



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
ICADE

**PLAN ESTRATÉGICO DE  
ENOTURISMO EN BODEGAS  
GÓNGORA: INTEGRACIÓN DE  
BODEGA, MUSEO Y HOTEL  
BOUTIQUE COMO MODELO DE  
NEGOCIO**

Autor: Patricio González Romero  
Director: Javier Morales Mediano

# Índice de Contenido

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>2</b>
1.1 Patrimonio histórico, turismo y oportunidad económica	2
1.2 Contexto del estudio y motivación del trabajo	3
1.3 Objetivos del trabajo	4
1.4 Metodología y fuentes empleadas	4
<b>2. EL PATRIMONIO HISTÓRICO COMO ACTIVO ECONÓMICO</b>	<b>6</b>
2.1 Bienes de Interés Cultural en España	6
2.2 Patrimonio vitivinícola y desarrollo territorial	7
2.3 De activo pasivo a palanca de crecimiento sostenible	8
<b>3. TURISMO Y TRANSFORMACIÓN DEL CONSUMO</b>	<b>9</b>
3.1 Andalucía como potencia turística	9
3.2 Sevilla: posicionamiento y tensiones del modelo actual	9
3.3 Calidad del turismo, gasto medio y tendencias	10
3.4 Saturación turística y necesidad de descentralización	11
<b>4. LA TRANSFORMACIÓN GLOBAL DE LA INDUSTRIA DEL VINO</b>	<b>12</b>
4.1 Evolución del consumo de vino en las últimas décadas	12
4.2 Nuevos valores asociados al vino: experiencia, autenticidad y lujo cultural	13
4.3 El auge internacional del enoturismo	14
4.4 Casos de referencia internacionales	15
<b>5. BODEGAS GÓNGORA COMO CASO DE ESTUDIO</b>	<b>17</b>
5.1 Origen histórico y evolución desde 1682	17
5.2 Situación actual del activo	19
5.3 Diagnóstico estratégico DAFO	19
<b>6. LA INVERSIÓN: DIMENSIÓN Y ESTRUCTURA DEL PROYECTO</b>	<b>22</b>
<b>7. PLAN DE NEGOCIO DEL COMPLEJO ENOTURÍSTICO</b>	<b>24</b>
7.1 Vertical Vino: El vino como eje de identidad y diferenciación	24
7.2 Vertical Museo: Dimensión cultural y museística	26
7.3 Vertical Eventos y espacios corporativos	28
7.4 Vertical Chefs table: Gastronomía y experiencias de autor	30
7.5 Vertical Hotel: modelo hotel boutique	31
7.6 Modelo Conjunto de Bodegas Góngora	34
<b>8. CONCLUSIONES</b>	<b>36</b>
<b>Declaración Sobre el Uso de Inteligencia Artificial</b>	<b>37</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>38</b>

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Patrimonio histórico, turismo y oportunidad económica

España es uno de los países con mayor riqueza patrimonial del mundo. Con 50 bienes inscritos en la Lista de Patrimonio Mundial de la UNESCO, ocupa el tercer lugar a nivel global en número de reconocimientos internacionales (UNESCO, 2026). A nivel nacional, el Ministerio de Cultura contabiliza más de 18.000 Bienes de Interés Cultural (BIC) declarados oficialmente, distribuidos por todo el territorio (Ministerio de Cultura, 2023).

Sin embargo, la cantidad del patrimonio no siempre da lugar a su preservación efectiva. La asociación Hispania Nostra mantiene una “Lista Roja del Patrimonio” que supera el millar de elementos en riesgo de desaparición, deterioro o abandono (Hispania Nostra, 2024). Este contraste revela una paradoja estructural: España dispone de un patrimonio extraordinario, pero no siempre cuenta con modelos necesarios para su activación y mantenimiento.

A su vez, el turismo se ha consolidado como uno de los principales motores económicos del país. En 2025, España recibió más de 95 millones de turistas internacionales, situándose entre los destinos más visitados del mundo (Ministerio de Industria y Turismo, 2026). Andalucía, con aproximadamente 36 millones de visitantes anuales, constituye uno de los principales polos turísticos nacionales (Junta de Andalucía, 2025). Sevilla, en particular, supera los cuatro millones de visitantes hoteleros anuales y ha sido reconocida por diversos medios internacionales como uno de los destinos urbanos más aspiracionales del mundo (The Telegraph, 2025).

Este crecimiento, no obstante, plantea desafíos evidentes: concentración del flujo turístico en áreas específicas, saturación del casco histórico y la necesidad de descentralizar la oferta hacia entornos con capacidad de absorción y desarrollo sostenible fuera del centro urbano.

En este escenario, la industria del vino aporta un tercer vector estratégico. España es el tercer productor mundial de vino, pero el consumo tradicional per cápita ha experimentado un descenso progresivo en las últimas décadas (OIV, 2025). Sin embargo, el interés cultural y experiencial asociado al vino ha aumentado de forma notable. Las rutas del vino españolas registran más de tres millones de visitantes anuales, mientras regiones internacionales como Burdeos, Napa Valley u Oporto han convertido el enoturismo en un pilar estructural de su posicionamiento económico y territorial (ACEVIN, 2025).

La unión de estos tres elementos, patrimonio histórico, turismo de calidad y transformación del sector vitivinícola, plantea de manera clara una oportunidad estratégica única: convertir un bien cultural en una plataforma de desarrollo económico sostenible.

## 1.2 Contexto del estudio y motivación del trabajo

Este trabajo se basa en el análisis de Bodegas Góngora, un activo histórico fundado en 1682 y situado en el entorno del Aljarafe sevillano. Durante generaciones, la bodega formó parte del entorno productivo y cultural de la zona. Sin embargo, como ha ocurrido con muchísimos activos patrimoniales vinculados a la actividad vitivinícola en España, su relevancia económica ha ido disminuyendo progresivamente hasta alcanzar un punto de quiebra técnica que ponía en riesgo su integridad.

En el momento de su adquisición, hace algo más de cinco años, el proyecto se encontraba en una situación crítica. Las instalaciones presentaban un notable deterioro, el modelo de negocio carecía de sostenibilidad y el riesgo de desaparición era real. Más allá del impacto empresarial, estaba en juego la pérdida de un legado histórico de más de tres siglos, así como la desaparición de una parte significativa de la identidad vitivinícola del Aljarafe que tanto se ha ido perdiendo durante los años.

La entrada de un grupo de inversores, entre los que se encontraba mi familia como principales inversores, permitió evitar la liquidación del activo y plantear una reinterpretación estratégica del mismo, alejada de la clásica salida inmobiliaria que convertiría la privilegiada ubicación de la bodega en un mar de anodinos adosados tipo aljarafe. Mientras el contexto era claro; una empresa en crisis, la visión emprendedora fue distinta, allí donde muchos veían un proyecto a punto de derrumbarse, se identificó una oportunidad. No se trataba únicamente de rescatar una bodega, sino de activar un bien histórico con capacidad de convertirse en un proyecto de referencia dentro del sector enoturístico nacional, y de recuperar el activo más valioso del entorno rural para activar mucho más allá que él mismo sino su entorno.

La motivación de este trabajo es por lo tanto doble. Por un lado, existe un interés académico en analizar si la activación estratégica de un bien patrimonial puede convertirse en una palanca real de desarrollo económico sostenible. Por otro, hay una convicción personal vinculada al potencial transformador de este tipo de proyectos: demostrar que activos históricos que durante años han permanecido infrautilizados pueden, bajo un modelo coherente, convertirse en referentes nacionales e internacionales. Demostrando que

proyectos como el de Bodegas Góngora se pueden consolidar como un proyectos que combinen historia, vino, hospitalidad y experiencia cultural.

Concorre asimismo una circunstancia especial ya que si tras la inversión el modelo es exitoso, se puede convertir en una referencia a nivel regional y estimular este tipo de proyectos como motor claro del crecimiento del turismo de calidad en andalucía.

### 1.3 Objetivos del trabajo

El objetivo principal de este trabajo es elaborar un plan de negocio para la transformación y consolidación de Bodegas Góngora como proyecto integral de enoturismo, estructurando de manera coherente su propuesta de valor, posicionamiento estratégico y modelo de desarrollo.

Más allá del plan de negocio, el estudio pretende analizar el papel del patrimonio histórico como activo económico, examinar el contexto turístico de Andalucía y la evolución del enoturismo a nivel internacional, y evaluar la coherencia y sostenibilidad del modelo planteado. Demostrando cómo la activación empresarial de un Bien de Interés Cultural puede convertirse en una palanca real de crecimiento territorial y diversificación turística.

### 1.4 Metodología y fuentes empleadas

Este trabajo combina dos tipos de fuentes para construir su argumentación. Por un lado, fuentes secundarias de carácter académico e institucional, entre las que se incluyen informes de organismos internacionales como la OIV y ACEVIN, estadísticas oficiales del INE, el Ministerio de Turismo y la Junta de Andalucía, así como referencias bibliográficas especializadas en enoturismo, economía de la experiencia y turismo cultural. Estas fuentes proporcionan el marco teórico y contextual sobre el que se apoya el análisis.

Por otro lado, el estudio del caso de Bodegas Góngora se sustenta en un conjunto amplio de documentación interna facilitada directamente por la empresa, habiendo estado personalmente involucrado en el desarrollo de la misma, que incluye estados financieros, planes estratégicos, estudios de mercado, dossiers comerciales, presupuestos y documentación operativa. Estos documentos, citados a lo largo del trabajo como fuentes internas, constituyen la base empírica del análisis y aportan una dimensión de detalle y actualidad que no sería posible obtener a través de fuentes públicas. Adicionalmente, el trabajo incorpora como fuente primaria una entrevista realizada a un miembro del equipo de

Bodegas Góngora, que permite contrastar la información documental con la perspectiva directa de quienes gestionan el proyecto en el día a día.

## 2. EL PATRIMONIO HISTÓRICO COMO ACTIVO ECONÓMICO

### 2.1 Bienes de Interés Cultural en España

Para entender bien este trabajo es importante entender que un Bien de Interés Cultural (BIC) no es meramente simbólico. Implica obligaciones concretas para los propietarios, entre ellas el deber de conservación, mantenimiento y custodia del bien (art. 36), así como la necesidad de autorización administrativa previa para intervenciones que puedan alterar su estructura o carácter (arts. 14 y 19) (BOE, 1985). Estas disposiciones garantizan la preservación del patrimonio, pero al mismo tiempo condicionan su uso y pueden incrementar los costes asociados a su mantenimiento llevándolos a su declive.

El sistema de protección del patrimonio histórico en España se articula principalmente a través de la Ley 16/1985, de 25 de junio, del Patrimonio Histórico Español, que establece el marco jurídico básico para la conservación y tutela de los bienes culturales (BOE, 1985). Dentro de este sistema, la categoría de BIC constituye la máxima figura de protección, aplicable a aquellos bienes muebles e inmuebles que poseen un valor histórico, artístico, científico o cultural singular.

Según los datos publicados por el Ministerio de Cultura, España cuenta con más de 18.000 bienes inmuebles inscritos como BIC, distribuidos por todo el territorio nacional (Ministerio de Cultura, 2023). Esta magnitud sitúa al país entre los de mayor densidad patrimonial del mundo, reforzada además por su posición destacada en la Lista del Patrimonio Mundial de la UNESCO.

Sin embargo, la protección jurídica no asegura por sí misma la viabilidad económica de estos activos. La conservación de inmuebles históricos exige recursos constantes, y cuando estos bienes no están integrados en una actividad productiva o en un modelo de gestión sostenible, su mantenimiento depende en gran medida de financiación pública o de la capacidad económica de sus propietarios. Es por ello que la cuestión central ya no es únicamente proteger el patrimonio, sino encontrar fórmulas que permitan su activación sin comprometer su integridad.

## 2.2 Patrimonio vitivinícola y desarrollo territorial

Dentro del amplio conjunto del patrimonio cultural español, el patrimonio vinculado a la actividad vitivinícola presenta una particularidad relevante, ya que combina dimensión histórica, identidad territorial y actividad económica.

España es uno de los principales productores mundiales de vino y el país con mayor superficie de viñedo del mundo, con más de 900.000 hectáreas dedicadas al cultivo de la vid (OIV, 2023). Esta tradición productiva ha configurado paisajes culturales específicos y ha dado lugar a infraestructuras arquitectónicas singulares, como bodegas históricas, haciendas y lagares, muchas de las cuales forman parte del inventario patrimonial protegido.

El vino no ha sido solo un cultivo, sino una de las bases económicas y culturales de muchas regiones de España. En regiones como Rioja, Ribera del Duero o Jerez, la actividad vitivinícola ha tenido un gran impacto en el desarrollo económico local, el comercio exterior, así como un impacto social y medioambiental debido a la numerosa red de agentes económicos implicados en la cadena de valor del sector vitivinícola (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2023). En otros territorios, donde la actividad perdió peso económico a lo largo del siglo XX, permanecen infraestructuras históricas cuyo potencial productivo y turístico no siempre ha sido plenamente aprovechado, fenómeno que ha sido documentado en distintas regiones agrarias españolas afectadas por procesos de abandono o reconversión del sector primario (Hispania Nostra, 2024).

En paralelo, la industria del vino atraviesa una transformación estructural. Aunque el consumo per cápita ha mostrado una tendencia descendente en determinados mercados tradicionales (OIV, 2023), el interés cultural y experiencial asociado al vino ha aumentado de forma significativa. Esta evolución se refleja en el crecimiento del enoturismo. Las Rutas del Vino de España registraron más de tres millones de visitantes en 2024, consolidándose como una modalidad turística en expansión (ACEVIN, 2024).

El patrimonio vitivinícola, por tanto, posee una ventaja estratégica frente a otros bienes culturales: mantiene una base productiva real y, al mismo tiempo, ofrece una narrativa histórica y territorial atractiva para el visitante. Cuando ambos elementos se integran en un modelo coherente, el patrimonio deja de ser únicamente una memoria del pasado y se convierte en recurso económico.

## 2.3 De activo pasivo a palanca de crecimiento sostenible

La diferencia entre un activo patrimonial pasivo y uno estratégicamente activado está en su modelo de gestión. Un activo pasivo genera escaso impacto económico y depende de financiación externa para su mantenimiento. Un activo activado, en cambio, integra conservación y generación de ingresos dentro de un esquema sostenible para volverse autosuficiente.

La Comisión Europea ha señalado que el patrimonio cultural puede contribuir al desarrollo territorial y a la creación de empleo cuando se incorpora a estrategias económicas locales basadas en identidad y diferenciación (Comisión Europea, 2019). Esta perspectiva sitúa el patrimonio en el centro de políticas de diversificación económica, especialmente en entornos rurales o periurbanos.

No obstante, la activación económica del patrimonio necesita un equilibrio. El objetivo no es desvirtuar el bien cultural mediante una explotación intensiva, sino diseñar un modelo que respete su autenticidad y garantice su conservación a largo plazo. En el ámbito vitivinícola, esta activación suele materializarse a través de modelos de enoturismo que combinan producción, visita cultural, gastronomía y hospitalidad, diversificando ingresos y fortaleciendo el posicionamiento territorial en un mismo modelo.

En definitiva, el patrimonio histórico puede entenderse no sólo como legado cultural, sino como activo estratégico. Su integración en un modelo empresarial coherente permite transformar esas obligaciones de conservación en oportunidades de desarrollo sostenible, como estudiaremos en el caso de Bodegas Góngora.

## 3. TURISMO Y TRANSFORMACIÓN DEL CONSUMO

### 3.1 Andalucía como potencia turística

Andalucía se ha consolidado como uno de los principales polos turísticos de España, tanto por volumen de visitantes como por impacto económico. Según datos oficiales de la Junta de Andalucía, la comunidad cerró 2025 como el mejor año turístico de su historia en términos de ingresos y empleo, alcanzando una media anual de 482.000 personas ocupadas en el sector turístico y superando en determinados trimestres las 530.000 (Junta de Andalucía, 2026).

En cuanto a volumen de visitantes, Andalucía recibió en torno a 36 millones de turistas en 2025, consolidándose como una de las comunidades autónomas con mayor flujo turístico del país (Junta de Andalucía, 2026). Esta magnitud no solo refleja la fortaleza del destino, sino también su capacidad de atracción tanto en mercados nacionales como internacionales.

No obstante, el crecimiento sostenido del sector plantea también retos estructurales relacionados con la distribución territorial del flujo turístico y la concentración en determinados núcleos urbanos, lo cual resulta especialmente relevante en el caso de Sevilla.

### 3.2 Sevilla: posicionamiento y tensiones del modelo actual

Más allá del volumen de visitantes de lo cual ya hablo en la introducción, lo relevante en el caso de Sevilla es la evolución cualitativa de su modelo turístico. En los últimos años, la ciudad ha experimentado un incremento significativo en su oferta hotelera de categoría superior, especialmente en establecimientos de cuatro y cinco estrellas, incluyendo la reciente noticia de la apertura de un Four Seasons en Sevilla, lo que refleja una estrategia de posicionamiento orientada hacia segmentos de mayor poder adquisitivo (Hosteltur, 2025).

A su vez, el crecimiento del tráfico aéreo en el aeropuerto de Sevilla, que ha superado los nueve millones de pasajeros anuales según datos de AENA (AENA, 2025), evidencia una creciente internacionalización del destino. Esta expansión de la conectividad ha facilitado la llegada de visitantes procedentes de mercados europeos estratégicos.

Sin embargo, el crecimiento no se ha distribuido de forma homogénea en el espacio urbano. La mayor parte de la actividad turística se concentra en el casco histórico y en sus alrededores inmediatos, generando una presión de masas significativa sobre determinadas zonas. El debate en torno a la sostenibilidad del modelo turístico sevillano no gira únicamente en torno al número de visitantes, sino a su concentración espacial.

Esta concentración plantea una cuestión estratégica: la necesidad de ampliar el perímetro turístico hacia espacios con capacidad de absorción, evitando que el crecimiento futuro dependa exclusivamente del centro histórico.

Es clave por tanto que Bodegas Gongora se encuentre en un entorno de alto crecimiento turístico, con una necesidad de diversificación de oferta, y en un momento de premiumización de la oferta.

### 3.3 Calidad del turismo, gasto medio y tendencias

Si el análisis del turismo se limita al número de visitantes, el análisis queda incompleto. El indicador verdaderamente relevante para evaluar la sostenibilidad económica de un destino es el gasto medio por turista y su evolución en el tiempo.

Según la estadística EGATUR del Instituto Nacional de Estadística (INE), el gasto medio por turista internacional en España ha mostrado una tendencia creciente en los últimos años, superando los 1.500 euros por viaje en los últimos ejercicios disponibles (INE, 2025). Este dato es especialmente significativo porque indica que el crecimiento del sector no depende exclusivamente del aumento del volumen, sino también de la capacidad de generar mayor valor por visitante.

En destinos urbanos consolidados como Sevilla, donde la capacidad física del centro histórico es limitada, la estrategia turística no puede orientarse únicamente al crecimiento cuantitativo. El margen de desarrollo se encuentra en la mejora del rendimiento económico por visitante, ya sea a través de alojamiento de categoría superior, experiencias diferenciadas o actividades complementarias que amplíen el tiempo de estancia y el gasto asociado.

El análisis económico del turismo urbano debe, por tanto, centrarse en la productividad del visitante y no únicamente en su número.

### 3.4 Saturación turística y necesidad de descentralización

Uno de los rasgos característicos de los destinos patrimoniales es la fuerte concentración espacial de la actividad turística. En el caso de Sevilla, la mayor parte del flujo de visitantes se localiza en el eje formado por la Catedral, el Alcázar, el Archivo de Indias y el barrio de Santa Cruz, generando una densidad elevada en un perímetro relativamente reducido.

Este fenómeno no es exclusivo de Sevilla. Ciudades europeas con centros históricos de alto valor patrimonial han experimentado dinámicas similares, donde la presión turística se concentra en zonas específicas mientras otras áreas del entorno metropolitano permanecen al margen del circuito principal.

El límite físico del centro histórico introduce una restricción estructural: no es posible incrementar indefinidamente el número de visitantes sin afectar a la calidad urbana y a la experiencia turística. En este contexto, la ampliación del perímetro turístico hacia espacios con capacidad de absorción se convierte en una alternativa racional desde el punto de vista económico y territorial.

No se trata de sustituir el centro histórico, sino de complementarlo. La diversificación geográfica permite mantener el atractivo del núcleo urbano principal al tiempo que distribuye el impacto económico y reduce la presión sobre los espacios más congestionados.

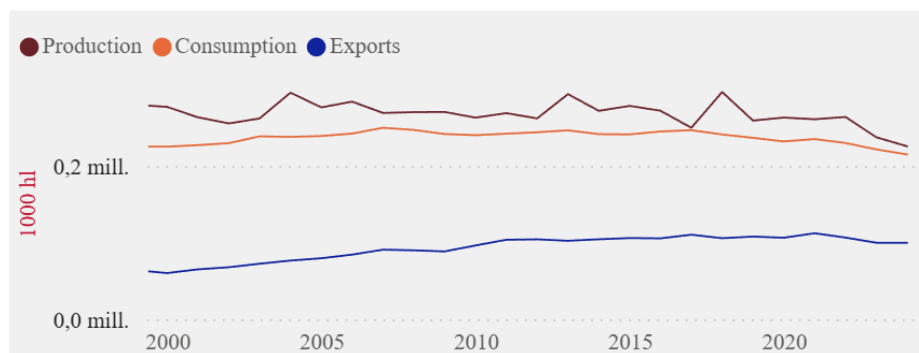
Este planteamiento resulta especialmente relevante cuando existen activos patrimoniales situados fuera del núcleo urbano que pueden integrarse en la oferta turística sin aumentar la saturación del centro.

## 4. LA TRANSFORMACIÓN GLOBAL DE LA INDUSTRIA DEL VINO

### 4.1 Evolución del consumo de vino en las últimas décadas

El mercado mundial del vino ha sobrellevado un cambio progresivo en las últimas décadas. Según la Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV), el consumo global se sitúa actualmente en torno a los 229 millones de hectolitros, por debajo de los niveles máximos registrados a mediados de los años 2000 (OIV, 2022).

**Tabla 1:** Evolución mundial de la producción, el consumo y las exportaciones de vino (2000–2022)



**Fuente:** OIV (2022), *Global report*.

En Europa occidental, el consumo per cápita ha mostrado una tendencia descendente sostenida, particularmente en países tradicionalmente vitivinícolas como Francia, Italia o España (OIV, 2024). Esta evolución se vincula a cambios generacionales y mayor competencia de otras categorías de bebidas.

**Tabla 2:** Consumo de vino en los principales países

mhl = millones de hectolitros (1 hectolitro = 100 litros)

País	2018	2019	2020	2021	2023 (prel.)	Var. 23/22	% mundial
Estados Unidos	33,7	34,3	32,9	33,1	33,3	-3,0%	15,1%
Francia	26,0	24,7	23,2	24,9	24,4	-2,4%	11,0%
Italia	22,4	22,6	24,2	24,2	21,8	-2,5%	9,9%
Alemania	19,7	19,5	19,8	19,9	19,1	-1,6%	8,6%
Reino Unido	12,9	12,6	13,7	13,9	12,8	-2,9%	5,8%
España	10,7	10,2	9,2	10,3	9,8	+1,7%	4,4%
China	17,6	15,0	12,4	10,5	6,8	-24,7%	3,1%
Argentina	8,4	8,5	9,4	8,4	7,8	-6,2%	3,5%
Portugal	5,1	5,4	4,4	5,3	5,5	-9,2%	2,5%
Total mundial	239	236	231	234	221	-2,6%	100%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de OIV (2024), *State of the World Vine and Wine Sector in 2023*, Table 3, p.14.

Sin embargo, esta reducción en volumen no ha implicado una contracción proporcional del valor económico del sector. En varios mercados maduros, como el estadounidense, los segmentos de vino premium y superpremium han demostrado mayor resiliencia que los productos de menor precio, registrando incrementos en ventas incluso en contextos de decrecimiento general de volumen, lo que sugiere un desplazamiento del consumo hacia etiquetas de mayor valor económico (Mordor Intelligence, 2026).

El resultado no es un declive estructural del vino, sino una transformación de su posicionamiento: de producto de mesa a producto cultural y experiencial. Este hecho es clave para entender la propuesta de valor que hace Bodegas Góngora.

## 4.2 Nuevos valores asociados al vino: experiencia, autenticidad y lujo cultural

La transformación del sector no se limita a las cifras de consumo. Se ha llevado a cabo una redefinición del valor asociado al vino en general. El origen, la narrativa, la historia de la bodega y la autenticidad del proceso de producción del vino adquieren una importancia creciente en la decisión de compra del consumidor.

El vino se integra progresivamente dentro de la denominada “economía de la experiencia”, donde el consumidor valora no solo el producto final, sino el entorno, el relato y el contexto en el que se produce (Pine & Gilmore, 1999). En este marco, las bodegas que logran articular historia, arquitectura, gastronomía y hospitalidad consiguen diferenciarse en mercados cada vez más competitivos.

Asimismo, el segmento del lujo ha evolucionado hacia formas más culturales y menos ostentosas. Enoturismo, hoteles boutique integrados en bodegas históricas y experiencias gastronómicas asociadas al vino forman parte de esta nueva concepción del lujo vinculado al territorio. Este elemento veremos después que es de vital importancia para la elección de la marca del hotel en Casa Gongora.

Este desplazamiento conceptual prepara el terreno para la expansión del enoturismo como modelo empresarial integrado, como es en el caso de Bodegas Gongora.

### 4.3 El auge internacional del enoturismo

El enoturismo se ha consolidado como una rama dinámica y rentable dentro del sector vitivinícola global. Según el *Global Wine Tourism Report 2025*, el 65% de las bodegas lo considera rentable y, de media, representa el 25% de sus ingresos totales, lo que evidencia su papel estructural en el nuevo modelo de negocio de las bodegas en el mundo (Szolnoki, 2025).

La transformación no consiste simplemente en realizar visitas, sino en integrar la experiencia dentro del modelo de negocio. En Napa Valley, bodegas como Opus One o Robert Mondavi Winery han construido una propuesta centrada en la arquitectura icónica, la experiencia educativa y el posicionamiento premium. El visitante no acude únicamente a catar vino, sino a participar en un entorno cuidadosamente diseñado donde paisaje, marca y relato forman parte del producto. El impacto económico del sector vitivinícola en Napa supera los 11.000 millones de dólares anuales, considerando turismo, restauración y comercio asociado, lo que resalta la importancia de esta actividad en las zonas vitivinícolas más importantes del mundo (Napa Valley Vintners, 2022).

En Francia, la región de Burdeos ha desarrollado una estrategia complementaria basada en la institucionalización cultural del vino. Inaugurado en 2016 la Cité du Vin, un centro cultural dedicado a la difusión internacional de la cultura del vino, combinando exposición permanente, programación cultural y oferta gastronómica en un mismo lugar. En 2024, la Cité du Vin registró más de 415.000 visitantes, aproximándose nuevamente a los

niveles previos a la pandemia. Desde su apertura, el centro ha recibido visitantes procedentes de más de 180 nacionalidades, consolidándose como un referente internacional del enoturismo cultural (Sud Ouest, 2024). Este espacio refuerza la identidad global de la región y funciona como plataforma de atracción turística independiente de las bodegas concretas. A nivel individual, ejemplos como Château Smith Haut Lafitte integran producción, hotel de cinco estrellas y restauración gastronómica dentro de una misma propiedad, ampliando las fuentes de ingreso y elevando el posicionamiento de marca.

En España también existen modelos consolidados. La Rioja es el referente nacional más claro del enoturismo integrado, con una oferta que combina bodegas de arquitectura de autor, rutas del vino estructuradas y una identidad territorial muy consolidada alrededor de la Denominación de Origen más reconocida del país. Bodegas como Marqués de Riscal, con su hotel diseñado por Frank Gehry, o Ysios, han convertido la arquitectura y la experiencia en parte esencial de su propuesta de valor, atrayendo a visitantes de todo el mundo y demostrando que el enoturismo exitoso no depende únicamente del volumen, sino de la capacidad de articular una experiencia coherente que vincule producto, territorio y hospitalidad (ACEVIN, 2024).

José Manuel González, Presidente de Bodegas Góngora, define con claridad la filosofía que ha guiado el proyecto: "nuestra propuesta es darwinista, ya que hemos ido adaptando la propuesta y el plan de negocio a la realidad que hemos ido conociendo" (J. M. González, comunicación personal, 2026). Esta visión adaptativa encuentra respaldo en la experiencia de referentes del sector: Beatriz Vergara, Directora de Enoturismo, y Mauricio González-Gordon, Presidente de González Byass, han destacado la importancia del enoturismo en su cuenta de resultados, no solo por volumen sino por su alto margen (B. Vergara y M. González-Gordon, comunicación personal, 2025). González Byass recibe 220.000 visitas al año, siendo el monumento más visitado de la provincia de Cádiz, una tendencia que se reproduce en otras bodegas de referencia como Osborne, con 120.000 visitas anuales, o Lustau (Bodegas Góngora, 2025h).

#### 4.4 Casos de referencia internacionales

Entre los modelos europeos, la región del Alto Douro y la ciudad de Oporto constituyen uno de los ejemplos más coherentes de integración entre patrimonio vitivinícola y desarrollo turístico. El paisaje cultural del Alto Douro fue inscrito en la Lista del Patrimonio Mundial en 2001, reconociendo su valor histórico como región productora de vino fortificado (UNESCO, 2023). Esta declaración no solo protege el territorio, sino que refuerza su posicionamiento internacional.

En Vila Nova de Gaia, las principales casas históricas del vino de Oporto, como Taylor's, Graham's o Sandeman, han profesionalizado la experiencia turística mediante visitas museísticas estructuradas, catas temáticas y espacios gastronómicos integrados en bodegas rehabilitadas. La integración de servicios gastronómicos dentro de los espacios vitivinícolas responde a una estrategia de ampliación del gasto medio por visitante y diversificación del modelo de ingresos. Según el *Global Wine Tourism Report 2025*, el 59% de las bodegas identifica el creciente interés por la gastronomía como una tendencia clave, y el 58% ya ofrece experiencias de maridaje como parte de su propuesta enoturística (Szolnoki, 2025).

La diferencia del modelo portugués reside en su coherencia territorial. El enoturismo en el norte de Portugal se articula alrededor del Douro y de Oporto como destinos complementarios, integrando producción vitivinícola, patrimonio UNESCO y hotelería de alta gama dentro de una estrategia nacional que desde 2019 incluye un Programa de Acción para el Enoturismo con el objetivo declarado de convertir a Portugal en referente mundial del sector (Turismo de Portugal, 2021). Esta alineación entre instituciones públicas y operadores privados ha permitido consolidar el enoturismo como uno de los productos estratégicos del destino, integrando producción vitivinícola, hotelería de alta gama y restauración en un mismo ecosistema.

A diferencia de otros territorios donde la visita a la bodega es un complemento comercial, en Oporto la experiencia está concebida como parte esencial del modelo empresarial. La tradición histórica del vino de Oporto se convierte en narrativa estructural que sustenta tanto la venta del producto como la atracción turística internacional.

## 5. BODEGAS GÓNGORA COMO CASO DE ESTUDIO

### 5.1 Origen histórico y evolución desde 1682

Bodegas Góngora constituye uno de los ejemplos más representativos de continuidad histórica dentro del patrimonio vitivinícola andaluz. Su origen se remonta al siglo XVII, en un contexto en el que Sevilla se consolidaba como uno de los principales centros económicos de Europa, impulsada por su papel como puerto y puerta de conexión con el continente americano. En este entorno de intensa actividad comercial, la producción de vino en el Aljarafe adquirió un papel relevante, abasteciendo tanto el consumo local como las rutas marítimas hacia el Nuevo Mundo. Es en este contexto donde se sitúa el origen de la hacienda que daría lugar a la actual bodega, configurándose desde sus inicios como una unidad productiva vinculada a la tierra, la vid y el comercio atlántico. La información histórica de la bodega se basa en el archivo documental que han desarrollado como parte de su actividad museística. (Bodegas Góngora, 2025a).

Durante los siglos XVII y XVIII, la bodega experimenta un proceso de consolidación y crecimiento con diversos propietarios; pero el verdadero punto de inflexión en la historia de la bodega se produce en el siglo XIX con la llegada de la familia Góngora, que adquiere la propiedad en 1825, y establece el nombre con el se conoce en la actualidad. A partir de este momento, el activo entra en una fase de modernización y expansión, adoptando sistemas de crianza más avanzados, como el modelo de soleras y criaderas, y estableciendo vínculos comerciales con casas jerezanas que facilitaron la exportación de sus vinos a mercados internacionales, especialmente el británico. Este periodo se caracteriza por una mejora en la calidad del producto y por el reconocimiento externo, reflejado en premios obtenidos en exposiciones nacionales e internacionales, como la Exposición Universal de París de 1878.

A lo largo del siglo XX, la bodega mantiene su actividad bajo la gestión de sucesivas generaciones de la familia Góngora, adaptándose a los cambios del mercado mediante la creación de marca propia, la introducción del embotellado y la diversificación de productos. Bodegas Gongora como muchas bodegas del Condado de Huelva y Sevilla se mantienen como proveedoras del Marco de Jerez, elaborando productos para ellos. En el año 1964 debido a la progresiva caída de consumo de vinos generosos a nivel global, el marco plantea la prohibición de caldos con origen fuera de la demarcación geográfica del mismo, condenando por tanto el futuro de numerosas bodegas en las zonas geográficas

anteriormente citadas, y afectando de manera importante a Bodegas Gongora. especialmente intensa en el caso de la provincia de Sevilla, donde la superficie cultivada ha descendido de 2.610 hectáreas a tan solo 501 hectáreas en el mismo periodo, lo que representa una caída superior al 80% (MAPA, 2023).

En las últimas décadas, habiendo perdido su mercado natural Bodegas Gongora se lanza al desarrollo de marcas propias e internalización en una coyuntura muy difícil lo que provoca un lento deterioro económico, y una situación insostenible cuando llega el año 2020. “Casi 340 años después del inicio de su actividad la Bodega tiene un situación de quiebra técnica, con falta de liquidez, con la ejecución de los préstamos hipotecarios existentes, y deudas creciente con Seguridad Social y Hacienda, Las posibilidades de supervivencia como nos comenta Jose Manuel Gonzalez durante nuestra entrevista eran nulas, estando la familia analizando la venta del activo inmobiliario como única forma para cerrar la situación.

En este contexto, la entrada de un grupo de inversores, amigos de la familia Góngora, permitió evitar la desaparición del proyecto, planteando una nueva etapa orientada a la recuperación, reinterpretación y puesta en valor de un activo histórico con más de tres siglos de trayectoria.

En palabras de Pablo Bores, Vicepresidente de Bodegas Gongora “ la idea inicial era ayudar a estabilizar la situación, pero nuestra observación del mercado hizo que comenzamos a desarrollar un proyecto que iba mucho más allá de las pretensiones iniciales que teníamos”.(J. M. González y P. Bores Lazo, comunicación personal, mayo de 2026)



## 5.2 Situación actual del activo

Desde el punto de vista productivo, la bodega ocupa una superficie de 10.000 m<sup>2</sup> en el centro de Villanueva del Ariscal, y 8 Has. en producción; y mantiene una capacidad de almacenamiento de un millón de litros de vino, distribuidos entre varias naves históricas. La bodega tiene asimismo una prensa de vino (husillo y quintal) en funcionamiento, y una casa solariega de 2.000 metros.

Estos 10.000 m<sup>2</sup> de propiedad están distribuidos entre varias naves históricas, Las 70, El 126, El Americano y El Pata de Hierro, en cuyas andanas se custodian botas de roble americano, la mayoría con más de un siglo de antigüedad (Bodegas Góngora, 2025e). La actividad vitivinícola es real y diversificada, con un portfolio de más de veinte referencias comerciales activas estructuradas en cuatro grandes familias: generosos históricos, vinos blancos jóvenes, aromatizados y vinos de producción externa complementaria. Entre sus referencias propias más destacadas figuran el Orange, con más de 69.000 botellas vendidas en 2025 y primera referencia en ventas con diferencia, el Señorío, el Vermouth Góngora y el Mardeluces, junto a una gama de generosos que incluye El Americano (Palo Cortado), La Esperanza (Amontillado), La Eusebia (Oloroso) y el 9 Suertes (PX), elaborados mediante el tradicional sistema de soleras y criaderas (Bodegas Góngora, 2025a). Un elemento diferenciador de la producción es el uso de la uva Garrido Fino, variedad autóctona del Aljarafe sevillano que constituye la base de la mayoría de sus elaboraciones y sobre la que la bodega trabaja actualmente en la obtención de una Indicación Geográfica Protegida que ampare sus vinos bajo el origen territorial del Aljarafe (Bodegas Góngora, 2025e). Las ventas de vino en el año de toma de posesión del activo son de 759.942 euros a cierre 2025.

Cómo convertir este activo en un motor de crecimiento económico, y en una referencia enoturística a nivel mundial es lo que intentaremos explicar y fundamentar en los próximos capítulos.

## 5.3 Diagnóstico estratégico DAFO

### FORTALEZAS

1. Singularidad histórica y patrimonial. Bodegas Góngora es la bodega en activo más antigua de Andalucía y la segunda más antigua de España en funcionamiento

continuo, con una trayectoria documentada desde 1682 que le confiere una legitimidad histórica difícilmente replicable por cualquier competidor.

2. Conjunto arquitectónico e industrial único, con influencias mudéjares hasta la actualidad.
3. Turismo en Andalucía, y especialmente cercanía a la ciudad de Sevilla (4 millones de visitantes y 2 pernoctaciones por visitantes). 25 minutos en coche, con fácil acceso a través de Tren, y servicio público. La localización a veinte kilómetros de Sevilla representa una ventaja adicional, al permitir combinar la experiencia rural e inmersiva con la accesibilidad a uno de los destinos urbanos más demandados de Europa (The Telegraph, 2025).
4. Creciente importancia del sector turístico asociado al vino, confirmado por la relevancia del mismo en la zona próxima de Jerez.

## DEBILIDADES

1. El Aljarafe sevillano carece del reconocimiento internacional como zona vinícola que sí tienen otras denominaciones españolas, lo que obliga a un esfuerzo adicional de comunicación y posicionamiento territorial.
2. Baja notoriedad de la marca
3. Falta de D.O., ya que los vinos no se acogen a ninguna denominación registrada.
4. Situación de partida muy débil, con activo muy en decadencia, y gran nivel de inversión necesario.

## OPORTUNIDADES

1. El enoturismo se consolida como una de las modalidades turísticas de mayor crecimiento a nivel global, con el 65% de las bodegas considerándolo rentable y representando de media el 25% de sus ingresos totales (Szolnoki, 2025).
2. Sevilla atraviesa un momento de posicionamiento ascendente en el segmento premium, con una expansión notable de la oferta hotelera de lujo y un perfil de visitante con mayor poder adquisitivo (Hosteltur, 2025).
3. La saturación del casco histórico sevillano genera una demanda estructural de alternativas periféricas con capacidad de absorción y propuesta diferenciada, en la que Bodegas Góngora puede posicionarse como destino complementario de referencia.
4. A nivel de tendencias de consumo, la creciente valorización del lujo experiencial y emocional, frente al lujo ostentoso, favorece exactamente el tipo de propuesta que articula el proyecto, especialmente entre los perfiles de viajero internacional

procedentes de mercados como Estados Unidos, Reino Unido o Francia, identificados como públicos objetivo prioritarios (Bodegas Góngora, 2025d).

## AMENAZAS

1. competencia creciente en el segmento de turismo rural de lujo y enoturismo premium. Espacios como Hacienda San Rafael, La Donaira o diversas propuestas de la Ribera del Duero y Jerez compiten por un perfil de cliente similar con mayor recorrido y notoriedad acumulada.
2. Dependencia del turismo internacional introduce además una vulnerabilidad ante factores macroeconómicos o geopolíticos que puedan afectar los flujos de visitantes

En conjunto, el diagnóstico apunta a un proyecto con una base diferencial genuina y un contexto de mercado favorable, pero que se encuentra en una fase crítica en la que la capacidad de ejecución y la velocidad de construcción de notoriedad serán determinantes para la viabilidad del modelo integrado.

## 6. LA INVERSIÓN: DIMENSIÓN Y ESTRUCTURA DEL PROYECTO

El modelo de negocio de Bodegas Góngora descansa sobre una base de inversión de gran envergadura, cuya comprensión es necesaria para contextualizar las proyecciones financieras que se desarrollan en los capítulos siguientes. No se trata de una reforma convencional ni de una ampliación puntual, sino de la rehabilitación integral de un conjunto histórico de más de 10.000 metros cuadrados, con el objetivo de transformarlo en un destino enoturístico de referencia internacional.

**Tabla 3:** Estructura y presupuesto de inversión del proyecto - Bodegas Góngora

	M <sup>2</sup>	€/m <sup>2</sup>	Total
<b>EDIFICIO INDUSTRIAL</b>			
<b>TOTAL</b>	<b>895</b>	<b>1.344 €</b>	<b>1.202.500 €</b>
		Cte m <sup>2</sup>	1.344 €
<b>EVENTOS-OCIO</b>			
<b>TOTAL</b>	<b>950</b>	<b>1.815 €</b>	<b>1.724.250 €</b>
		Cte m <sup>2</sup>	1.815 €
<b>GUEST HOUSE (HOTEL)</b>			
<b>TOTAL</b>	<b>1.230</b>	<b>1.815 €</b>	<b>2.232.143 €</b>
		Cte m <sup>2</sup>	1.815 €
<b>MUSEO</b>			
<b>TOTAL</b>	<b>400</b>	<b>600 €</b>	<b>240.000 €</b>
		Cte m <sup>2</sup>	600 €
<b>NAVES BODEGAS</b>			
<b>TOTAL</b>	<b>1.020</b>	<b>600 €</b>	<b>612.000 €</b>
<b>PEM TOTAL EDIFICACIÓN</b>	<b>4.095</b>	<b>1.468 €</b>	<b>6.010.893 €</b>
<b>URBANIZACIÓN</b>			
<b>TOTAL</b>	<b>6.295</b>	<b>95 €</b>	<b>595.959 €</b>
		Cte m <sup>2</sup>	95 €
<b>PEM TOTAL CON URBANIZACIÓN</b>	<b>10.790</b>	<b>612 €</b>	<b>6.606.852 €</b>
<b>COSTE TOTAL OBRA CON HONORARIOS</b>			<b>7.717.986 €</b>
<b>COSTE TOTAL EQUIPAMIENTO</b>			<b>1.453.000 €</b>
<b>INVERSION TOTAL ESTIMADA SIN IVA</b>			<b>12.034.181 €</b>
<b>INVERSION TOTAL ESTIMADA CON IVA</b>			<b>14.561.359 €</b>

**Fuente:** elaboración propia a partir de Bodegas Góngora (2025i), *Estimación de coste de obra* (documento interno)

La inversión total estimada del proyecto asciende a 12.034.180 euros sin IVA, equivalente a 14.561.358 euros con IVA, distribuida en varias fases y categorías de actuación (Bodegas Góngora, 2025i). Esta cifra recoge tanto la obra civil y de rehabilitación como el equipamiento y una serie de inversiones complementarias que conforman el conjunto del proyecto.

La mayor partida corresponde a la obra de edificación y urbanización. El presupuesto de ejecución material contempla la rehabilitación de cinco grandes áreas funcionales: el edificio industrial, que incluye las zonas de oficinas y producción; el área de eventos y ocio, con la bodega habilitada para celebraciones, el espacio del chef's table y las salas de reuniones; la Guest House, que alberga el hotel boutique, el restaurante y la vivienda del conserje; el museo, acondicionado en las naves históricas de la bodega; y las naves de bodega restantes, parcialmente rehabilitadas para uso productivo y museístico. El coste total de edificación, incluyendo urbanización, honorarios técnicos, licencias e imprevistos, asciende a 7.717.985 euros (Bodegas Góngora, 2025i).

A esta cifra se añade una partida de equipamiento de 1.453.000 euros, que incluye el equipamiento industrial de la bodega, la reparación de las botas centenarias, la instalación de placas fotovoltaicas, la decoración y equipamiento del hotel, el arreglo de la capilla histórica y el equipamiento del espacio del chef's table, entre otras partidas. La adquisición de una parcela colindante y la puesta en valor del viñedo propio también forman parte de este bloque de inversión.

El proyecto contempla asimismo una fase de desarrollo futuro que incluye la construcción de villas independientes con espacio de bienestar, una plaza y una tienda, actuaciones que representan una inversión adicional estimada de 2.863.195 euros y que elevan la inversión total hasta los 12 millones de euros mencionados. Esta fase ampliará de forma significativa tanto la capacidad de alojamiento como la oferta de ocio del conjunto.

Desde el punto de vista de la financiación, el proyecto se ha articulado a través de una combinación de aportaciones del grupo inversor y financiación bancaria. La estructura patrimonial de la bodega, con activos totales próximos a los 11,1 millones de euros al cierre de 2025, refleja el peso acumulado de la inversión realizada hasta la fecha y constituye la base sobre la que se sustenta la viabilidad financiera del conjunto (Bodegas Góngora, 2025b). Las pérdidas operativas de los ejercicios recientes son el reflejo lógico de una fase de inversión intensa previa a la generación plena de ingresos, y no deben interpretarse como una señal de debilidad estructural del modelo, sino como la consecuencia natural del calendario de apertura de las distintas verticales.

En definitiva, la magnitud de la inversión realizada es tanto una restricción como una fortaleza del proyecto. Una restricción, porque impone una estructura de costes fijos elevada y exige alcanzar determinados niveles de ocupación y facturación para garantizar la viabilidad a largo plazo. Y una fortaleza, porque la rehabilitación de un patrimonio histórico de esta escala crea unas barreras de entrada prácticamente infranqueables para cualquier competidor que quisiera replicar el modelo. El resultado es un activo singular, irrepetible y profundamente enraizado en su territorio, condiciones que son precisamente las que fundamentan el posicionamiento premium que se desarrolla en los capítulos siguientes.

# 7. PLAN DE NEGOCIO DEL COMPLEJO ENOTURÍSTICO

## 7.1 Vertical Vino: El vino como eje de identidad y diferenciación

### CONCEPTO

El vino en Bodegas Góngora no es un producto más dentro de un catálogo diversificado, sino el eje que da cuerpo a toda la propuesta de valor. Esta distinción es fundamental para entender la coherencia del modelo: no se trata de una bodega que ha añadido turismo a su actividad, sino de un proyecto en el que el vino actúa como narrativa central alrededor de la cual se articulan el museo, la gastronomía, los eventos y la hospitalidad. La misión corporativa de la bodega lo expresa con claridad: "crear y compartir nuestro universo desde el mundo del vino, maridando patrimonio e innovación, autenticidad y excelencia" (Bodegas Góngora, 2025f).

Esta centralidad del vino se apoya en una base productiva real y diferenciada. El elemento diferenciador más singular es el uso de la uva Garrido Fino, variedad blanca originaria del Aljarafe sevillano, como base principal de la mayoría de sus elaboraciones (Bodegas Góngora, 2025e). Esta apuesta por la identidad territorial tiene además una dimensión institucional en curso. La bodega forma parte activa del proceso de reconocimiento de la Denominación de Origen Protegida "Aljarafe de Sevilla" (Consejería de Agricultura, Pesca, Agua y Desarrollo Rural, 2026). La obtención de esta denominación supondría para Góngora no solo un reconocimiento oficial de su singularidad territorial, sino una herramienta de posicionamiento de primer orden en mercados nacionales e internacionales, al asociar sus vinos a un origen geográfico protegido y regulado.

Dentro del portfolio actual, dos referencias ilustran con especial claridad la capacidad de la bodega para combinar tradición e innovación. Por un lado, los vinos generosos representan la memoria viva de una tradición de crianza oxidativa y biológica que en el Aljarafe se remonta al siglo XVII y que hoy tiene en Góngora uno de sus últimos custodios activos. Por otro, el Orange, un vino aromatizado envejecido entre seis y ocho años en bota de roble americano con aroma a naranja amarga de Sevilla, representa la cara innovadora de la bodega: una referencia nacida de la tradición pero concebida para conectar con un consumidor contemporáneo, que en 2025 superó las 69.000 botellas vendidas y se consolidó como la referencia comercial más importante de la bodega por amplia diferencia (Bodegas Góngora, 2025a).

Esta dualidad entre lo histórico y lo contemporáneo no es una contradicción sino la esencia del posicionamiento de Góngora: una bodega que no renuncia a su pasado pero que tampoco lo convierte en un museo de sí misma. En definitiva, el vino en Bodegas Góngora cumple una función que va más allá de la generación de ingresos directos: es el elemento que da coherencia y autenticidad a todo el ecosistema experiencial. Sin una producción vitivinícola real, propia y enraizada en el territorio, el resto de las propuestas (museo, hotel, gastronomía) carecerían de la legitimidad que las hace únicas. El vino es, en este sentido, tanto el origen histórico del proyecto como su diferenciador estratégico más sólido frente a cualquier competidor.

## MODELO OPERATIVO/ECONOMICO

**Tabla 4:** Modelo financiero de la línea de vinos - proyecciones 2026-2029

Año	2026	2027	2028	2029
Ventas Equipo Actual	911.930	975.766	1.044.069	1.117.154
Fortalecimiento Equipo	0	195.153	208.814	446.862
<b>Ingreso</b>	<b>911.930</b>	<b>1.170.919</b>	<b>1.252.883</b>	<b>1.564.016</b>
Coste de Aprovisionamiento	-401.249	-515.204	-551.268	-688.167
<b>Ingreso Neto</b>	<b>510.681</b>	<b>655.714</b>	<b>701.614</b>	<b>875.849</b>
Gastos de Personal	-415.100	-476.581	-490.878	-557.619
Gastos Indirectos	-135.610	-165.605	-176.439	-211.538
<b>Contribucion Neta</b>	<b>-40.029</b>	<b>13.529</b>	<b>34.297</b>	<b>106.692</b>
<b>Inversion en Marca</b>		<b>-13.529</b>	<b>-34.297</b>	<b>-106.692</b>
<b>Contribucion Neta Final</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Fuente:** elaboración propia (González Romero, 2026)

Los ventas de vino tienen como base de partida la situación actual; no debemos olvidar que cuando el grupo inversor toma posesión de la bodega las ventas anuales era de 158.000 euros, con lo que se ha generado un cambio exponencial en la base de ventas, con la incorporación de un equipo comercial nuevo, y la definición de una estrategia clara de crecimiento, habiendo cerrado las ventas en el 2025 con un total de 759.942 euros (casi 4x la base original de partida).

En el concepto de distribución está definida que la venta se producirá principalmente en el ámbito metropolitano de Sevilla, y con el equipo actual se estima un crecimiento anual

del 20%; a lo cual sumamos la potenciación del equipo comercial a partir de año 2027, principalmente con objeto de estimular las ventas en aeropuertos y grandes superficies.

El Coste de aprovisionamiento reproduce la media de la serie histórica que hemos tenido en la bodega donde existe una combinación de uva propia con uvas de terceros y que establece el margen bruto en torno a un 56%. Respecto a los gastos tenemos principalmente sueldos y salarios de 10 empleados, desglosado en el plan financiero, que irá subiendo por el reforzamiento del equipo comercial. Y los gastos directos son todo gastos no relativos a la terminación del proyecto como gastos de asesoría y oficina, gastos de luz, gasolina, etc, para los cuales se ha tenido en cuenta datos históricos de la bodega e irán incrementando como en las demás verticales en base a la subida de los ingresos de la misma.

Estos datos se han conseguido con escenarios conservadores acordados con el equipo comercial. Es importante notar que el plan estratégico establece que cualquier contribución en positivo en esta vertical será destinada a posicionamiento de marca, marcando contribución ZERO al beneficio de la Bodega, ya que la importancia en esta fase es el de conocimiento y posicionamiento de la bodega a través del vino con objeto de atacar una de las debilidades identificadas en el DAFO.

## 7.2 Vertical Museo: Dimensión cultural y museística

### CONCEPTO

Los datos recopilados (Gonzalez Byass, Osborne, Oporto) junto a las tendencias existentes hacen de la visita a la bodega se configure como una de las verticales más importantes del proyecto. Más allá de la clásica visita, Bodegas Góngora plantea una experiencia durante la visita, y en tal sentido ha musealizado toda la experiencia de visita a la Bodega.

Tanhauser (firma de consultoría en museos) en colaboración con Bodegas Góngora ha creado algo más allá de un espacio expositivo convencional, el museo es en sí mismo la bodega: sus naves históricas, sus botas centenarias, su lagar del siglo XVI y su prensa de Viga de Husillo y Quintal no son recreaciones ni reproducciones, sino elementos patrimoniales en activo que el visitante puede recorrer, sentir y comprender en su contexto real (Bodegas Góngora, 2025a).

La propuesta museística se articula bajo el concepto "Góngora Experience", estructurada en seis estaciones temáticas de recorrido progresivo: Tiempo, Alma, Tradición,

Historia, Corazón e Instante. Cada estación está diseñada para revelar una capa diferente de la identidad de la bodega, desde un espectáculo audiovisual de introducción hasta el recorrido por las criaderas y soleras históricas, pasando por el archivo de muestras de la familia Góngora y culminando en una cata degustación de los vinos de la bodega. La duración total de la experiencia es de aproximadamente 55 minutos de visita más 35 minutos de cata, con grupos de hasta 50 personas y adaptación del recorrido según el tamaño del grupo (Bodegas Góngora, 2025c).

Este modelo responde a un estilo de "museo vivo": un espacio donde la actividad productiva y la experiencia cultural se unen, sin separación artificial entre el contenido que se muestra y el entorno que lo genera (Bodegas Góngora, 2025d). La diferencia con un museo convencional es precisamente lo que convierte a Góngora en una propuesta difícilmente replicable: el visitante no observa la historia del vino desde fuera, sino que la habita durante el tiempo que dura la visita.

## MODELO OPERATIVO/ECONOMICO

**Tabla 5:** Modelo financiero de la línea de museo - proyecciones 2026-2029

Año	2026	2027	2028	2029
Numero de Visitas	15.000	20.000	30.000	30.000
Precio Base (Sin IVA))	27,45	27,45	27,45	31,36
Gastos por Comisiones	6,86	6,86	6,86	7,84
Descuentos	2,75	2,20	1,37	0,63
<b>Ingreso Neto</b>	<b>267.682</b>	<b>367.891</b>	<b>576.545</b>	<b>686.864</b>
Gastos de Personal	-89.600	-112.476	-157.438	-183.578
Gastos Directos	-35.060	-48.149	-74.389	-76.621
Gastos Indirectos	-50.000	-66.667	-100.000	-100.000
<b>Contribucion Neta</b>	<b>93.022</b>	<b>140.600</b>	<b>244.718</b>	<b>326.664</b>

**Fuente:** elaboración propia (González Romero, 2026)

Desde el punto de vista comercial, la oferta se estructura en dos modalidades principales. La visita clásica, a 29 euros por persona, incluye visita guiada y cata de tres vinos. La visita premium, a 35 euros, amplía la cata a cuatro referencias (Bodegas Góngora, 2026b) .

La afluencia de visitantes se estima para alcanzar 30.000 visitantes en el año 2028; este número está basado en las cifras de que disponemos en Bodegas con propuesta enoturística 1)GONZÁLEZ BYASS 220.000 visitantes 2)OSBORNE 110.000 visitantes 3)RISCAL 100.000 visitantes, minorando los mismos para reflejar las debilidades descritas del proyecto (Bodegas Góngora, 2025h). Asimismo se han tomado en consideración el número de visitantes a los principales momentos de la ciudad y provincia de Sevilla 1) Catedral de Sevilla 2.300.000 2) Torre del Oro 285.000, para establecer un número de referencia fácil de alcanzar (Sevilla City Office, 2025) . Al cierre de este informe debemos señalar que aun sin estar abierto el complejo en su totalidad, se han empezado a dar visitas, estando en una media de 600 visitantes mensuales, lo cual soporta las previsiones de afluencia de visitantes que hemos manejado en el plan estratégico.

En referencia a los precios de las visitas hemos de especificar que todos incluyen un IVA del 10% al tratarse de una actividad museística, y que los mismos incluyen los gastos por comisiones, ya bien sea a través de plataformas digitales o tour-operación. De esta forma sobre la base de los precios anteriormente mencionados hemos estimado un precio medio sin IVA de aproximadamente 27,45 (es decir neto de impuestos), para el plan estratégico, obteniendo en el año 2029 unos ingresos netos de 686.864 euros. El número de visitas se mantiene igual al año anterior, ya que una vez llegado a este número de visitas, consideramos que el activo se satura, con lo cual el incremento se llevará por el lado del precio, manteniendo el número de visitas.

El margen de esta actividad es muy alto, ya que únicamente se atribuyen los gastos directos de funcionamiento (guías) los cuales estamos contando inicialmente con 1 guía a tiempo completo y 1 part-time más los gastos de la directora, que a medida que se vaya incrementando el número de visitas iremos reforzando el equipo de servicio a las mismas. Además se le añade su cuota en los gastos indirectos de funcionamiento de la bodega acorde al ingreso generado ese año. Teniendo un EBITDA previsto de 326.664 euros para 2029.

## 7.3 Vertical Eventos y espacios corporativos

### **CONCEPTO**

Los espacios de Bodegas Góngora ofrecen un entorno singular para la celebración de eventos privados y corporativos. La combinación de naves históricas, patios y jardines en un edificio declarado Bien de Interés Cultural genera una atmósfera difícil de encontrar en otros espacios de la provincia, lo que convierte a la bodega en una opción claramente

diferenciada dentro del mercado de venues premium del entorno sevillano. A diferencia de un salón de eventos convencional, celebrar un acto en Bodegas Góngora significa hacerlo rodeado de botas centenarias, arquitectura del siglo XVII y una historia de más de tres siglos que forma parte del decorado sin necesidad de intervención alguna.

La estrategia comercial de esta línea se orienta de forma clara hacia el segmento corporativo, internacional y de alto valor: empresas, agencias de incentivos, y organizadores de eventos. La bodega no busca competir en volumen ni en precio con los salones de celebraciones convencionales, sino posicionarse como un espacio exclusivo para clientes que valoran la autenticidad del entorno y la singularidad de la experiencia. Esta orientación se refleja también en la tipología de eventos que se quiere atraer: junto a las bodas y celebraciones privadas, el plan estratégico identifica los lanzamientos de vehículos y los eventos de incentivos corporativos internacionales como segmentos de especial interés, dado que este tipo de cliente busca precisamente entornos únicos que aporten valor narrativo al propio evento (Bodegas Góngora, 2025f).

El análisis de competencia realizado internamente sitúa a Bodegas Góngora en un segmento con escasa competencia directa en su radio de influencia. Espacios como Casa Guardiola, Villa Luisa o Hacienda San Rafael operan en rangos de precio y capacidad similares, pero ninguno combina la dimensión patrimonial, la producción vitivinícola activa y la propuesta enoturística integrada que ofrece Góngora (Bodegas Góngora, 2025g). Esta combinación de factores justifica un posicionamiento de precio superior y una estrategia de captación basada en la prescripción directa, la presencia en ferias especializadas del sector MICE y las alianzas con agencias de viaje de lujo y DMCs nacionales e internacionales, entre las que el plan de acciones de 2026 ya identifica objetivos concretos como Madrid and Beyond, The Real Thing o Made for Spain (Bodegas Góngora, 2026).

## **MODELO OPERATIVO/ECONOMICO**

**Tabla 6:** Modelo financiero de la línea de eventos y espacios corporativos - proyecciones 2026-2029

Año	2026	2027	2028	2029
Numero de Buy-Outs	10	12	13	15
Numero de Eventos Stadar	30	35	40	45
Precio Buy-Out	9.000	9.270	9.548	9.835
Precio Standard	5.000	5.150	5.305	5.464
<b>Ingreso</b>	<b>240.000</b>	<b>291.490</b>	<b>336.305</b>	<b>393.382</b>
Gastos de Personal	-73.440	-79.248	-84.808	-91.177
Gastos Indirectos	-75.000	-91.091	-105.095	-122.932
<b>Contribucion Neta</b>	<b>91.560</b>	<b>121.151</b>	<b>146.402</b>	<b>179.273</b>

**Fuente:** elaboración propia (González Romero, 2026)

El plan estratégico fija como objetivo la celebración de 15 eventos de tipo buyout, es decir, con compra completa del espacio a un precio de 9.835 euros en 2029, y 45 eventos en modalidad estándar, con alquiler de una zona específica a 5.464 euros ese mismo año, partiendo en ambos casos de precios base de 9.000 y 5.000 euros respectivamente en 2026 y aplicando incrementos anuales vinculados al IPC. Para establecer estos objetivos se han tomado como referencia espacios homólogos del entorno sevillano, como González Byass con 220 eventos anuales, Hacienda La Soledad con 78 o Villa Luisa con 120, minorando las cifras para reflejar el estadio inicial de la actividad (Bodegas Góngora, 2025g).

La facturación crece de forma progresiva a lo largo del horizonte de planificación, desde los 240.000 euros en 2026 hasta los 393.382 euros en 2029, impulsada tanto por el aumento gradual del número de eventos como por la actualización anual de precios. La estructura de costes se articula en torno a tres partidas principales: el coste de limpieza por evento, una persona responsable de eventos junior en nómina y una autónoma como directora estratégica de eventos, ambas con sus correspondientes cargas sociales, con un incremento del 3% anual por IPC. A ello se añade la cuota proporcional de gastos indirectos de funcionamiento de la bodega en función de los ingresos generados cada año.

Esta estructura de costes deliberadamente contenida es lo que convierte a la línea de eventos en una de las más eficientes del modelo en términos de margen, con una contribución neta que crece desde los 91.560 euros de 2026 hasta los 179.273 euros de 2029 (González Romero, 2026).

## 7.4 Vertical Chefs table: Gastronomía y experiencias de autor

### CONCEPTO

La gastronomía forma parte del modelo de negocio de Bodegas Góngora como una línea estratégica con identidad propia, no como un simple complemento a la visita. Su expresión más exclusiva es el Chef's Table, una experiencia culinaria de autor desarrollada en el entorno patrimonial de la bodega, concebida para ampliar el tiempo de estancia del visitante y aumentar el gasto medio por persona, al tiempo que refuerza el posicionamiento diferencial del proyecto frente a otros espacios enoturísticos de la región (Bodegas Góngora, 2025f).

En el día a día de la bodega, la oferta gastronómica ya está presente en las visitas grupales a través de las modalidades maridadas, que combinan recorrido, cata y almuerzo de degustación. Los productos utilizados, jamón, lomo, quesos y otros productos locales, se seleccionan por su coherencia con los vinos de la bodega y con la narrativa de territorio que articula todo el proyecto (Bodegas Góngora, 2025c). Esta coherencia entre lo que se come y lo que se bebe refuerza la idea de que en Góngora cada elemento está pensado para contar la misma historia.

A medio plazo, la apertura del hotel consolida la gastronomía como un eje central del modelo. Las estancias en Casa Góngora incluirán experiencias gastronómicas vinculadas al alojamiento, lo que contribuirá a aumentar el valor percibido del conjunto.

El Chef 's Table al no tener referencias directas, no se atribuye ninguna facturación, y por tanto no contribución económica en el plan estratégico.

## 7.5 Vertical Hotel: modelo hotel boutique

### CONCEPTO

El hotel boutique es el elemento que completa y cierra el ecosistema de Bodegas Góngora como destino enoturístico integral. Su apertura transformará la naturaleza del proyecto de forma cualitativa: pasará de ser un espacio que se visita durante unas horas a convertirse en un destino donde el visitante puede quedarse, desconectar y vivir la experiencia de la bodega de forma completa y pausada. Esta transición es la que distingue a los proyectos enoturísticos de referencia mundial de aquellos que operan únicamente como complemento a la actividad productiva (Szolnoki, 2025).

El hotel, denominado Casa Góngora, se desarrolla en los edificios históricos rehabilitados de la bodega, integrando la arquitectura patrimonial como parte esencial de la experiencia de alojamiento. El hotel contará con 16 habitaciones (Bodegas Góngora, 2025e). Esta escala reducida es una decisión estratégica consciente: el modelo de hotel

boutique de alta gama requiere una relación personalizada con el huésped que no es compatible con grandes volúmenes de ocupación. La exclusividad no es una limitación del modelo sino su razón de ser.

El elemento que eleva el posicionamiento del hotel a nivel internacional es su pertenencia a la asociación Relais & Châteaux, una de las colecciones hoteleras más prestigiosas del mundo, que agrupa establecimientos de lujo caracterizados por su autenticidad, su vínculo con el territorio y su compromiso con la gastronomía y la hospitalidad de excelencia. Casa Góngora es actualmente el único establecimiento de la provincia de Sevilla integrado en esta red, lo que le otorga una visibilidad inmediata ante un perfil de viajero internacional con alto poder adquisitivo y una predisposición clara hacia experiencias únicas y auténticas (Bodegas Góngora, 2025d). La pertenencia a Relais & Châteaux no es solo un sello de calidad sino una plataforma de distribución y captación de clientes de alcance global.

El perfil de cliente objetivo del hotel responde a los mercados internacionales prioritarios identificados en el estudio de mercado interno: viajeros procedentes principalmente de Estados Unidos, Reino Unido, Francia, Latinoamérica y Alemania, con edades entre 35 y 75 años, interesados en experiencias de lujo tranquilo, autenticidad, historia y gastronomía. Este perfil encaja perfectamente con la propuesta de valor de Casa Góngora: un lugar donde la historia es real, el vino es propio y el entorno es irrepetible (Bodegas Góngora, 2025d).

## MODELO OPERATIVO/ECONOMICO

**Tabla 7:** Modelo financiero de la línea de hotel - proyecciones 2026-2029

Año	2026	2027	2028	2029
Ingresos de Habitaciones	273.078	1.145.174	1.200.222	1.278.858
Ingreso Food and Beverages	147.986	620.588	650.420	693.034
<b>Ingresos Totales</b>	<b>421.064</b>	<b>1.765.762</b>	<b>1.850.642</b>	<b>1.971.891</b>
Comisiones	-46.423	-194.680	-204.038	-217.406
Lavandería	-19.115	-80.162	-84.016	-89.520
Other Costs	-27.308	-114.517	-120.022	-127.886
Gastos de Personal	-168.700	-599.872	-617.868	-636.404
Coste Aprovisionamiento F&B	-60.674	-254.441	-266.672	-284.144
Gastos Indirectos	-39.750	-163.770	-168.683	-173.744
<b>Contribucion Neta</b>	<b>59.093</b>	<b>358.320</b>	<b>389.343</b>	<b>442.788</b>

**Fuente:** elaboración propia (González Romero, 2026)

Casa Góngora contará en su primera fase con 16 habitaciones, con una ocupación proyectada del 56% para el primer año completo de actividad (2027), creciendo hasta el 60% en 2029 a medida que el establecimiento gane notoriedad dentro de la red Relais & Châteaux. El ingreso medio por habitación se estima en 334 euros por noche en 2026, incrementándose un 3% anual por IPC hasta alcanzar los 365 euros en 2029 (J. M. González, comunicación personal, 2025).

Los ingresos se articulan en dos líneas principales. Los ingresos de habitaciones se proyectan en 1.145.174 euros para 2027, primer año completo de operación, mientras que los ingresos de Food & Beverages, con un ingreso medio de 181 euros por habitación ocupada, aportan 620.588 euros adicionales en ese mismo año. En conjunto, los ingresos totales alcanzan 1.765.762 euros en 2027 y crecen hasta 1.971.891 euros en 2029. Esta distribución es coherente con los estándares del sector hotelero de lujo, donde la gastronomía ha consolidado su papel como fuente de ingresos estructural (CBRE, 2025).

Los principales costes operativos incluyen comisiones a agencias y plataformas del 17% sobre ingresos de habitaciones, lavandería del 7%, otros gastos operativos asociados a la estancia del 10%, y el coste de aprovisionamiento de F&B fijado en el 41% sobre los ingresos de esa línea. El coste total de personal se estima en unos 600.000 euros para 2027, con un incremento anual del 3% previsto como margen de posibles subidas de salarios y otros costes (J. M. González, comunicación personal, 2025)

Cabe señalar que los datos de 2026 recogen únicamente el último trimestre del año, al estar prevista la apertura del hotel en octubre. La contribución neta proyectada para el primer año completo de operación es de 358.320 euros, manteniéndose estable en torno a esa cifra en los siguientes ejercicios, alcanzando 442.788 euros en 2029, obteniendo mejores márgenes con el paso de los años gracias al incremento de ocupación.

La integración del hotel con el resto de las líneas de negocio es precisamente lo que hace al modelo especialmente sólido. Un huésped de Casa Góngora tiene acceso directo al museo, a las experiencias de cata, a la gastronomía del Chef's Table y a los eventos que se celebran en el espacio. Esta capacidad de generar múltiples puntos de ingreso a partir de un mismo cliente, alargando su estancia y ampliando su gasto, es la clave que diferencia un modelo de negocio integrado de una suma de actividades independientes. En este sentido, Bodegas Góngora sigue la lógica de los modelos enoturísticos de referencia internacional como Château Smith Haut Lafitte en Burdeos, donde la integración de producción, hotel de

cinco estrellas y restauración en una misma propiedad ha permitido construir un posicionamiento de marca global y una estructura de ingresos diversificada y resiliente (Sud Ouest, 2024).

## 7.6 Modelo Conjunto de Bodegas Góngora

**Tabla 8:** Modelo financiero de Bodegas Góngora - proyecciones 2026-2029

Año	2026	2027	2028	2029	Peso en % en 2029
Ingresos Vertical Vino	911.930	1.170.919	1.252.883	1.564.016	33,9%
Ingresos Vertical Museo	267.682	367.891	576.545	686.864	14,9%
Ingresos Vertical Eventos	240.000	291.490	336.305	393.382	8,5%
Ingresos Vertical Chef's Table	0	0	0	0	0,0%
Ingresos Vertical Hotel	421.064	1.765.762	1.850.642	1.971.891	42,7%
<b>INGRESO TOTALES</b>	<b>1.840.676</b>	<b>3.596.062</b>	<b>4.016.376</b>	<b>4.616.152</b>	<b>100,0%</b>
Gastos Vertical Vino	-951.959	-1.170.919	-1.252.883	-1.564.016	42,6%
Gastos Vertical Museo	-174.660	-227.291	-331.827	-360.199	9,8%
Gastos Vertical Eventos	-148.440	-170.339	-189.904	-214.109	5,8%
Gasto Vertical Chef's Table	0	0	0	0	0,0%
Gastos Vertical Hotel	-361.971	-1.407.442	-1.461.299	-1.529.103	41,7%
<b>GASTOS TOTALES</b>	<b>-1.637.030</b>	<b>-2.975.991</b>	<b>-3.235.913</b>	<b>-3.667.427</b>	<b>100,0%</b>
<b>Contribucion Neta</b>	<b>203.646</b>	<b>620.071</b>	<b>780.463</b>	<b>948.725</b>	

Vertical	% Contribución Neta en 2029
Vertical Vino	0,0%
Vertical Museo	34,4%
Vertical Eventos	18,9%
Vertical Chef's Table	0,0%
Vertical Hotel	46,7%
<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>

**Fuente:** elaboración propia (González Romero, 2026)

La lógica del modelo de negocio de Bodegas Góngora no reside en el rendimiento aislado de cada vertical, sino en su capacidad de funcionar de forma coordinada. Tal y como refleja la Tabla 8, la contribución neta consolidada del conjunto de las líneas de negocio crece de forma sostenida a lo largo del horizonte de planificación: desde los 203.646 euros en 2026, ejercicio marcado por la apertura parcial del hotel y la consolidación del museo, hasta los 948.725 euros proyectados para 2029, una vez que todas las verticales operen a pleno rendimiento (González Romero, 2026).

Esta progresión no es lineal por casualidad. El modelo está diseñado para que la incorporación sucesiva de cada línea de actividad genere un efecto de acumulación: el hotel

atrae a un perfil de cliente que también consume el museo, los eventos y la gastronomía, mientras que el vino actúa como hilo conductor que da coherencia y autenticidad a todo el conjunto. En 2029, el hotel y el museo concentran el grueso de la contribución neta, con los eventos como fuente de ingresos complementaria y el vino manteniendo su función estratégica de posicionamiento de marca con contribución económica cero acordada, destinando cualquier excedente a la inversión comercial.

Cabe señalar que estas proyecciones responden a escenarios conservadores acordados con el equipo directivo, contruidos sobre referencias de mercado contrastadas y sobre la situación operativa real de la bodega al cierre de 2025. La solidez del modelo radica, en última instancia, en que ninguna de las verticales depende exclusivamente de las demás para generar valor: cada una tiene su propia lógica comercial, pero todas se refuerzan mutuamente cuando el visitante las experimenta de forma integrada (Bodegas Góngora, 2025f).

## 8. CONCLUSIONES

El análisis desarrollado a lo largo de este trabajo permite extraer una conclusión central: la activación estratégica de un bien patrimonial histórico puede convertirse en una palanca real de desarrollo económico sostenible cuando se articula alrededor de un modelo de negocio coherente, diversificado y anclado en la identidad del territorio.

El caso de Bodegas Góngora ilustra esta posibilidad de forma concreta. Una bodega fundada en 1682, que hace apenas cinco años se encontraba en una situación de quiebra técnica y riesgo de desaparición, ha iniciado un proceso de transformación que la sitúa hoy como uno de los proyectos enoturísticos más singulares de Andalucía. La combinación de producción vitivinícola activa, museo, gastronomía, eventos y hotel boutique integrados en un mismo espacio patrimonial responde a un modelo que los referentes internacionales del sector han demostrado que funciona, y que en el contexto sevillano ocupa un espacio de mercado todavía escasamente explotado.

Los datos financieros respaldan la coherencia del planteamiento. Con una facturación de 759.942 euros en 2025 y proyecciones que apuntan a 4,62 millones de euros en 2029, el crecimiento previsto es ambicioso pero está directamente vinculado a la entrada en operación del hotel, cuya apertura representa el hito más determinante de los próximos años. Las pérdidas actuales, lejos de ser una señal de alarma, son el reflejo lógico de una fase de inversión intensa que sienta las bases de un modelo con capacidad real de generar rentabilidad a medio plazo.

Más allá de los números, el proyecto tiene una dimensión territorial que merece ser subrayada. Bodegas Góngora no solo rehabilita un edificio histórico sino que contribuye activamente a la revalorización de una zona, el Aljarafe sevillano, que durante décadas ha visto desaparecer su tradición vitivinícola. La apuesta por la uva Garrido Fino y el impulso a la Denominación de Origen Protegida del Aljarafe son decisiones que van más allá del interés empresarial e inciden directamente en la identidad cultural y económica del territorio.

En definitiva, Bodegas Góngora demuestra que el patrimonio histórico no tiene por qué ser una carga ni un legado pasivo. Cuando se gestiona con visión estratégica, con autenticidad y con un modelo de negocio bien construido, puede convertirse en el activo más diferenciador de un proyecto empresarial y en un motor de desarrollo para el entorno en el que se encuentra.

# Declaración Sobre el Uso de Inteligencia Artificial

**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, Patricio González Romero, estudiante de Bachelor's Degree in Business Administration and Management [ADE] international program de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Plan estratégico de enoturismo en Bodegas Góngora: integración de bodega, museo y hotel boutique como modelo de negocio", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG únicamente en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación y estructurar el enfoque del trabajo.
2. **Crítico:** Para encontrar contra-argumentos a tesis específicas que pretendo defender, especialmente en el análisis del modelo enoturístico.
3. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras fuentes para identificar referencias preliminares que posteriormente he contrastado y validado de forma independiente.
4. **Constructor de plantillas:** Para diseñar formatos y estructuras iniciales de determinadas secciones del trabajo.
5. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto, manteniendo en todo momento el contenido y los argumentos como elaboración propia.
6. **Sintetizador de documentación compleja:** Para apoyar la comprensión y síntesis de informes, estudios de mercado y documentación técnica utilizada como fuente secundaria.
7. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo, detectar incongruencias entre secciones y verificar la coherencia interna del documento.

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 qué se han utilizado herramientas de inteligencia artificial. 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: junio de 2026

Firma: Patricio González Romero

# Bibliografía

Asociación Española de Ciudades del Vino (ACEVIN). (2025). *Informe de visitas a bodegas y museos de las Rutas del Vino de España 2024*.

<https://wineroutesofspain.com/wp-content/uploads/2025/10/informe-visitas-a-bodegas-y-museos-rutas-del-vino-de-espana-2024.pdf>

AENA. (2025). Estadísticas de tráfico aeroportuario – Aeropuerto de Sevilla. <https://www.aena.es/es/prensa/el-aeropuerto-de-sevilla-cierra-un-2025-historico-con-record-en-vuelos-y-pasajeros.html&p=1575078740846>

Bodegas Góngora. (2025a). *Guión de contenidos históricos y patrimoniales de la bodega* (documento interno).

Bodegas Góngora. (2025b). *Cuenta de pérdidas y ganancias y balance de situación 2025* (documentación contable interna).

Bodegas Góngora. (2025c). *Dossier de precios y desarrollo de visitas enoturísticas* (documento interno).

Bodegas Góngora. (2025d). *Estudio de mercado interno — Universo Góngora* (documento interno).

Bodegas Góngora. (2025e). *Manual de Estrategia Corporativa de Bodegas Góngora* (documento interno).

Bodegas Góngora. (2025f). *Plan Estratégico — Objetivo 2028* (documento interno).

Bodegas Góngora. (2025g). *Estudio de mercado de bodas y reuniones* (documento interno).

Bodegas Góngora. (2025h). *Estudio de mercado de bodegas de referencia* (documento interno).

Bodegas Góngora. (2025i). *Estimación de coste de obra* (documento interno).

Bodegas Góngora. (2026). *Presupuesto y plan de acciones 2026* (documento interno).

Bodegas Góngora. (2026b). *Escandallo y modelo financiero del museo* (documento interno).

Boletín Oficial del Estado (BOE). (1985). Ley 16/1985, de 25 de junio, del Patrimonio Histórico Español. <https://www.boe.es/buscar/pdf/1985/BOE-A-1985-12534-consolidado.pdf>

Comisión Europea. (2019). European Framework for Action on Cultural Heritage. <https://www.historic-towns.org/wp-content/uploads/2019/01/EU-Framework-for-Action-on-Cultural-Heritage.pdf>

Consejería de Agricultura, Pesca, Agua y Desarrollo Rural. (2026). *Pliego de Condiciones de los Vinos de la DOP "Aljarafe de Sevilla"*. Junta de Andalucía.

González Romero, P. (2026). *Plan de negocio Bodegas Góngora* (documento de elaboración propia).

Hispania Nostra. (2024). *La Lista Roja de Hispania Nostra alcanza los 1.400 monumentos*. <https://www.hispanianostra.org/lista-roja-la-lista-roja-de-hispania-nostra-alcanza-los-1400-monumentos/>

Hosteltur. (2025). Sevilla acelera su salto al segmento premium y triplica la oferta de hoteles desde 2019. <https://www.hosteltur.com/172186-sevilla-acelera-su-salto-al-segmento-premium-y-triplica-la-oferta-de-hoteles-desde-2019.html>

Instituto Nacional de Estadística (INE). (2025). Encuesta de Gasto Turístico (EGATUR). [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736177002&menu=ultiDatos&idp=1254735576863](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177002&menu=ultiDatos&idp=1254735576863)

International Organisation of Vine and Wine (OIV). (2025). *Global wine production slightly increases in 2025: OIV presents first estimates*. Wein.plus Magazine. <https://magazine.wein.plus/news/global-wine-production-slightly-increases-in-2025-oiv-presents-first-estimates>

International Organisation of Vine and Wine (OIV). (2025). Country Report: Spain. <https://www.oiv.int/what-we-do/country-report?oiv>

International Organisation of Vine and Wine (OIV). (2022). *Global report*.  
<https://www.oiv.int/what-we-do/global-report>

International Organisation of Vine and Wine (OIV). (2024). *State of the World Vine and Wine Sector in 2023*.  
[https://www.oiv.int/sites/default/files/documents/OIV\\_STATE\\_OF\\_THE\\_WORLD\\_VINE\\_AND\\_WINE\\_SECTOR\\_IN\\_2023.pdf](https://www.oiv.int/sites/default/files/documents/OIV_STATE_OF_THE_WORLD_VINE_AND_WINE_SECTOR_IN_2023.pdf)

Junta de Andalucía. (2026). *Andalucía cerró en 2025 el mejor año turístico de su historia con récord en ingresos y empleo*.  
<https://www.juntadeandalucia.es/organismos/turismoyandaluciaexterior/servicios/actualidad/noticias/detalle/641083.html>

Mandelbaum, R., y Grigg, A. (2025). *Hotel food and beverage: A bright spot in 2025*. CBRE Hotels Research.  
<https://www.cbre.com/insights/articles/hotel-food-and-beverage-a-bright-spot-in-2025>

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2023). *Sector vitivinícola en España*.  
<https://www.mapa.gob.es/es/agricultura/temas/producciones-agricolas/vitivinicultura/>

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA). (2023). *Anuario de estadística agraria*. Gobierno de España.  
<https://www.mapa.gob.es/es/estadistica/temas/publicaciones/anuario-de-estadistica/>

Ministerio de Cultura. (2023). *Patrimonio cultural en España 2023*. Gobierno de España.  
<https://www.cultura.gob.es/dam/jcr:064b0e90-877b-4fb3-a2c2-ab17f126632d/patrimonio-2023.pdf>

Ministerio de Industria y Turismo. (2026). *El gasto de los turistas internacionales supera los 134.700 millones de euros al cierre de 2025*. Gobierno de España.  
<https://www.mintur.gob.es/es-es/GabinetePrensa/NotasPrensa/2026/Paginas/El-gasto-de-los-turistas-internacionales-supera-los-134.700-millones-de-euros-al-cierre-de-2025.aspx>

Mordor Intelligence. (2026). *United States Wine Market Size, Share & Growth*.  
<https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/united-states-wine-market>

Napa Valley Vintners. (2022). *Economic impact report 2022*.  
<https://napavintners.com/downloads/ECONOMIC-IMPACT-REPORT-NVV-2022.pdf>

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The Experience Economy*. Harvard Business School Press.

Sevilla City Office. (2025). *Informe de actividad turística anual 2024*. [https://smart.sevillacityoffice.es/wp-content/uploads/2025/02/Informe\\_resumen\\_anual\\_2024.pdf](https://smart.sevillacityoffice.es/wp-content/uploads/2025/02/Informe_resumen_anual_2024.pdf)

Sud Ouest. (2024). *Bordeaux : plus de 415.000 visiteurs à la Cité du Vin en 2024*.

<https://www.sudouest.fr/tourisme/oenotourisme/bordeaux-plus-de-415-000-visiteurs-a-la-cite-du-vin-en-2024-22747147.php>

Szolnoki, G. (2025). *Global Wine Tourism Report 2025*. Hochschule Geisenheim University. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.23740.50564>

The Telegraph. (2025). *Telegraph Travel Awards 2025: Best cities*.

<https://www.telegraph.co.uk/travel/news/telegraph-travel-awards-2025-best-cities/>

Turismo de Portugal. (2021). *Tourism Strategy 2027: Leading the Tourism of the Future*.

<https://www.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/estrategia/estrategia-turismo-2027-eng-jul-2021.pdf>

UNESCO. (2023). Alto Douro Wine Region. <https://whc.unesco.org/en/list/1046>

UNESCO. (2025). *States Parties: Spain*. World Heritage Centre. <https://whc.unesco.org/en/statesparties/es>