitadas exclusivas, colaboraciones con chefs de prestigio y experiencias enoturísticas de alto valor añadido. Finalmente, se plantea una estrategia de internacionalización selectiva, orientada a

mercados maduros y especializados que valoren la autenticidad, la escasez y el origen como principales criterios de decisión.

4. PLAN DE MARKETING Y COMUNICACIÓN DE LA BODEGA

Este apartado se centrará en la identificación y caracterización de los distintos segmentos de clientes a los que se dirige la bodega, analizando sus preferencias de consumo, hábitos de compra y los factores clave que influyen en la elección y valoración de nuestros vinos.

4.1 Análisis del mercado

El mercado vitivinícola español presenta una estructura altamente fragmentada, con diferencias claras en función del canal de comercialización, el nivel de precio y el perfil del consumidor. Se estima que en España existen cerca de 4.000 bodegas exportadoras, la gran mayoría pequeñas y medianas empresas. Aunque España es uno de los principales productores mundiales en volumen, el valor del mercado se concentra en segmentos premium, especialmente vinculados a la restauración de alto nivel, la distribución especializada y el consumidor final de alto poder adquisitivo.

Según informes sectoriales, aproximadamente el 70% de las bodegas exportadoras factura menos de 50.000€ anuales en los mercados internacionales, lo que refleja un tejido empresarial compuesto principalmente por micropymes con limitada capacidad comercial exterior. Solo un reducido grupo de grandes grupos bodegueros concentra una parte significativa del volumen total de facturación. Además, el mercado se segmenta claramente por tipo de producto: los vinos con Denominación de Origen Protegida (DOP) concentran la mayor parte del valor económico de las exportaciones, representando aproximadamente entre el 70% y el 80% del valor total, mientras que los vinos a granel suponen un volumen muy elevado de litros comercializados, pero con un valor económico significativamente menor (OIVE & KPMG, 2023).

Además, destaca la tendencia actual hacia una menor graduación alcohólica. El estudio de Lasanta et al. (OIV, 2024) confirma una tendencia clara del mercado con un creciente interés por vinos con menor contenido alcohólico, destacando que reducciones de 1% de alcohol son prácticamente imperceptibles para el consumidor medio pero exitosas entre los consumidores más jóvenes.

4.2 Segmentación del mercado

Restaurantes de alta gastronomía y hostelería premium

Este segmento incluye restaurantes gastronómicos, restaurantes gastronómicos de autor y hoteles de cinco estrellas con propuestas culinarias de alto nivel. Aunque su peso en volumen es reducido, su impacto en valor y posicionamiento de marca es muy elevado.

En España existen más de 250 restaurantes con estrella Michelin, concentrados principalmente en grandes núcleos urbanos y destinos turísticos de alto nivel. La alta gastronomía representa aproximadamente 1.700 millones de euros, cerca del 20% del mercado de experiencias de lujo en España, donde el vino es un elemento central de la experiencia gastronómica (La Vanguardia, 2024).

Las cartas de vino en este segmento combinan vinos nacionales de alta gama con referencias internacionales (Francia, Italia, Alemania), siendo habitual una clara apuesta por vinos españoles de calidad, especialmente con DOP reconocidas, producciones limitadas y fuerte identidad territorial. La presencia de vinos importados responde más a criterios de prestigio y diversidad que a una sustitución del producto nacional.

Distribuidores especializados y tiendas gourmet

Comprende distribuidores de vinos premium, vinotecas especializadas y tiendas gourmet orientadas a un público de alto poder adquisitivo. Este canal permite ampliar el alcance de la bodega manteniendo un control cuidadoso de la imagen de marca.

Según datos de la FEV y el Observatorio Español del Mercado del Vino (en adelante, OIVE), los vinos con Denominación de Origen Protegida concentran más del 70% del valor del mercado interior, a pesar de representar alrededor del 50% del volumen, lo que demuestra el peso económico del segmento de calidad, donde operan estos distribuidores.

Este canal tiene especial relevancia en grandes ciudades y zonas turísticas, y resulta fundamental para bodegas con producciones limitadas que buscan control de precios y posicionamiento.

Clientes particulares premium y coleccionistas de vino

Este segmento está formado por consumidores particulares con alto poder adquisitivo, aficionados avanzados al vino y coleccionistas que adquieren vino tanto para consumo personal como para inversión. Representa una parte reducida del volumen total, pero con alto valor medio por botella.

Según datos recogidos por EAE Business School, aproximadamente el 60% de la población española consume vino, y dentro de este grupo existe un nicho de consumidores con alta implicación, especialmente en perfiles denominados *urbanita inquieto* y *trendy*, más abiertos a vinos singulares y de mayor precio.

Este segmento gana relevancia en contextos de incertidumbre internacional, como la reciente caída de exportaciones a EE. UU., reforzando la importancia del mercado doméstico premium.

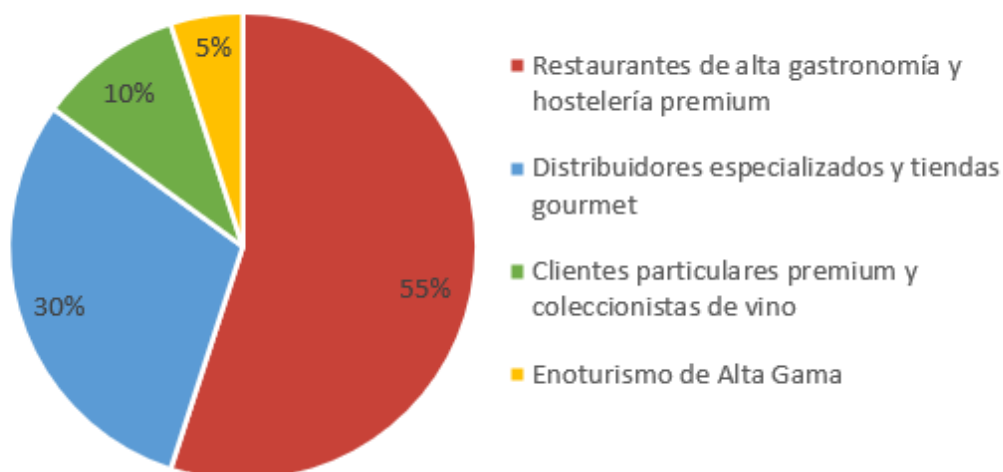
Enoturismo de Alta Gama

El enoturismo se ha consolidado como una línea estratégica complementaria. Aunque su peso directo en ventas de vino es menor, su impacto en fidelización y construcción de marca es elevado. España se sitúa entre los principales destinos ecoturísticos de Europa, con una oferta cada vez más orientada a experiencias exclusivas.

La distribución estimada del mercado objetivo de Bodega del Castillo se ha elaborado a partir de una estimación razonada basada en informes sectoriales y en la coherencia con el modelo de negocio planteado. Diversos estudios del OIVE y de la Federación Española del Vino (FEV, 2025) ponen de manifiesto que el canal HORECA premium, pese a concentrar un menor volumen, genera una parte muy significativa del valor del vino de alta gama, especialmente en producciones limitadas y con fuerte identidad de origen, lo que justifica que la alta gastronomía represente aproximadamente el 55% del mercado objetivo. Asimismo, los informes de la FEV y los análisis de consultoras especializadas como *Wine Intelligence* destacan el papel de los distribuidores especializados y tiendas gourmet, que concentran en torno al 30%, como canal clave para vinos premium por su capacidad de preservar imagen, precio y posicionamiento. Por su parte, los clientes particulares premium y coleccionistas suponen cerca del 10%, caracterizándose por un elevado valor medio por botella y una alta implicación con vinos singulares. Finalmente, estudios sobre enoturismo en España (ACEVIN, OIVE, 2023) subrayan su importancia creciente como herramienta de fidelización y construcción de marca, aunque con un peso directo menor en ventas, estimado en torno al 5% del total.

Gráfico 2. Segmentación del mercado.

Segmentación del mercado



Elaboración propia.

4.3 Estrategia de marketing mix (7Ps)

Según el artículo “*An Analysis of Marketing Mix: 7Ps or More?*”, el *marketing mix* es el conjunto de variables controlables que una empresa utiliza de forma estratégica para influir en la demanda de sus productos o servicios y alcanzar sus objetivos en el mercado.

El artículo subraya que, si bien el modelo clásico en torno a las 4P es adecuado para mercados de productos tangibles, resulta insuficiente para sectores donde el componente experiencial es clave, como los servicios, el turismo o la alta gastronomía. Por ello, propone una ampliación del *marketing mix* a las 7P.

En síntesis, el *marketing mix* se concibe como una herramienta estratégica integral, flexible y adaptable al contexto sectorial, cuyo objetivo es crear una propuesta de valor coherente y alineada con las expectativas del mercado objetivo.

Producto

El producto principal es el vino, entendido no solo como bebida, sino como conjunto de atributos tangibles e intangibles alrededor de ella, como puede ser el embotellado, el sabor, la textura. En una bodega premium, el producto se define por:

- La calidad organoléptica del vino.
- El origen del viñedo y la singularidad del *terroir*.
- El método de elaboración y el saber hacer enológico.
- La añada, el potencial de guarda y la coherencia entre campañas.
- El diseño de la botella y el *packaging* como elementos de diferenciación.

En este segmento, el consumidor no busca volumen, sino autenticidad, exclusividad y relato, lo que convierte al producto en el eje central de la propuesta de valor.

Precio

El precio cumple una función estratégica de señalización de calidad. En el mercado premium, un precio elevado no actúa como barrera, sino como indicador de posicionamiento. Las políticas de precio suelen caracterizarse por:

- Precios en la media del mercado, en este caso rondando los 30€ por botella, lo que permite mantener un equilibrio entre accesibilidad y percepción de calidad premium.
- Escasa utilización de descuentos.
- Diferenciación por canal. Cabe destacar que España es líder en volumen de producción de vino, pero tiene los precios medios por litro más bajos entre los grandes exportadores. Por tanto, es coherente establecer precios ligeramente superiores a la media y así capturar ese consumidor premium (OIVE & KPMG, 2023).

El precio refleja no solo los costes de producción, sino el valor percibido del vino, su exclusividad y su escasez.

Distribución

La distribución en el sector vitivinícola premium es selectiva y controlada, priorizando la imagen de marca frente al volumen de ventas. Los principales canales son:

- Restaurantes de alta gastronomía y hostelería premium.
- Distribuidores especializados y vinotecas gourmet.
- Venta directa en bodega y canales propios.
- Exportación a mercados estratégicos de alto valor.

Una distribución excesivamente amplia puede erosionar el posicionamiento, por lo que la selección del canal es una decisión clave.

Promoción

La promoción en una bodega premium se apoya menos en publicidad masiva y más en prescripción y reputación.

Las principales herramientas son:

- Presencia en guías especializadas y puntuaciones de críticos.
- Relación con sumilleres, chefs y prescriptores del sector.
- Participación en ferias y eventos profesionales.
- Comunicación digital basada en *storytelling* y contenido de valor.

El objetivo no es vender de forma inmediata, sino construir marca y prestigio a largo plazo.

Personas

El factor humano es determinante en la experiencia del vino. Incluye:

- El equipo enológico y su reputación.
- El personal de atención al cliente y visitas en bodega.
- La red comercial y distribuidores como embajadores de la marca.

En el segmento premium, la credibilidad y conocimiento del personal influyen directamente en la percepción de calidad y confianza del consumidor.

Procesos

Los procesos abarcan todas las fases que afectan a la experiencia del cliente:

- Elaboración del vino y control de calidad.
- Gestión de pedidos y asignaciones.
- Atención personalizada a clientes profesionales y particulares.
- Organización de visitas, catas y eventos.

Procesos bien definidos transmiten profesionalidad, coherencia y fiabilidad, aspectos clave para clientes exigentes como restaurantes Michelin o coleccionistas.

Evidencia física

La evidencia física refuerza la credibilidad del producto y de la marca. En el caso de una bodega premium incluye:

- Las instalaciones y arquitectura de la bodega.
- El entorno del viñedo.
- La presentación del vino, etiquetas y material corporativo.
- El espacio de cata y recepción de visitantes.

Estos elementos tangibles permiten al consumidor “ver y sentir” la calidad, reduciendo la incertidumbre asociada a un producto experiencial.

4.4 Estrategias de fidelización, marca y KPIs

La fidelización en una bodega de posicionamiento premium se basa en la creación de vínculos emocionales, la exclusividad y la experiencia personalizada, reforzando la relación con el cliente.

En nuestro caso, el cliente principal no es el consumidor final, sino restaurantes de alta gastronomía, especialmente establecimientos con estrella Michelin o

posicionamiento equivalente, que adquieren el vino en cantidades relevantes y de forma recurrente. Por ello, las estrategias de fidelización y marca deben orientarse a la relación profesional, la confianza a largo plazo y la creación de valor para el negocio del cliente.

- Acuerdos preferentes con restaurantes de alta gama. Se forman acuerdos comerciales estables con restaurantes Michelin y similares que incluyan condiciones preferentes de suministro, asignación prioritaria de cupos y acceso anticipado a nuevas añadas, buscando que estos restaurantes acudan a la Bodega del Castillo como suministrador principal. Con ello, se busca asegurar recurrencia en pedidos de volumen; reforzar la relación de confianza entre bodega y restaurante; y permitir al restaurante garantizar continuidad en su carta de vinos. La bodega no busca competir en precio, sino de ofrecer seguridad, prestigio y exclusividad.
- Soporte en sala y formación para equipos de sumillería. La bodega ofrece formaciones técnicas y catas privadas dirigidas a sumilleres y personal de sala de los restaurantes clientes. Con ello, se mejora la prescripción del vino en el punto de venta final y se asegura una transmisión al consumidor final a la altura del producto; se refuerza el vínculo profesional con el restaurante; y se obtiene un sumiller convencido, que es el mejor comercial posible.
- Relación estratégica a largo plazo con restaurantes prescriptores. Mas a largo plazo, buscamos construir relaciones duraderas con restaurantes emblemáticos que actúen como prescriptores naturales de la marca. Con esto, se aumenta la visibilidad de la bodega en entornos de alto prestigio y se refuerza la reputación de marca por asociación. La presencia estable en cartas Michelin es un activo estratégico, no una acción puntual.
- Co-creación de experiencias y referencias exclusivas. Desarrollo de ediciones limitadas, selecciones especiales o experiencias conjuntas bodega–restaurante (maridajes exclusivos, menús degustación vinculados a una añada concreta). Así se puede reforzar la exclusividad del restaurante y aumentar el valor percibido del vino. Aquí la bodega se convierte en socio estratégico del restaurante, no en mero proveedor.

Por su parte, las estrategias de marca deben alinearse con el posicionamiento que buscamos para la bodega, reforzando la credibilidad ante chefs, sumilleres y directores de restauración.

- Posicionamiento como vino de alta gastronomía. La marca se construye como un vino concebido para la mesa gastronómica, no para el consumo masivo. Para ello, nos enfocamos en el equilibrio, la versatilidad gastronómica y la coherencia entre añadas. La comunicación debe dirigirse a profesionales del sector, a quienes toman las decisiones finales sobre la carta del restaurante para así obtener presencia selectiva en restaurantes de referencia.
- Coherencia entre precio, calidad y canal. El precio de la botella se justifica por: la calidad técnica y consistencia del producto; la producción limitada y controlada; y la presencia en canales coherentes con el posicionamiento. Esta coherencia evita la banalización de la marca y refuerza su credibilidad ante el canal profesional.

En tercer lugar, un KPI es una medida cuantificable que permite a una organización evaluar el éxito en la consecución de sus objetivos estratégicos. Según Parmenter (2015), los KPIs ayudan a enfocar los esfuerzos de la empresa, permiten el seguimiento continuo y facilitan la toma de decisiones basada en datos.

En otras palabras, un KPI mide en qué medida la empresa está cumpliendo sus objetivos, y en marketing sirve para evaluar la efectividad de campañas, posicionamiento de marca, ventas y fidelización de clientes.

Tabla 4. KPIs Plan de marketing.

KPIs	Objetivo	Ratio de mediación	Frecuencia	Rango óptimo	Responsable
Satisfacción del cliente en la experiencia en bodega	Garantizar nivel de satisfacción de los clientes.	$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total de encuestas recibida}}$ Encuestas de satisfacción post-visitadas.	Mensual.	> 90%.	Responsable de enoturismo y experiencia de cliente.
Percepción de exclusividad de la experiencia.	Reforzar la percepción de exclusividad y diferenciación de la bodega.	$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total de encuestas recibida}}$ Valoraciones en plataformas digitales y encuestas cualitativas.	Trimestral.	> 80%.	Departamento de marketing y comunicación.
Cumplimiento de estándares	Asegurar la coherencia estética y	$\frac{\text{Auditorías superadas}}{\text{Auditorías realizadas.}}$	Mensual.	100%.	Dirección de operaciones y responsable

de presentación	profesional de en todos los puntos de contacto con el cliente.	Auditorías internas y checklist de calidad.			de enoturismo.
Presencia y visibilidad en redes sociales	Incrementar la notoriedad de marca y reforzar su posicionamiento premium en el entorno digital.	Métricas de redes sociales. - Instagram - Tiktok - Web - Newsletter	Mensual.	Crecimiento sostenido o > 5%	Responsable de marketing y comunicación digital.
Recomendación y prescripción de clientes	Medir la capacidad de la experiencia en bodega para generar recomendación y prescripción entre clientes premium.	Encuestas post-visita y reseñas online, buscando porcentaje de clientes que afirman que recomendarían la bodega.	Trimestral.	> 85%	Responsable de enoturismo y marketing.

Elaboración propia.

5. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

5.1 Características del viñedo

Tal como se ha indicado previamente, el viñedo se extiende sobre una superficie aproximada de 8 hectáreas en los municipios segovianos plantadas íntegramente con la variedad Verdejo. Se trata de cepas viejas, no injertadas, con rendimientos muy bajos y un manejo altamente especializado, circunstancia que incrementa tanto su valor agronómico como su carácter patrimonial.

La finca se sitúa a una altitud comprendida entre los 825 y 835 metros sobre el nivel del mar, lo que la encuadra dentro de las zonas vitícolas de altitud elevada en Castilla y León. Desde el punto de vista agronómico, esta altitud tiene un impacto directo y positivo en la calidad de la uva, al favorecer una mayor amplitud térmica diaria, una maduración más lenta y una mejor conservación de la acidez, aspectos clave para la obtención de vinos frescos, equilibrados y con mayor potencial aromático (Jackson, 2014).

Desde el punto de vista operativo e hidráulico, esta altitud implica también determinadas exigencias técnicas en el sistema de riego. En concreto, el desnivel topográfico efectivo de la finca, estimado en 50–60 metros, obliga a elevar el agua hasta las parcelas más altas. A este desnivel debe añadirse una presión adicional aproximada de 12 metros de columna de agua, necesaria para garantizar el correcto funcionamiento del sistema de riego (principalmente riego por goteo), compensar pérdidas de carga en tuberías y asegurar una distribución homogénea del caudal.

En consecuencia, la altura manométrica total requerida se sitúa en un rango aproximado de 62 a 72 metros de columna de agua, lo que condiciona el dimensionamiento de los equipos de bombeo, el consumo energético y, por tanto, los costes operativos del viñedo. Este factor se tiene en cuenta en el plan de operaciones como un elemento estructural del sistema productivo, estrechamente vinculado a la propia localización en altitud del viñedo (FAO, 2013).

5.2 Proceso productivo: vendimia, vinificación y crianza

El proceso productivo de la bodega se estructura bajo un enfoque claramente artesanal, orientado a la elaboración de un vino blanco de alta calidad en el que prevalezca la expresión del viñedo y el respeto por la materia prima frente a la maximización de volúmenes.

La vendimia se realiza en el mes de agosto, momento en el que la uva alcanza su punto óptimo de maduración. El seguimiento parcelario permite determinar con precisión el instante idóneo de recolección, garantizando un equilibrio adecuado entre acidez y grado alcohólico potencial. La recogida se lleva a cabo con especial cuidado para evitar roturas y oxidaciones prematuras, preservando así la frescura aromática característica del vino blanco. (Bodegas Osca, s.f.)

Una vez en bodega, la uva pasa por un proceso de selección manual, eliminando racimos que no cumplan los estándares de calidad establecidos. El prensado se realiza a pie, una técnica tradicional que permite una extracción extremadamente suave del mosto, evitando la rotura de pepitas y la liberación excesiva de compuestos fenólicos agresivos. El resultado son mostos más limpios y equilibrados, con menor carga de taninos verdes. Aunque se trata de un método menos eficiente desde el punto de vista productivo, su elección responde coherentemente al posicionamiento premium del vino.

La transformación de la uva en vino tiene lugar durante los últimos meses del año. La fermentación se desarrolla en depósitos adaptados a pequeñas producciones, con un control exhaustivo de temperatura y densidad. Se opta por una intervención mínima, permitiendo que el vino evolucione de manera natural y mantenga intactas sus características varietales y su identidad territorial.

En su caso, la crianza se realiza en barricas de roble seleccionadas durante un periodo ajustado al perfil buscado, aportando complejidad sin desvirtuar la frescura propia del vino blanco. Posteriormente, el vino se afina brevemente en botella antes de su comercialización. A diferencia de lo que ocurre con muchos vinos tintos —que pueden incrementar su valor con el paso del tiempo—, este vino blanco no requiere largas fases de reposo, ya que su propuesta se basa en la frescura, la vivacidad y la expresión inmediata del fruto.

Las botellas se encuentran listas para la venta a finales de año, en diciembre, lo que permite cerrar el ciclo productivo dentro del mismo ejercicio y garantizar un producto óptimo en el momento de su salida al mercado.

En conjunto, este modelo productivo se traduce en volúmenes limitados, un elevado control de calidad y un vino alineado con los estándares de la alta gama, donde la técnica está al servicio del viñedo y no al revés.

5.3 Recursos tecnológicos y humanos necesarios

En el caso de la Bodega del Castillo, el proceso productivo es artesanal, orientado a la elaboración de un vino de alta gama, lo que implica una mayor intensidad en recursos humanos cualificados y una menor dependencia de maquinaria agresiva.

Recursos tecnológicos

La maquinaria se limita a lo estrictamente necesario:

- La nave en la que realizamos todas las operaciones.
- El sistema de riego y bombeo está dimensionado para una altura manométrica total de 62–72 m.c.a., derivada de la altitud y el desnivel de la finca, lo que supone un coste energético estructural asumido como parte del modelo de calidad.
- Se utilizan depósitos de pequeña capacidad de acero inoxidable, que permiten vinificaciones más controladas por lotes.
- Se prescinde de prensas neumáticas industriales, optando por prensado a pie, lo que reduce la inversión en maquinaria pesada, pero aumenta la necesidad de espacio, tiempo y personal.
- Bombas de trasiego de bajo caudal para mover el mosto y vino entre depósitos, prensas y filtros sin dañarlos.
- Embotelladores y etiquetadoras que llenan y denominan las botellas.

Recursos humanos

- Papel central del enólogo principal.
- Mayor peso del trabajo manual, especialmente en vendimia, selección de uva y prensado. Está directamente relacionado con el modelo productivo que renuncia a economías de escala a cambio de controles de calidad más exigente.
- Personal del área comercial y relaciones públicas, que son el canal principal para dar a conocer la bodega al público objetivo.

5.4 Colaboraciones con enólogos, viticultores y entidades del sector

La estrategia de colaboraciones de la bodega se articula en torno a un modelo selectivo y cualificado, orientado no tanto a la visibilidad masiva, sino a la excelencia técnica del producto y a su posicionamiento en la alta restauración. En este sentido, las relaciones clave se estructuran en tres niveles: técnico-productivo, institucional-sectorial y comercial.

- Colaboración con enólogos y viticultores especializados

Dado el carácter artesanal del proceso productivo, la bodega mantiene una relación estrecha y continuada con enólogos de reconocido prestigio, cuya intervención no se concibe como un servicio puntual, sino como un acompañamiento integral del proyecto.

Estas colaboraciones se orientan principalmente al asesoramiento en viticultura de precisión adaptada a bajos rendimientos, situados entre 2.500 y 3.500 kg por hectárea, priorizando de forma deliberada la calidad frente a la cantidad producida. Asimismo, el enólogo colabora de manera directa en el control del proceso de elaboración, aplicando criterios de mínima intervención con el objetivo de respetar al máximo la expresión del viñedo y del *terroir*. Esta relación técnica se extiende también a la toma de decisiones estratégicas en los momentos clave del ciclo productivo, como la determinación de la fecha óptima de vendimia, el método de prensado, el seguimiento de la fermentación y la definición de los parámetros de crianza, garantizando en todo momento la coherencia del vino con la filosofía artesanal de la bodega.

Asimismo, la bodega colabora con viticultores locales altamente especializados, lo que permite preservar prácticas tradicionales, reforzar el arraigo territorial y garantizar un conocimiento profundo de cada parcela. Esta cooperación resulta esencial para asegurar la coherencia entre el trabajo en campo y el enfoque enológico final.

- Relaciones con entidades del sector vitivinícola

La bodega mantiene vínculos selectivos con entidades del sector, entre los que destacan consejos reguladores, asociaciones de pequeños productores o instituciones técnicas vinculadas a la investigación vitivinícola. Estas relaciones tienen un doble objetivo: mantenernos actualizados en materia de innovación técnica, sostenibilidad y normativa aplicable y reforzar la credibilidad institucional del proyecto sin perder su identidad artesanal.

No se persigue una participación intensiva en ferias generalistas, sino una presencia cuidada en foros especializados y encuentros profesionales de alto nivel.

- Colaboraciones estratégicas con la alta restauración.

El eje central de la política de colaboraciones de la bodega es su relación directa con restaurantes de alto nivel gastronómico, especialmente establecimientos con estrella Michelin o propuestas equivalentes en términos de calidad y prescripción.

Estas colaboraciones se fundamentan en relaciones personalizadas y de largo plazo con chefs, sumilleres y directores de sala, que conducen a la inclusión estable del vino en cartas de restaurantes de prestigio, no como referencia puntual, sino como parte

del relato gastronómico del establecimiento. Según vayan prosperando estas relaciones, se buscará llevar a cabo acciones conjuntas como catas privadas, maridajes exclusivos o presentaciones técnicas dirigidas al personal del restaurante.

El restaurante actúa de esta forma como un prescriptor cualificado, aportando legitimidad al producto y facilitando su posicionamiento en un segmento de consumidores exigentes, conocedores y con alto poder adquisitivo. En este modelo, la comunicación es directa, técnica y basada en la confianza, evitando intermediarios innecesarios y estrategias de marketing masivo que no encajan con el posicionamiento de la bodega.

5.5 Estrategia de desarrollo, escalabilidad y fases de lanzamiento del producto

La estrategia de desarrollo de la bodega se articula sobre un crecimiento deliberadamente contenido y controlado, coherente con su filosofía de producción artesanal y con unos rendimientos muy bajos por hectárea. Desde su origen, el proyecto no persigue una expansión basada en el aumento significativo del volumen, sino en la consolidación del vino.

En una primera fase, el desarrollo se centra en la consolidación del viñedo y del proceso productivo, priorizando la estabilidad agronómica de las cepas, el perfeccionamiento de las prácticas agrícolas y la estandarización de un método de elaboración manual y de mínima intervención. Durante esta etapa inicial, la producción se mantiene limitada, permitiendo un control exhaustivo de cada vendimia, del prensado manual a pie y de las fermentaciones, con el objetivo de obtener un vino coherente, fiel al *terroir* y técnicamente impecable. Esta fase resulta clave para definir el estilo propio de la bodega y construir una identidad sólida antes de cualquier intento de crecimiento.

La segunda fase corresponde al lanzamiento y posicionamiento del producto en el mercado, que se realiza de manera selectiva y gradual. La estrategia comercial se orienta prioritariamente a restaurantes de alta gama, especialmente aquellos con una fuerte cultura del vino y capacidad para integrar referencias singulares en sus cartas. La relación con estos establecimientos no se concibe como una simple transacción comercial, sino como una colaboración a largo plazo basada en la confianza, la exclusividad y la coherencia de valores. En esta etapa, la comunicación directa con sumilleres, jefes de sala y responsables de compras adquiere un papel central, reforzada por acciones de relaciones públicas, catas privadas y presentaciones personalizadas del vino.

En cuanto a la escalabilidad, esta se plantea de forma muy limitada y siempre subordinada a la preservación de la calidad. El eventual crecimiento del proyecto no se apoya en un aumento significativo del rendimiento por hectárea, sino, en su caso, en la incorporación progresiva de pequeñas parcelas colindantes con características similares, o en la optimización del proceso sin alterar su carácter artesanal. Cualquier decisión de ampliación se adopta únicamente si puede mantenerse el control manual de las operaciones clave y la coherencia del perfil del vino.

Finalmente, en una fase de madurez, la bodega aspira a consolidar su presencia en el segmento de alta restauración, reforzando su reputación como productor de vinos singulares, de producción limitada y fuerte identidad territorial. En este estadio, el foco se sitúa más en la fidelización de clientes profesionales y en el prestigio de marca que en el crecimiento cuantitativo, entendiendo que la escasez y la coherencia del proyecto constituyen, en sí mismas, un elemento esencial de su propuesta de valor.

5.6 Estimación de la producción

La estimación de la producción se ha realizado teniendo en cuenta una característica esencial del proyecto: se trata de una viña vieja, cuya capacidad productiva es estructuralmente estable y no presenta una tendencia creciente en el tiempo. A diferencia de plantaciones jóvenes —donde sí puede observarse una fase inicial de incremento de rendimientos—, en este caso la producción se mantiene en niveles relativamente constantes, con oscilaciones derivadas fundamentalmente de factores exógenos, especialmente meteorológicos.

Se ha fijado como producción media estructural 2.500 kg por hectárea y una variación aproximada de ± 500 kg/ha, atribuible principalmente a condiciones climáticas (precipitaciones, episodios de calor extremo, heladas puntuales, etc.). Desde un punto de vista estadístico, este rango se ha modelizado como una desviación estándar aproximada de 250 kg/ha, lo que permite recoger una banda de variación cercana al 95% de los escenarios probables.

Dado que la serie no presenta tendencia determinista, se ha optado por un modelo ARIMA estacionario, concretamente un modelo de media móvil de orden 1 (MA(1)), cuya especificación es:

$$Y_t = \mu + e_t + \theta e_{t-1}$$

Donde:

- $\mu = 2.500$ kg/ha, de media estructural

- e_t es un término de error aleatorio
- $\theta = 0,6$, que captura la persistencia parcial de los shocks meteorológicos de un año al siguiente

Este planteamiento resulta especialmente adecuado para explotaciones agrícolas consolidadas, donde los choques productivos no generan trayectorias acumulativas a largo plazo, sino fluctuaciones alrededor de una media estable.

La simulación para un horizonte de 25 años arroja los siguientes valores estimados de producción (kg/ha):

Tabla 5. Estimación de producción

Año	Producción (kg/ha)
1	2.316,20
2	2.527,10
3	2.798,20
4	2.202,70
5	1.969,90
6	2.359,90
7	2.448,60
8	2.455,70
9	2.315,00
10	2.578,80
11	2.779,80
12	2.614,20
13	2.750,10
14	2.745,20
15	2.375,90
16	2.468,50
17	2.341,90
18	2.565,00
19	2.602,30
20	2.453,90
21	2.330,20
22	2.674,50
23	2.624,10
24	2.388,30
25	2.369,40

Elaboración propia.

Los resultados muestran oscilaciones en torno a la media estructural de 2.500 kg/ha, sin que se observe una senda creciente o decreciente. Las desviaciones se mantienen dentro del rango previsto, confirmando el carácter estacionario de la serie.

Desde una perspectiva empresarial, este comportamiento implica:

- Estabilidad estructural de ingresos en el largo plazo.
- Riesgo productivo moderado, vinculado principalmente a factores climáticos.
- Ausencia de expectativas de incremento significativo del rendimiento por hectárea, lo que refuerza el posicionamiento del proyecto en la calidad frente al volumen.

En definitiva, la producción estimada refleja un viñedo maduro, estable y coherente con el modelo de bodega planteado: volúmenes limitados, controlados y alineados con una estrategia premium. Aquí no se juega a producir más cada año; se juega a producir mejor, manteniendo constancia y control sobre la variabilidad natural del cultivo.

6. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

El plan de Recursos Humanos de la bodega se diseña atendiendo a las características propias del proyecto. En este contexto, la política de personal se articula sobre una estructura organizativa reducida, flexible y altamente cualificada, en la que la polivalencia funcional y la implicación directa del equipo humano constituyen elementos clave.

La organización del trabajo responde a un criterio de eficiencia económica, evitando estructuras sobredimensionadas y optando por la externalización parcial de determinadas funciones no nucleares. De este modo, el capital humano se concibe no solo como un factor productivo, sino como un elemento esencial de diferenciación y valor añadido del proyecto.

El plan de Recursos Humanos persigue los siguientes objetivos principales:

- Garantizar el correcto desarrollo del proceso productivo vitivinícola en todas sus fases, desde el viñedo hasta la comercialización.
- Asegurar un elevado nivel de calidad técnica del vino, mediante la participación de perfiles especializados.
- Optimizar los costes laborales, adaptándolos a la dimensión real del proyecto y a su estacionalidad.
- Favorecer la coherencia entre la identidad del proyecto, el equipo humano y el posicionamiento de la bodega en el mercado.

6.1 Estructura organizativa

La bodega adopta un modelo organizativo funcional simplificado, adecuado a su escala productiva. La dirección técnica se centraliza en la figura del enólogo responsable, alrededor del cual se articula el resto del equipo productivo. Paralelamente, se distinguen funciones específicas vinculadas a la comunicación, el marketing y la comercialización, esenciales para la proyección del producto en un segmento de calidad.

Durante los periodos de mayor intensidad productiva, la vendimia, la estructura se refuerza mediante la incorporación de personal temporal especializado. Asimismo, la bodega recurre a la externalización de determinados servicios administrativos y contables, lo que permite reducir costes fijos y concentrar los recursos humanos en las actividades esenciales del proyecto.

La estructura organizativa se compone de los siguientes niveles y áreas funcionales:

- Enólogo responsable. Es el responsable de dirigir y supervisar todo el proceso productivo, adoptando las decisiones técnicas y estratégicas relativas a la elaboración del vino. En nuestra bodega, su presencia es directa y constante, participando activamente en las operaciones de bodega y en la definición del estilo del producto final.
- Mano de obra. La vendimia se realiza con personal contratado temporalmente, que se encarga tanto de la recolección manual en cajas como del posterior prensado tradicional a pie en bodega. Este sistema permite una primera selección en campo, minimiza daños en la uva y garantiza una extracción suave del mosto. Se trata de un proceso intensivo en mano de obra y no mecanizable, coherente con el carácter artesanal y el posicionamiento premium del proyecto.
- Responsable de marketing y comunicación. Persona encargada de la gestión de la marca, la comunicación y la construcción del relato del vino. Se plantea como una función de dedicación parcial, acorde con la dimensión del proyecto, centrada en la coherencia de la imagen de marca y su difusión en canales especializados.
- Responsable comercial y de relaciones públicas, orientada al posicionamiento del vino en el canal de alta restauración. Es la persona encargada de desarrollar y mantener la relación directa con restaurantes, sumilleres y prescriptores, así como de ejecutar la estrategia comercial y cerrar las ventas. Entre sus funciones se incluye la negociación de condiciones comerciales, la gestión de pedidos y el seguimiento de clientes clave. A pesar de tratarse de una estructura reducida, esta función resulta determinante tanto para el posicionamiento del vino como para la generación directa de ingresos del proyecto.

6.2 Sueldos y salarios

Tabla 6. Recursos humanos

Recursos humanos	Cantidad	Coste anual (€)	Coste total (€)	Descripción
Enólogo responsable	1	150.000	150.000	Dirige y supervisa todo el proceso productivo. Su presencia es directa y constante, participando activamente en decisiones técnicas y operativas.
Mano de obra vendimia y equipo de prensado a pie	5	400	2.000	Personal específico durante vendimia para recogida y selección de la uva y prensado tradicional, técnica intensiva en mano de obra no mecanizable.
Responsable de marketing y comunicación	1	50.000	50.000	Gestión de marca y comunicación. Se plantea como dedicación parcial o externalizada, acorde con la dimensión del proyecto.
RRPP / comercial	1	50.000	50.000	Relación directa con restauración de alto nivel, sumilleres y prescriptores. Función clave pese a la estructura reducida.
TOTAL	7	250.400	252.000	

Elaboración propia.

Esta estructura de recursos humanos define un modelo de negocio orientado al segmento de lujo, donde la inversión se desplaza radicalmente desde la producción masiva hacia la excelencia técnica y el posicionamiento de marca. Con un presupuesto total de 252.000€, la empresa prioriza el valor intelectual y comercial sobre la mano de obra operativa, lo cual resulta coherente para una producción limitada de máxima calidad donde cada botella debe defender un precio elevado en el mercado.

El Enólogo representa casi el 60% del gasto total en personal con un salario de 150.000€. Su presencia directa y constante en todas las decisiones técnicas garantiza que el producto final sea un reflejo fiel del objetivo de calidad extrema. Por otro lado, la partida de 2.000€ para la vendimia y el equipo de prensado a pie está perfectamente ajustada para una cosecha de 2.500 kg, permitiendo una selección minuciosa que, aunque intensiva en tiempo, se cubre con un equipo reducido de cinco personas gracias al bajo volumen de uva.

Finalmente, la estrategia de comercialización destaca por su agresividad en relación con el tamaño de la bodega, destinando 100.000€ anuales a las áreas de marketing, comunicación y relaciones públicas. Este esfuerzo busca insertar el producto en la restauración de alto nivel y entre prescriptores clave, entendiendo que, en un proyecto de estas características, el éxito no depende de producir mucho, sino de vender cada unidad a un cliente que valore la exclusividad y la técnica tradicional empleada.

6.3 Políticas de formación y bienestar

Los puestos estructurales de la bodega se cubren mediante contratación indefinida, garantizando estabilidad en el equipo clave. Por su parte, el personal vinculado a la vendimia se contrata de forma temporal, conforme a lo previsto en el artículo 15 del

Estatuto de los Trabajadores, al tratarse de actividades ligadas a circunstancias de la producción de carácter estacional.

La formación del personal se orienta principalmente al ámbito técnico, mediante el aprendizaje continuo en procesos enológicos y vitivinícolas. En este sentido, la transmisión de conocimiento se produce de forma interna, liderada por el enólogo responsable, favoreciendo la cohesión del equipo y la mejora progresiva de la calidad del producto.

La política retributiva se establece de acuerdo con los valores de mercado y la dimensión de la bodega, tal y como se refleja en el presupuesto de recursos humanos. Junto a la retribución económica, adquieren especial relevancia los elementos de motivación no monetaria, como la participación en un proyecto de autor, el reconocimiento profesional y la vinculación directa del trabajo realizado con el producto final.

6.4 Responsabilidad social y sostenibilidad

La bodega concibe la responsabilidad social y la sostenibilidad como principios transversales de su modelo de negocio, integrados de forma natural en la actividad productiva y no como elementos meramente accesorios o comunicativos. Dada la dimensión artesanal del proyecto, estas prácticas se articulan desde un enfoque realista, alineado con la capacidad operativa de la empresa y con su compromiso con el entorno.

- Sostenibilidad ambiental. En el ámbito medioambiental, la bodega adopta prácticas orientadas a la minimización del impacto ambiental a lo largo del proceso productivo. La vendimia manual y la elaboración a pequeña escala permiten un mayor control de las intervenciones en el viñedo, reduciendo el uso de maquinaria pesada y el consumo energético asociado.
- Responsabilidad social y laboral. Desde una perspectiva social, la bodega asume un compromiso con el empleo responsable y de calidad, garantizando condiciones laborales adecuadas y el cumplimiento de la normativa vigente en materia laboral y de prevención de riesgos. La estabilidad del equipo humano clave y la contratación de personal especializado durante la vendimia reflejan una apuesta por el trabajo cualificado y por la dignificación de las labores agrícolas.
- Compromiso con el entorno y el territorio. El proyecto mantiene un vínculo estrecho con el entorno local, tanto a través de la contratación de mano de obra durante la vendimia como mediante la colaboración con proveedores y agentes del territorio. La

bodega se concibe como un actor integrado en el tejido económico y social de la zona, contribuyendo, en la medida de sus posibilidades, a la dinamización del medio rural.

- Sostenibilidad económica. La contención de costes, la estructura organizativa ligera y la orientación hacia un segmento de mercado de valor añadido permiten garantizar la viabilidad a largo plazo de la bodega sin comprometer la calidad ni los principios que inspiran el proyecto.

7. PLAN FINANCIERO

7.1 Inversión inicial y necesidades de capital

La puesta en marcha del proyecto no requiere inversión en la finca, dado que la explotación vitivinícola es ya propiedad del enólogo principal. Este hecho reduce significativamente las necesidades de capital inicial y elimina uno de los principales costes estructurales habituales en el sector.

La inversión inicial se concentra exclusivamente en los activos productivos necesarios para la elaboración y gestión del vino. Estos activos permiten desarrollar el proceso productivo completo con autonomía operativa.

Tabla 7. Inversión inicial

Elemento	Coste de compra
Nave	50.000
Barricas	15.000
Prensa	3.000
Riego goteo	50.000
Embotelladora	3.000
Tractor y remolque	40.000
Suma	161.000

Elaboración propia.

El inmovilizado se amortiza linealmente en un plazo medio de 20 años, lo que genera un gasto anual aproximado de 8.000€, reflejado en la cuenta de pérdidas y ganancias. Esta política de amortización resulta prudente y consistente con la vida útil estimada de los activos.

En cuanto a la financiación del primer ejercicio, se ha optado por un préstamo de temporada por importe de 50.000 euros y duración de seis meses. Este instrumento permite cubrir el desfase temporal entre los costes de vendimia, la elaboración y la posterior comercialización del vino. Aunque el tipo de interés es superior al de un préstamo tradicional a mayor plazo, el coste financiero total resulta menor al limitarse la financiación al periodo estrictamente necesario. Frente a un préstamo a cinco años, cuya amortización se extendería más allá del ciclo productivo que se pretende cubrir, el

préstamo de temporada ofrece mayor eficiencia financiera y evita asumir endeudamiento estructural innecesario.

Tabla 8. Préstamo

Préstamo temporada		Préstamo normal	
Duración (meses)	6	Duración (años)	5
Cantidad	50.000	Cantidad	50.000
Tipo de interés	8%	Tipo de interés	4%
Cuota mensual	8.500	Cuota mensual	920

Elaboración propia.

En conjunto, la inversión inicial es moderada y coherente con la escala del proyecto, mientras que la estructura de financiación prioriza flexibilidad y control del riesgo. Este planteamiento refuerza la sostenibilidad económica del modelo y permite iniciar la actividad sin comprometer la estabilidad financiera a medio plazo.

7.2 Cuentas de Pérdidas y Ganancias

Tabla 9. Cuenta de pérdidas y ganancias

Cuenta	Año1	Año2	Año3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas	416.916	454.878	503.676	396.486	354.582	424.782	440.748	442.026	416.700	464.184
COGS	5.559	6.065	6.716	5.286	4.728	5.664	5.877	5.894	5.556	6.189
Resultado bruto	411.358	448.813	496.961	424.782	440.748	424.782	440.748	442.026	416.700	464.184
Margen bruto	98,67%	98,67%	98,67%	440.748	442.026	440.748	442.026	416.700	464.184	500.364
Gastos personal	250.000	257.500	265.225	273.182	281.377	289.819	298.513	307.468	316.693	326.193
Representación	48.000	48.000	48.000	48.000	48.000	48.000	48.000	48.000	48.000	48.000
Electricidad	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Vendimia	2.000	2.002	2.004	2.006	2.008	2.010	2.012	2.014	2.016	2.018
Seguro de daños	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
EBITDA	104.358	134.311	174.732	94.595	102.363	77.954	85.223	77.544	42.992	80.973
Amortización	8.050	8.050	8.050	8.050	8.050	8.050	8.050	8.050	8.050	8.050
EBIT	96.308	126.261	166.682	86.545	94.313	69.904	77.173	69.494	34.942	72.923
EBIT sobre ventas	23,10%	27,76%	33,09%	21,83%	26,60%	16,46%	17,51%	15,72%	8,39%	15,71%
Gastos financieros	51.000									
EBT	45.308	126.261	166.682	86.545	94.313	69.904	77.173	69.494	34.942	72.923
Impuesto de sociedades	11.327	31.565	41.670	21.636	23.578	17.476	19.293	17.373	8.735	18.231
Resultado del ejercicio	33.981	94.696	125.011	64.908	70.735	52.428	57.880	52.120	26.206	54.692

Elaboración propia.

La cuenta de pérdidas y ganancias se ha elaborado a partir de las estimaciones de producción obtenidas mediante un modelo media móvil MA(1), que refleja la naturaleza estacionaria de la viña vieja y su variabilidad exclusivamente meteorológica.

El volumen de botellas comercializadas varía anualmente en función de la producción estimada de uva por hectárea. Partiendo de un rendimiento de 0,56 litros por kilogramo de uva y una capacidad de 0,75 litros por botella, la producción oscila entre aproximadamente 11.800 y 16.800 botellas anuales en el horizonte proyectado.

El precio de venta se fija en 30€ por botella, coherente con el posicionamiento premium y la producción limitada del proyecto. Dado que el modelo incorpora variabilidad productiva, las ventas fluctúan exclusivamente por cambios en el volumen comercializado y no por alteraciones en el precio. El coste variable unitario asciende a 0,40€ correspondientes a botella, corcho y etiquetado. Con esto, obtenemos que el margen de contribución es de 29.60€ por botella, extraordinariamente alto. Esto es porque la mayoría de costes del proyecto son de carácter fijo.

Los gastos de explotación se concentran principalmente en el capital humano, que ya hemos comentado en el apartado de RRHH. Los gastos de representación incluyen todos los gastos de viajes que debemos hacer para dar a conocer nuestro producto. Hemos reservado 48.000€ anuales para ello, que se mantendrán constantes durante la primera década con el objetivo de consolidar relaciones comerciales estables antes de plantear procesos de expansión.

Los costes energéticos, seguros y otros gastos operativos presentan una estructura estable, lo que reduce la incertidumbre financiera del proyecto.

El inmovilizado total asciende a aproximadamente 160.000€, correspondiente a instalaciones, equipamiento de bodega y activos productivos. Se amortiza linealmente en 20 años, generando un gasto anual de 8.000€. Esta política refleja una estimación prudente de la vida útil de los activos y evita distorsiones en la rentabilidad contable.

Con esta información, también es relevante calcular el punto de equilibrio, es decir, el número de botellas que debemos vender para cubrir los costes fijos.

$$Q = \frac{\text{Costes fijos}}{\text{Margen por botella}} = \frac{70.000}{29.60} = 2.365 \text{ botellas}$$

El punto de equilibrio se sitúa en 2.365 botellas anuales, muy por debajo del volumen medio de producción estimado. Esto confirma la elevada capacidad del proyecto para absorber variaciones en la cosecha sin comprometer su viabilidad económica.

Los gastos financieros corresponden a un préstamo de temporada destinado a cubrir las necesidades de liquidez derivadas del ciclo productivo anual. Dado que la vendimia y la elaboración del vino se concentran en los últimos meses del año, mientras que los ingresos por ventas se materializan de forma progresiva, se produce un desfase

temporal entre cobros y pagos. Este instrumento financiero permite afrontar los costes operativos de campaña sin comprometer la estabilidad de tesorería, garantizando la continuidad del proceso productivo y la correcta planificación comercial.

El modelo demuestra que la rentabilidad no depende del incremento de volumen, sino del mantenimiento del posicionamiento de calidad y de la disciplina en el control de costes. La variabilidad meteorológica afecta al resultado anual, pero no compromete la viabilidad estructural del proyecto, dada la robustez del margen unitario.

7.3 Flujos de caja

Tabla 10. Flujo de caja año 1.

Cash flow	Año1
Resultado del ejercicio	33.981
+ Amortización	8.050
+/- Variación de existencias	- 40.000
+/- Clientes	- 166.000
+/- Proveedores	2.369

Elaboración propia.

El análisis del flujo de caja operativo pone de manifiesto una realidad habitual en proyectos vitivinícolas en fase inicial: la divergencia entre el resultado contable positivo y la generación efectiva de liquidez. A pesar de que la cuenta de resultados refleja beneficios desde el primer ejercicio, el flujo de caja operativo es negativo debido al esfuerzo necesario para financiar el capital circulante. En particular, el peso de las existencias y, sobre todo, de los saldos de clientes responde a la propia naturaleza del negocio, donde los plazos de maduración del producto y las condiciones comerciales implican un desfase temporal entre la producción, la venta y el cobro.

Esta situación no debe interpretarse como un signo de debilidad económica, sino como una característica estructural del sector. El ciclo de conversión de caja es, en consecuencia, elevado, lo que obliga a la empresa a recurrir a financiación externa en las primeras etapas de actividad para sostener su crecimiento. A medida que el proyecto madure y se establezcan tanto los niveles de existencias como los plazos de cobro, se espera una progresiva mejora en la generación de caja operativa, alineándose de forma más estrecha con la rentabilidad reflejada en la cuenta de resultados.

7.4 Balance de situación

Tabla 11. Balance de situación año 1.

Activo Total		764.950	Patrimonio neto		717.319
Activo No Corriente		308.950	Capital Social		300.000
Terrenos		200.000	Reservas		
Nave		50.000	Resultado del ejercicio		417.319
Barricas		15.000	Pasivo Total		52.369
Prensa		3.000			
Sistema de riego		6.000			
Embotelladora		3.000			
Tractor y remolque		40.000			
Amortización	-	8.050			
Activo Corriente		456.000	Pasivo Corriente		52.369
Existencias		40.000	Préstamo de temporada		50.000
Clientes		166.000	Proveedores		2.369
Tesorería		250.000			

Elaboración propia.

El activo se divide claramente en dos bloques funcionales: el inmovilizado productivo y el activo circulante vinculado al ciclo de explotación.

El activo no corriente recoge exclusivamente los elementos necesarios para el desarrollo autónomo de la actividad: nave, barricas, maquinaria, sistema de riego y medios agrícolas. No se incluye inversión en la finca, al ser ya propiedad del titular.

La función del inmovilizado es garantizar capacidad productiva y control del proceso completo de elaboración. No se trata de una inversión especulativa, sino estrictamente operativa. La amortización lineal a 20 años permite distribuir el coste en el tiempo sin distorsionar artificialmente el resultado.

El activo corriente muestra el componente dinámico del negocio. Las existencias representan vino en elaboración y embotellado pendiente de venta, lo cual es estructural en el sector por la propia duración del proceso productivo. Los clientes reflejan ventas ya realizadas, pero no cobradas, evidenciando actividad comercial efectiva. La tesorería elevada aporta un margen de seguridad relevante y garantiza liquidez suficiente para afrontar pagos corrientes sin tensiones.

Desde la perspectiva del pasivo y patrimonio neto, el rasgo más destacable es el fuerte peso del patrimonio neto frente a la deuda.

El capital social constituye la base financiera estable del proyecto, aportando solvencia y absorbiendo riesgos empresariales. El resultado del ejercicio incrementa de

forma significativa los fondos propios, lo que refuerza la capacidad de autofinanciación futura. Esta acumulación de recursos propios mejora la solvencia estructural y reduce la dependencia de financiación externa en ejercicios posteriores.

El pasivo corriente está compuesto esencialmente por el préstamo de temporada y proveedores. El préstamo cumple una función estrictamente coyuntural: financiar el desfase temporal entre vendimia/elaboración y venta. No existe endeudamiento estructural a largo plazo, lo que implica que la empresa no arrastra cargas financieras permanentes. Esto reduce el riesgo financiero y mejora la estabilidad a medio plazo.

El recurso al préstamo de temporada, en lugar de un préstamo a largo plazo, revela una estrategia de financiación alineada con el principio de correlación entre plazo de la inversión y plazo de la financiación. Se financia circulante con deuda a corto, evitando convertir necesidades transitorias en deuda estructural.

7.5 Ratios y KPIs Financieros

Tabla 12. Ratios.

Fondo de Maniobra	AC-PC	403.631
Ratio de Liquidez	AC/PC	8,71
Ratio de Tesorería	(AC-Ex)/PC	7,94
Ratio de Autonomía Financiera	PN/PT	13,70
Ratio de Endeudamiento	PT/PN	0,07
ROA	EBIT/AT	0,79
ROE	BN/PN	0,58
Margen Bruto	Resultado Bruto/Ventas	422.475,29

Elaboración propia.

Fondo de maniobra: El fondo de maniobra es ampliamente positivo, lo que indica que el activo corriente financia sobradamente las obligaciones a corto plazo. La empresa no presenta tensiones de liquidez ni riesgo de suspensión de pagos en el corto plazo. Desde un punto de vista técnico, la estructura muestra un excedente de recursos corrientes que actúa como colchón financiero ante posibles desviaciones en ventas o cobros.

Ratio de liquidez: Por cada euro de deuda a corto plazo, la empresa dispone de 8,71€ en activo corriente. Es un nivel extraordinariamente alto. Esto refleja una posición de liquidez muy holgada. Sin embargo, también puede indicar cierta ineficiencia en el uso del capital circulante, especialmente si una parte importante está en tesorería o clientes.

Ratio de Tesorería: Incluso descontando existencias, la capacidad de pago inmediato sigue siendo muy elevada. Esto confirma que la empresa no depende de la venta del stock para atender obligaciones a corto plazo, lo cual es especialmente positivo en un sector donde el vino puede permanecer almacenado durante largos periodos.

Ratio de Autonomía Financiera: El patrimonio neto multiplica por 13 el pasivo total. La dependencia de financiación externa es mínima. La empresa presenta una estructura prácticamente autofinanciada, con riesgo financiero muy bajo y alta capacidad de resistencia ante escenarios adversos.

Ratio de Endeudamiento: Solo el 7% de la financiación procede de terceros. No existe apalancamiento relevante. Esto reduce el riesgo, pero también implica que la empresa podría asumir cierto endeudamiento estratégico en el futuro si quisiera crecer.

ROA: La rentabilidad económica es muy elevada. El activo productivo está generando un retorno significativo. Esto indica eficiencia operativa y correcta utilización de los recursos productivos.

ROE: La rentabilidad para el propietario es alta. Cada euro aportado genera un retorno considerable. Dado el bajo nivel de deuda, esta rentabilidad no está impulsada por apalancamiento, sino por eficiencia real del negocio.

Margen Bruto: El margen es amplio, lo que indica capacidad de absorción de costes fijos y potencial de generación de beneficio. En un sector con costes estructurales relevantes, como es la vendimia, la elaboración del vino y la amortización, mantener un margen elevado es clave para estabilidad futura.

8. OBJETIVOS DEL PLAN DE NEGOCIO

8.1 Objetivos a largo plazo

- Consolidarse como referente nacional en vinos de viñedo prefiloxérico y micro producción de alta gama. La bodega aspira a posicionarse como uno de los proyectos de referencia en España en la elaboración de vinos procedentes de viñedos prefiloxéricos, un patrimonio vitícola excepcional y escaso. Este objetivo se apoya en la creciente demanda de vinos singulares, de origen auténtico y producciones limitadas, especialmente valorados por prescriptores y consumidores expertos (OIVE, 2023; *Wine Intelligence*, 2023).
- Alcanzar una presencia estable y reconocida en el canal de alta restauración nacional e internacional. A medio-largo plazo, la bodega pretende consolidar relaciones comerciales estables con restaurantes gastronómicos de referencia, tanto en el mercado nacional como en mercados internacionales especializados (Asia), priorizando la exclusividad, la asignación limitada y la venta directa. El canal HORECA premium continúa siendo uno de los principales generadores de valor para los vinos de alta gama, pese a su menor peso en volumen (FEV, 2023).
- Mantener un modelo de crecimiento basado en la rentabilidad por botella y no el aumento de volumen. El proyecto renuncia deliberadamente a estrategias de expansión cuantitativa, priorizando márgenes sostenibles y estabilidad financiera. El objetivo es mantener una rentabilidad operativa elevada y constante, apoyada en una política de precios premium coherente con la escasez consciente y los elevados costes unitarios de producción, en línea con las prácticas de bodegas de autor consolidadas.
- Construir una marca reconocida por su coherencia, autenticidad y credibilidad técnica. A largo plazo, la bodega aspira a que su reconocimiento no dependa de premios generalistas o campañas masivas, sino de la coherencia. La credibilidad técnica y el respaldo de prescriptores especializados constituyen el eje central de la construcción de marca en el segmento de vinos de alta gama.

8.2 Objetivos a corto plazo

- Introducción en el canal HORECA premium. Lograr la presencia del vino en al menos 15–20 restaurantes gastronómicos y vinotecas especializadas en ciudades clave como Madrid y Barcelona durante los dos primeros años de comercialización.

- Comercialización efectiva de la primera producción. Vender al menos el 85% de la primera cosecha embotellada en un plazo máximo de 12 meses, priorizando canales de alto valor añadido (restauración, vinotecas especializadas y venta directa).
- Construcción de reconocimiento entre prescriptores. Realizar un mínimo de 10 catas profesionales anuales dirigidas a sumilleres, distribuidores y prensa especializada con el objetivo de posicionar la marca dentro del segmento de vinos singulares.
- Desarrollo de canal directo y enoturismo. Poner en marcha la venta directa en bodega y la tienda online, alcanzando que al menos el 20% de las ventas proceda de canales directos en los dos primeros años.

8.3 Balance Score Card

El Balanced Scorecard, desarrollado por Robert S. Kaplan y David P. Norton, permite traducir la estrategia en indicadores medibles a través de cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje (Balance Scorecard Institute).

Tabla 13. Balance Score Card.

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador (KPI)	Cómo se mide	Óptimo	Aceptable	No aceptable	Meta	Frecuencia	Responsable
Financiera	Garantizar rentabilidad por botella	Margen bruto por botella	(Precio de venta - coste unitario de producción) / precio de venta	>45%	35-45%	<35%	>40%	Trimestral	Dirección financiera
	Asegurar liquidez del proyecto	% de producción vendida por campaña	Botellas vendidas / botellas producidas	>90% en 12 meses	75-90%	<75%	>85% en 12 meses	Semestral	Dirección comercial
Clientes	Posicionamiento en restauración premium	Nº de restaurantes gastronómicos clientes	Número de restaurantes con pedido activo anual	>20	12-20	<12	15-20	Anual	Dirección comercial
	Fidelización de consumidores especializados	Tasa de recompra directa	Nº clientes que repiten compra / total clientes	>40%	25-40%	<25%	>30%	Anual	Marketing y ventas
Procesos internos	Garantizar excelencia enológica	Puntuaciones en catas profesionales	Puntuación media obtenida en guías, críticos o catas profesionales	>92 puntos	88-92 puntos	<88 puntos	>90 puntos en guías o críticos	Anual (tras cada añada)	Enólogo responsable
	Optimizar comercialización	Nº de catas profesionales realizadas	Número de eventos de presentación a sumilleres y distribuidores	>12	6-12	<6	≥10 anuales	Anual	Dirección comercial
Aprendizaje y crecimiento	Construcción de marca en el nicho	Nº de prescriptores activos (sumilleres, distribuidores)	Número de sumilleres, distribuidores o críticos que recomiendan el vino regularmente	>30	15-30	<15	≥25	Anual	Marketing y relaciones institucionales
	Desarrollo del canal directo	% ventas directas (bodega + online)	Ventas directas / ventas totales	>25%	15-25%	<15%	≥20%	Trimestral	Dirección comercial

Elaboración propia.

9. MATRIZ DE RIESGOS DEL PROYECTO VITIVINICOLA

Para garantizar la continuidad en la producción y comercialización del vino, se ha implementado una matriz de riesgos como instrumento fundamental. Esta herramienta permite diagnosticar y jerarquizar las amenazas operativas, climáticas, financieras y de imagen que podrían comprometer la estabilidad de la bodega. Siguiendo la metodología de SafetyCulture (2023), se utiliza un modelo de 5×5, el cual correlaciona la frecuencia de un evento con la severidad de sus efectos en la organización.

En un primer momento, se analiza qué tan factible es que un riesgo se manifieste durante el ciclo de cultivo, vendimia o crianza, bajo los siguientes criterios:

- Elevada: El suceso es inminente o se repite con frecuencia en cada campaña.
- Moderada: Existe una posibilidad real y documentada de que el evento ocurra.
- Reducida: La incidencia es excepcional o muy poco frecuente en el entorno vitivinícola.

En segundo lugar, se mide la profundidad del daño que el riesgo causaría en la cadena de valor, desde el viñedo hasta la botella. El impacto se valora según esta escala:

- Impacto Crítico: Provoca interrupciones graves en la producción o daños severos a la calidad del vino y la reputación de la marca.
- Impacto Significativo: Genera contratiempos importantes que requieren ajustes en la planificación, sin detener la operación por completo.
- Impacto Leve: Produce alteraciones mínimas que pueden ser absorbidas por los protocolos rutinarios de la bodega.

La integración de la probabilidad y el impacto determina el nivel de prioridad, estableciendo una hoja de ruta para la toma de decisiones. Los riesgos muy altos, identificados con el color rojo, exigen una intervención inmediata y prioritaria. Aquellos clasificados como altos (naranja) requieren una planificación detallada y medidas de control específicas. Los riesgos medios (amarillo) deben ser supervisados periódicamente mediante acciones preventivas, mientras que los riesgos bajos (verde) se consideran tolerables dentro de la operativa normal bajo una vigilancia básica. Finalmente, los riesgos muy bajos (azul) no demandan acciones concretas más allá de un seguimiento ocasional para confirmar que su estado no ha variado.

Tabla 14. Matriz de riesgos.

Probabilidad	Impacto bajo	Mitigación	Impacto medio	Mitigación	Impacto alto	Mitigación
Alta	Variabilidad en la calidad de la uva entre campañas	Selección manual de uva, control agronómico del viñedo y vendimia en el momento óptimo	Estrés hídrico y sequía	Gestión eficiente del riego, uso de portainjertos resistentes y técnicas de viticultura sostenible	Cambio en los hábitos de consumo	Desarrollo de vinos adaptados a nuevas preferencias, marketing orientado a público joven y apuesta por sostenibilidad
Media	Problemas logísticos en suministros (botellas, corchos, etiquetas)	Diversificación de proveedores y stock de seguridad	Dependencia del canal HORECA	Diversificar canales de venta (venta directa, e-commerce, enoturismo, exportación)	Fenómenos meteorológicos extremos (heladas o granizo)	Contratación de seguros agrarios, diversificación de parcelas y uso de sistemas de protección del viñedo
Baja	Rotura o pérdidas durante embotellado o almacenamiento	Mantenimiento de maquinaria y controles de calidad	Ausencia temporal del enólogo responsable	Formación de un segundo responsable técnico	Presión regulatoria sobre el alcohol	Adaptación temprana a nuevas normativas de etiquetado y diversificación de mercados

Elaboración propia.

1. Estrés hídrico y sequía

La denominación de origen Rueda se caracteriza por un clima continental con precipitaciones limitadas, lo que hace frecuente el estrés hídrico en el viñedo. La falta prolongada de agua reduce el rendimiento por hectárea y puede alterar la acidez natural de la uva Verdejo, afectando al perfil aromático del vino. (BBVA, 2023; CaixaBank Research, 2023).

La forma de mitigar este riesgo es mediante técnicas de viticultura adaptativa, optimización del riego y selección de portainjertos más resistentes a la sequía.

2. Fenómenos meteorológicos extremos

Eventos como heladas primaverales tardías o tormentas de granizo pueden destruir parte o la totalidad de la cosecha en pocas horas, lo que supone uno de los mayores riesgos para la producción vitivinícola en la meseta norte (Ministerio de Agricultura, 2023).

La forma de suavizar el impacto de los fenómenos meteorológicos es mediante la contratación de seguros agrarios, diversificación de parcelas y sistemas de protección del viñedo.

3. Cambio en los hábitos de consumo

En muchos mercados desarrollados se observa un descenso del consumo de vino, especialmente entre consumidores jóvenes, que tienden a optar por otras bebidas como cervezas artesanales o combinados. Para las bodegas de Rueda, el riesgo radica en no conectar con nuevos perfiles de consumidor (KPMG, 2023).

La forma de mitigar esto es mediante la innovación en estilos de vino, comunicación digital, posicionamiento en sostenibilidad y desarrollo de experiencias enoturísticas, adaptándolo a los intereses de las nuevas generaciones.

4. Dependencia del canal HORECA

El sector vitivinícola español depende en gran medida del canal HORECA (hoteles, restaurantes y cafeterías). Una crisis económica o una caída del turismo puede reducir significativamente la demanda de vino en este canal (Impacto Socioeconómico, 2025).

Para paliar los efectos de la excesiva dependencia debemos diversificar los canales mediante venta directa y estrechar las relaciones ya creadas.

5. Presión regulatoria sobre el alcohol

Existe un riesgo creciente de endurecimiento de la regulación sobre bebidas alcohólicas, incluyendo posibles advertencias sanitarias en el etiquetado o incrementos impositivos. Estas medidas podrían afectar al posicionamiento del vino y a su percepción social (OIVE, 2023).

Para suavizar los efectos de los posibles cambios regulatorios debemos tener una adaptación temprana a los cambios regulatorios, mejora de la transparencia informativa y diversificación geográfica de mercados.

10. CONCLUSIONES

PRIMERA.- El presente Trabajo de Fin de Grado demuestra que el sector vitivinícola se encuentra en un proceso de transformación estructural en el que la caída del consumo en volumen convive con una creciente valorización del producto premium. Esta dualidad genera un cambio de paradigma: ya no compete quien produce más, sino quien consigue diferenciarse mejor. En este contexto, el proyecto analizado se posiciona de forma coherente al apostar por un modelo de negocio basado en la calidad, la autenticidad y la escasez. Lejos de ser una limitación, la producción reducida se convierte en una ventaja competitiva al alinearse con las tendencias actuales del mercado. Así, la propuesta no solo responde a una oportunidad económica, sino que se integra plenamente en la evolución del sector, demostrando que los modelos boutique pueden ser sostenibles y rentables si se apoyan en activos diferenciales reales y en una estrategia clara de posicionamiento.

SEGUNDA.- Uno de los principales elementos que sustentan la viabilidad del proyecto es la singularidad del viñedo prefiloxérico, que constituye un recurso estratégico escaso, no replicable y de alto valor añadido. Este activo no solo permite diferenciar el producto desde una perspectiva agronómica, sino también construir un relato sólido y creíble en torno al origen, la historia y la autenticidad del vino. A diferencia de otras estrategias basadas en el marketing, aquí la diferenciación tiene una base objetiva, lo que refuerza la legitimidad del posicionamiento premium. Además, el control integral del proceso productivo —desde la viña hasta la botella— garantiza la coherencia entre el producto final y la propuesta de valor. En consecuencia, el proyecto no depende exclusivamente de factores externos, sino que se apoya en ventajas competitivas internas sólidas y sostenibles en el tiempo.

TERCERA.- El análisis estratégico realizado pone de manifiesto que, pese a la elevada competencia en el sector vitivinícola, existen espacios de mercado poco explotados donde la presión competitiva es significativamente menor. A través de herramientas como Porter, DAFO y especialmente la estrategia de Océano Azul, se concluye que el proyecto evita competir en los ejes tradicionales —precio, volumen y distribución masiva— y crea su propio espacio competitivo basado en la exclusividad, la relación directa con la alta restauración y la identidad territorial. Esta decisión estratégica resulta clave, ya que permite reducir la exposición a las dinámicas más agresivas del sector y construir barreras de entrada difíciles de replicar. En este sentido, la bodega no

busca ser una más dentro del mercado, sino ocupar una posición única y claramente definida, donde la competencia se vuelve, en gran medida, irrelevante.

CUARTA.- Desde el punto de vista operativo y organizativo, el proyecto evidencia una elevada coherencia interna entre sus recursos, procesos y objetivos estratégicos. La apuesta por una producción artesanal, el uso de técnicas tradicionales y la limitación deliberada del volumen no son decisiones aisladas, sino elementos integrados dentro de una lógica empresarial consistente. Esta coherencia reduce riesgos estratégicos y facilita la construcción de una identidad de marca sólida. Asimismo, la planificación detallada de los recursos humanos, tecnológicos y productivos permite garantizar la calidad del producto y la eficiencia operativa, pese a las limitaciones inherentes a un modelo de pequeña escala. En definitiva, el éxito del proyecto no radica en la optimización de costes, sino en la alineación entre todos los elementos que configuran la propuesta de valor.

QUINTA.- El plan financiero y el análisis de viabilidad económica reflejan que, aunque el proyecto presenta costes unitarios elevados y una capacidad productiva limitada, estos factores pueden ser compensados mediante una estrategia de precios adecuada y un posicionamiento claro en el segmento premium. La rentabilidad no se basa en economías de escala, sino en la capacidad de trasladar el valor percibido al precio final del producto. En este sentido, la clave reside en mantener la coherencia entre calidad, canal de distribución y política de precios, evitando cualquier desviación que pueda erosionar la percepción de exclusividad. Asimismo, la planificación de flujos de caja, escenarios y riesgos permite anticipar posibles contingencias y reforzar la sostenibilidad económica del proyecto a medio y largo plazo.

SEXTA.- Finalmente, el trabajo pone de relieve que la sostenibilidad del proyecto no depende únicamente de factores económicos, sino también de su capacidad para adaptarse a un entorno cambiante y gestionar adecuadamente los riesgos. Elementos como el cambio climático, la volatilidad del mercado o la dependencia de clientes clave requieren una gestión proactiva y una planificación estratégica continua. En este contexto, la integración de prácticas sostenibles, la diversificación controlada de canales y la construcción de relaciones a largo plazo con prescriptores se configuran como pilares esenciales para la continuidad del proyecto. En conclusión, la bodega propuesta no solo es viable desde una perspectiva empresarial, sino que representa un modelo alineado con las nuevas exigencias del sector: más sostenible, más auténtico y orientado al valor, no al volumen.

Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Blanca de Benito del Castillo, estudiante de Derecho y ADE de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado " Plan de negocio para la creación de una bodega boutique basada en cepas prefiloxéricas en Castilla y León", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Metodólogo:** Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.
2. **Interpretador de código:** Para realizar análisis de datos preliminares.
3. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
4. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
5. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
6. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 25 de marzo de 2026

Firma: Blanca de Benito del Castillo

11. BIBLIOGRAFÍA

Anónimo (2023). El sector en cifras. *Federación española del vino*.

Anónimo (2025). Las bodegas europeas reclaman que no se deje al vino fuera del acuerdo comercial entre la UE y Estados Unidos. *Federación española del vino*.

Anónimo (2025). State of the World Vine and Wine Sector in 2024. International organization of vine and wine.

Aranzúbia, E. (s.f.). Emprender una bodega de vino: inversión y aspectos clave. <https://enriquearanzubia.es/blog/emprender-una-bodega-de-vino.html>.

Balanced Scorecard Institute. (s.f.). Balanced Scorecard basics. <https://balancedscorecard.org/bsc-basics/>. Última consulta 9 de marzo de 2026.

BBVA. (2023, 14 de marzo). *Sector vitivinícola en España y América Latina: claves de su liderazgo global*. BBVA Sostenibilidad. <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/sector-vitivinicola-en-espana-y-america-latina-claves-de-su-liderazgo-global/>.

Belontrade y Lurton. (s.f.). Belontrade y Lurton 2022. <https://belontrade.com/boutique/anadas-antiguas/belontrade-y-lurton-2022/>.

Bodegas Osca. (s.f.). El momento adecuado de vendimia para cada variedad de uva. <https://www.bodegasosca.com/el-momento-adecuado-de-vendimia-para-cada-variedad-de-uva/>.

CaixaBank. (14 de octubre de 2025). CaixaBank incrementa un 2,9% los préstamos a las empresas del sector vitivinícola y afianza su colaboración con la Federación Española del Vino. Recuperado de <https://www.caixabank.com/es/actualidad/noticias/caixabank-incrementa-un-2-9-los-prestamos-a-las-empresas-del-sector-vitivinicola-y-afianza-su-colaboracion-con-la-federacion-espanola-del-vino>.

CaixaBank Research. (2023). Sector del vino español: símbolo de tradición y referente mundial. Análisis Sectorial Agroalimentario. <https://www.caixabankresearch.com/es/analisis-sectorial/agroalimentario/sector-del-vino-espanol-simbolo-tradicion-y-referente-mundial>.

Consejo Regulador de la D.O. Ribera del Duero. (2025). Informe de impacto socioeconómico de la Denominación de Origen Ribera del Duero. https://www.riberadelduero.es/sites/default/files/2025-11/03112025%20-%20Informe%20impacto%20socioecon%3%b3mico%20Ribera%20del%20Duero%20_0.pdf.

David, F. R. (2011). Strategic management concepts and cases. Prentice hall.

David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2023). Strategic Management: Concepts and Cases: A Competitive Advantage Approach (17th ed.). Pearson Education.

Dominio del Águila. (s.f.). Dominio del Águila. <http://www.dominiodelaguila.com/>.

FAO. (2013). Irrigation systems and water pressure requirements. Food and Agriculture Organization of the United Nations.

Federación Española del Vino—FEV. (2025). El sector en cifras. Recuperado de <https://www.fev.es/sector-cifras/>.

García García, E. (s.f.). Esmeralda García. <https://esmeraldagarcia.es/>.

Interprofesional del Vino de España (OIVE & KPMG. (2023). Estrategia del Sector Vitivinícola Español 2022-2027. https://interprofesionaldelvino.es/wp-content/uploads/2023/11/15022023_KPMG_Presentacion-Publica_Plan-Estrategico-OIVE_web.pdf.

Jackson, R. S. (2014). Wine Science: Principles and Applications (4th ed.). Academic Press.

Jean Leon. (2019). ¿Cuál es el perfil del consumidor de vino en España? Disponible en: <https://jeanleon.com/cual-es-el-perfil-del-consumidor-de-vino-en-espana/>

Kim, W.C. y Mauborgne, R. (2005). La estrategia del océano azul. Harvard Business Review Press.

La Vanguardia. (2024). La alta gastronomía se consolida como una de las principales experiencias de lujo en España. <https://www.lavanguardia.com/mediterranean/20240423/9601679/gastronomy-haute-cuisine-luxury-experiences-spain-ham-wine.html>

Metalúrgica del Penedès. (s.f.). Maquinaria necesaria para una bodega. <https://www.metalurgicadelpenedes.com/blog/maquinaria-necesaria-para-una-bodega/>. Última consulta 9 de marzo de 2026.

Mintzberg, H. (1994). The rise and fall of strategic planning: Reconceiving roles for planning, plans, planners. New York, NY: Free Press.

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA). (2023). Informe sobre el sector del vino: comercialización y consumo. https://www.mapa.gob.es/dam/mapa/contenido/alimentacion/temas/consumo-y-tendencias-en-alimentacion/estudios-de-comercializacion/varios-sectores/informe_vino.pdf.

Ossian Vides y Vinos, S. L. (s.f.). Ossian Vides y Vinos. <https://www.ossianvinos.com/>.

Parmenter, D., 2015. Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. 3rd Edition. Wiley.

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review, 86(1), 78–93.

Rastogi, N., y Trivedi, M. K. (2016). PESTLE technique—a tool to identify external risks in construction projects. International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET), 3(1), 384-388.

Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-11430#a15>

Resco Sanchez, P. (2024). ¿Cómo evolucionará el vino en 2024 y 2025? Análisis de producción, consumo y comercio. Plataforma tierra.

Resco Sanchez, P. (2025). Mercado del vino en 2025: ¿crisis o transformación? Plataforma tierra.

Resco Sanchez, P. (2025). El clima recorta la vendimia en Europa en 2025 y Estados Unidos modifica las importaciones de vino por aranceles. Plataforma tierra. Recuperado de: <https://www.plataformatierra.es/mercados/clima-recorta-vendimia-2025-estados-unidos-modifica-importaciones-vino-arancele>.

Rimontgó Wineries. (s.f.). Maquinaria imprescindible para bodegas pequeñas. <https://www.rimontgowineries.com/blog/es/maquinaria-imprescindible-bodegas-pequenas/>. Última consulta 9 de marzo de 2026.

SafetyCulture. (2023). Matriz de riesgo: Importancia y ejemplos. <https://safetyculture.com/es/temas/evaluacion-de-riesgos/matriz-de-riesgo>

Vinos y Eventos (s.f.). Inversión en vinos: consejos para construir tu propia bodega. <https://vinosyeventos.com/inversion-en-vinos-consejos-para-construir-tu-propia-bodega/>

XelFri (20 de mayo 2025). Maquinaria para bodegas: qué no te puede faltar. <https://xelfri.es/maquinaria-para-bodegas-imprescindible/>. Última consulta 11 de febrero 2026.