



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE BODEGAS
ARAGONESAS

El origen de la Garnacha

STRATEGY ANALYSIS OF BODEGAS
ARAGONESAS

The Origen of Garnacha

Autor:

ANA C. CHUECA LLERA

Director:

JESUS LOPEZ CABEZA

ANALISIS ESTRATEGICO DE BODEGAS ARAGONESAS
STRATEGIC ANALYSIS OF BODEGAS ARAGONESAS

Autor:

Ana C. Chueca Llera

Director:

Jesús López Cabeza

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Departamento de Dirección y Organización de Empresas Facultad de Economía y
Empresa

Universidad de Zaragoza

Resumen: Fue en 1984 cuando nació Bodegas Aragonesas, bodega situada en una pequeña localidad de la provincia de Zaragoza – Fuendejalón – con el fin de dar a conocer y comercializar sus vinos provenientes de la Cooperativa San Juan Bautista, por todo el mundo, sobretodo de variedad garnacha. Tras diez años de duro trabajo entran a formar parte del accionariado de Bodegas Aragonesas la Cooperativa Santo Cristo de Magallón y una accionista institucional, el Instituto Aragonés de Fomento (IAF).

En este trabajo quiero analizar las decisiones estratégicas de Bodegas Aragonesas y su posición competitiva en el mercado de los vinos de denominación de origen, gracias a la calidad de sus vinos, elaborados con la variedad garnacha, y la amplia gama de productos que ofrece. Para poder llevar a cabo este estudio, analizaré el mercado, el entorno en el que se encuentra y las diferentes estrategias que actualmente lleva a cabo para conseguir el éxito, identificando previamente los principales recursos y capacidades que posee la empresa. Además añadiré algunas de las posibles acciones futuras que la compañía podría desarrollar para alcanzar las metas que desea. Todo ello, con el fin de analizar, la posición de competitiva de Bodegas Aragonesas basada en la elaboración de vino de variedad Garnacha.

Abstract: It was in 1984 when emerged Bodegas Aragonesas, a winery located in a small town in the province of Zaragoza – Fuendejalón - with the aim of publicizing and marketing its wines, belong to Cooperative San Juan Bautista, throughout the world, especially the Garnacha variety. After ten years working hard, The Santo Cristo de Magallón Cooperative and an institutional shareholder, the Instituto Aragonés de Fomento (IAF) become part of the shareholders of Bodegas Aragonesas.

In this report I want to analyze the strategic decisions of Bodegas Aragonesas and its competitive position in the market for designation of origin wines, thanks to the quality of its wines, made with the Garnacha variety, and the wide range of products it offers.. In order to carry out this study, I will analyze the market, the environment in which it is located and the different strategies that it currently carries out to achieve their goals, previously identifying the main resources and capabilities that the company has. In addition, I will add some of the possible future actions that the company could develop to achieve the goals it desires. All this, in order to analyse the competitive position of Bodegas Aragonesas bases on the production of Garnacha Variety wines.

INDICE

1	INDICE DE CUADROS	5
2	INTRODUCCIÓN	6
3	PRESENTACIÓN E HISTORIA DE BODEGAS ARAGONESAS	6
4	LA INDUSTRIA Y EL MERCADO	8
4.1	LA INDUSTRIA	8
4.2	EL MERCADO	10
5	ANALISIS DEL ENTORNO	16
5.1	ENTORNO GENERAL	16
5.1.1	ANALISIS PEST	16
5.2	ENTORNO ESPECÍFICO	18
5.2.1	LAS 5 FUERZAS DE PORTER	18
6	ANALISIS INTERNO	28
6.1	ACTIVIDADES DE LA CADENA DE VALOR	28
6.2	RECURSOS Y CAPACIDADES	29
6.3	ANALISIS VRIO	30
6.4	ANALISIS DAFO Y CAME	30
6.4.1	ANALISIS DAFO	30
6.4.2	ANALISI CAME	31
7	ESTRATEGIA COMPETITIVA	32
8	ESTRATEGIA CORPORATIVA	33
9	EXPECTATIVAS DE FUTURO	33
10	BIBLIOGRAFIA	36

1 INDICE DE CUADROS

CUADRO 3.1: PRODUCTOS DE BODEGAS ARAGONESAS	9
CUADRO 3.2.1. % PRODUCCION SEGÚN TIPOLOGIA DE VINO	9
CUADRO 3.2.2. CLASIFICACION DEL VINO SEGÚN SU CRIANZA	10
CUADRO 3.2.3. PERFIL “Consumidor tradicional” (sexo, edad, nivel socio-económico)	12
3.2.4. CUADRO: PERFIL “Urbanita inquieto”(sexo, edad, nivel socio-económico) .	12
3.2.5. CUADRO PERFIL: “consumidor trendy”(sexo, edad, nivel socio-económico)..	13
3.2.6. CUADRO PERFIL “consumidor tipo rutinario”(sexo, edad, nivel socio-económico):	13
3.2.7. CUADRO PERFIL “consumidor ocasional”(sexo, edad, nivel socio-económico).	14
3.2.8. CUADRO PERFIL “consumidor social”(sexo, edad, nivel socio-económico)...	14
3.2.9. CUADRO DEMANDA DE VINO.....	15
3.2.10. CUADRO CONSUMO DE VINO EN ESPAÑA	16
4.2.1.1.1 CUADRO CUENTAS ANUALES BODEGAS ARAGONESAS	19
4.2.1.1.2 CUADRO COMERCIALIZACION VINOS BODEGAS BORSAO	19
4.2.1.1.3 CUADRO CUENTAS ANUALES BODEGAS BORSAO	20
4.2.1.1.4 CUADRO VARIEDADES COMERCIALIZADAS GRANDES VINOS....	21
4.2.1.1.5 CUADRO VENTAS ANUALES GRANDES VINOS	21
4.2.1.1.6 CUADRO VENTAS ANUALES SAN ALEJANDRO	22
4.2.1.5.1 CUADRO VOLUMEN DE CERVEZA CONSUMIDA CON Y SIN ALCOHOL EN LOS HOGARES ESPAÑOLES	25
4.2.1.5.2 CUADRO CONSUMO PER CAPITA CERVEZA	25

2 INTRODUCCIÓN

En este estudio se analizan las diferentes estrategias que Bodegas Aragonesas ha implementado desde su constitución en 1984, hasta posicionarse como una de las bodegas de referencia en la denominación de origen Campo de Borja, pues la compañía ha tomado decisiones corporativas que le han permitido tener un buen posicionamiento en el mercado tan competitivo como el vitivinícola. Aportando posteriormente ideas de posibles acciones futuras para seguir desarrollando y poniendo en alza este liderazgo en el sector.

Así, Bodegas Aragonesas es una sociedad anónima pero tiene la peculiaridad de que los accionistas: cooperativas San Juan Bautista de Fuendejalón y Santo Cristo de Magallón, a su vez, son los productores de los que abastecen de vino a Aragonesas para su comercialización

3 PRESENTACIÓN E HISTORIA DE BODEGAS ARAGONESAS

La Historia de Bodegas Aragonesas se remonta al siglo XII, cuando los monjes cistercienses del Monasterio de Veruela, empezaron a cultivar su afamada variedad: La Garnacha¹, pues es una variedad que se adapta muy bien a los suelos y al clima de la zona, donde se cultivan los viñedos de Bodegas Aragonesas, a los pies de las faldas del Moncayo, en la comarca del Campo de Borja.

El gran despegue de la garnacha se produjo a mediados del siglo XIX, cuando llegó el oídio, una enfermedad a la que la garnacha planto cara, y demostró una resistencia mayor que otras variedades, por eso empezó a plantarse en mayor medida²

En 1955 los viticultores del municipio de Fuendejalón deciden unirse para formar la Cooperativa San Juan Bautista³, donde tras las directrices de sus enólogos, cada cosecha depositan todavía sus uvas.

¹ www.bodegasaragonesas.com (2023) [About Us - Bodegas Aragonesas](#) consultado el 22/01/2023

² www.bodeboca.com (2023) [Breve historia de nuestra Garnacha - Vignerons \(bodeboca.com\)](#) consultado el 25/01/2023

³ www.coopfuendejalon.com (2023) [Nosotros – Cooperativa Fuendejalón \(coopfuendejalon.com\)](#) consultado el 22/01/2023

El mismo año, en 1955, lo mismo ocurre con los viticultores de los municipios de: Magallon, Agon, Albertite, Bureta y Bisimbre, que tras su unión, fundan la Cooperativa Santo Cristo de Magallon ⁴, con el mismo fin que sus vecinos de Fuendejalón.

En 1984 ⁵ es cuando, la cooperativa San Juan Bautista de Fuendejalón crea Bodegas Aragonesas, y en 1994, entra a formar parte del accionariado: la Cooperativa Santo Cristo de Magallon y el Instituto Aragonés de Fomento (IAF), para poder dar a conocer y comercializar sus vinos, ya que gracias a su esfuerzo, dedicación y calidad, Bodegas Aragonesas, se ha convertido en una bodega referente de la Denominación de Origen Campo de Borja.

Cuenta con 3700 hectáreas de viñedo y una gran extensión de variedad garnacha, más del 60% de su plantación, pues es una variedad que debe cultivarse en condiciones secas y cálidas, por lo que solo se cultiva en países mediterráneos, Australia y Argentina. Esta variedad es altamente apreciada por los enólogos por las propiedades que posee y su sabor particular. También cultiva otras variedades de uva tinta: Garnacha, Shiraz, Tempranillo, Cabernet, Mazuela, etc. y de uva blanca, como son: Macabeo, Chardonnay, Verdejo y actualmente Garnacha Blanca.⁶

La constitución de Bodegas Aragonesas agrupó a más de 700 viticultores, que junto con el equipo técnico y humano que conforma esta empresa, hacen posible asegurar su objetivo principal que es: aportar valor al territorio y mantener la población en una zona despoblada mediante la rentabilidad del cultivo de la vid.

Inicialmente, desarrollaron una estrategia de marca: comprando una serie de marcas, ya conocidas, a una bodega de Cariñena: Don Ramón, Mosén Cleto y Viña Tito, para que la comercialización de sus vinos fuera más fácil y fructífera al tener éstas cierta notoriedad. Se internacionaliza cuando inicia a vender sus vinos en el extranjero, siendo sus primeros importadores, Alemania, Suiza y Venezuela.

⁴ www.santocristodemagallon.com (2023) [Santo Cristo de Magallon Soc. Coop. Comarcal](#) consultado el 22/01/2023

⁵ www.bodegasaragonesas.com (2023) [About Us - Bodegas Aragonesas](#) consultado el 22/01/2023

⁶ www.bodegasaragonesas.com (2023) [About Us - Bodegas Aragonesas](#) consultado el 22/01/2023

En 1994, tras la ampliación de sus instalaciones y la asociación de la Cooperativa Santo Cristo de Magallon y el Instituto Aragonés de Fomento, lanzan al mercado su marca más conocida: Coto de Hayas, buscando con ésta desarrollar su marca de calidad.

4 LA INDUSTRIA Y EL MERCADO

En este apartado voy a identificar en que industria está involucrada Bodegas Aragonesas según su criterio administrativo y económico, haciendo después un análisis de mercado.

4.1 LA INDUSTRIA

La industria viene definida a través de un **criterio administrativo**, en el que agrupa empresas de la misma categoría y actividades comunes. Esta medición la encontramos en el CNAE, INE, y está comprendida en secciones, divisiones, grupos u clases. Por todo ello, Bodegas Aragonesas pertenece según el criterio administrativo a la industria:

1102 – ELABORACION DE VINOS

Y está dada de alta como: ELABORACION, DISTRIBUCION Y COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS, según su registro sanitario ⁷

La industria también viene definida por un **criterio económico**, en el que hay que tener en cuenta quien satisface las mismas necesidades que Bodegas Aragonesas, que necesidades y con qué tecnología.

Aragonesas en el sector vitivinícola posee una rivalidad alta, pues según ⁸ la Federación Española del Vino: En España hay cerca de 4.133 bodegas (2020), de diferentes tamaños. Esta rivalidad la podemos acotar si hablamos de diferenciación: teniendo en cuenta el tipo de uva con el que más vino produce Bodegas Aragonesas: Garnacha, también aminoraríamos esta rivalidad si hacemos referencia a la segmentación del mercado en términos geográficos en los que se cultiva esta variedad, (El mundo, Europa, España, Aragón, Zaragoza, D.O.P). En este sentido, Bodegas Aragonesas pertenece a la D.O. CAMPO DE BORJA y por tanto comercializa vinos calificados por dicha D.O, esta

⁷ www.e-registros.es (2023) [Bodegas Aragonesas SA - e.Registros \(e-registros.es\)](http://Bodegas Aragonesas SA - e.Registros (e-registros.es)) consultado el 18/02/2023

⁸ www.fev.es (2023) [El Sector del Vino en cifras \(fev.es\)](http://El Sector del Vino en cifras (fev.es)) consultado el 18/02/2023

calificación la consigue, tras el seguimiento de las reglas de funcionamiento por parte de las cooperativas que le suministran el vino

La garnacha, según vitivinicultura.net ⁹ es la variedad más cultivada en España, pues apunta que es una cepa vigorosa y muy austera de origen Aragonés, aunque también se cultiva en Toledo, La Rioja, Navarra, Tarragona y Madrid. Y es que, como he mencionado anteriormente es una de las variedades que mejor se adapta al clima de la extensión que abarca el viñedo de Bodegas Aragonesas. Por esta razón es muy importante tener en cuenta la variedad a la hora de estudiar la rivalidad.

Para definir la industria analizaré los productos que comercializa esta bodega, éstos son un sinfín, para poder abarcar una mayor cuota de mercado y los veremos más adelante.

CUADRO 3.1: PRODUCTOS DE BODEGAS ARAGONESAS



Fuente: www.elcatadordevinos.com

También hay que tener en cuenta que la industria vinícola se encuentra en la etapa del ciclo de vida de madurez, pues según un informe realizado por el IAF¹⁰ – Las exportaciones de vino de Aragón y su posición competitiva de 29 de marzo de 2023-, en estos momentos se vende lo mismo que hace unos años, e incluso menos pero de mayor calidad o mayor valor económico.

Así, desde este momento me voy a centrar en el análisis Bodegas Aragonesas y la variedad Garnacha,

⁹ www.vitivinicultura.net (2023) > Garnacha Tinta: Características de las Cepas, las Uvas y el Vino. (vitivinicultura.net) consultado el 18/02/2023

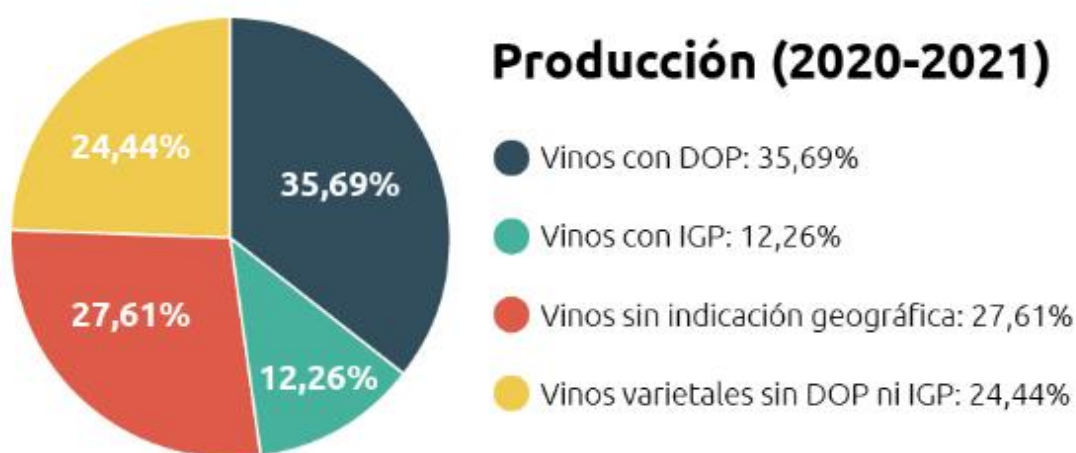
¹⁰ www.Comparteelsecreto.es (2023) Microsoft PowerPoint - 23 03 09 Aragón informe exportaciones.pptx (comparteelsecreto.es) consultado el 04/06/2023

4.2 EL MERCADO

España es un país con 47,35 millones de habitantes, donde 1,3 millones viven en la Comunidad Autónoma de Aragón, lugar donde se encuentra Bodegas Aragonesas, más concretamente en Fuendejalón, perteneciendo a la D.O.P. Campo de Borja

En España, la producción de vino, viene definida como se ve en el siguiente gráfico¹¹, produciendo entre 40-42 millones de hectolitros de vino y mosto

CUADRO 3.2.1: % PRODUCCION SEGÚN TIPOLOGIA DE VINO



Fuente: www.vindo.wine

Después de este pequeño preámbulo, a continuación voy a detallar el alcance geográfico que tiene Bodegas Aragonesas, anotando que el vino que comercializa es vino D.O.P y con el gráfico anterior, podemos identificar el porcentaje que representa. Como aclaración, un vino con DOP¹² “es aquel cuya calidad o características se deben al medio geográfico con sus factores naturales y humanos y cuya producción transformación y elaboración se realizan siempre en esa zona geográfica delimitada de la que toman nombre”.

¹¹ www.vinodo.wine (2023) [El sector en cifras – Vinos DO](#) consultado el 25/02/2023

¹² www.administración.gob.es (2023) [Denominaciones de Origen, Indicaciones Geográficas Protegidas y Especialidades Tradicionales Garantizadas - Derechos de propiedad industrial e intelectual - Puesta en marcha, gestión y cierre de una empresa - Empresas - Tus derechos y obligaciones en la UE - Tu espacio europeo - Punto de Acceso General \(administracion.gob.es\)](#) consultado el 4/06/2023

Así, según una noticia de Heraldo ¹³, Aragonesas, exporta el 50% de su producción a más de 60 países de los 5 continentes y cuenta con 176 importadores en todo el mundo, el otro 50% lo distribuye por toda la península Ibérica, Baleares y Canarias, a través de canales de distribución como son: hostelería-restauración, supermercados, pequeño comercio, particulares, venta online, etc.

Para Bodegas Aragonesas la garnacha es su variedad principal y de mayor producción, aunque el producto que oferta es muy amplio, alcanzado todos y cada uno de los parámetros que a continuación detallo¹⁴:

- según el color y variedad de la uva: blancos, rosados y tinto
- según su crianza: ¹⁵

CUADRO 3.2.2: CLASIFICACION DEL VINO SEGÚN SU CRIANZA

Clasificación	Tiempo Barrica	Tiempo Botella	Tiempo Total: Barrica + Botella
Roble o Semi-Crianza	3 meses mínimo	6 meses mínimo	9 meses
Crianza	Tintos: 6 meses mínimo	18 meses mínimo	24 meses
Reserva	Blancos y rosados: 6 meses mínimo	18 meses mínimo	24 meses
Reserva	Tintos: 12 meses mínimo	36 meses mínimo	48 meses
Gran Reserva	Blancos y rosados: 6 meses mínimo	30 meses mínimo	36 meses
Gran Reserva	Tintos: 24 meses mínimo	36 meses mínimo	60 meses

Fuente: www.vitivinicultua.net

- según el azúcar residual: secos, semisecos, dulces, semidulces

¹³ www.heraldo.es (2023) [Bodegas Aragonesas: 30 años llevando los mejores vinos de garnacha por el mundo \(heraldo.es\)](#) consultado el 25/02/2023

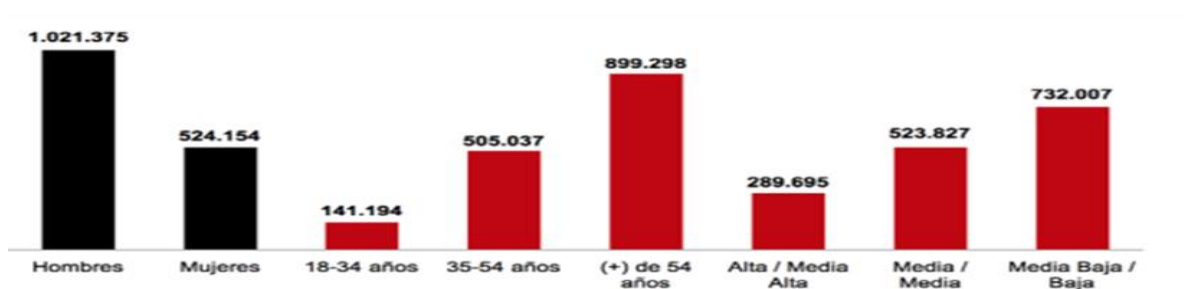
¹⁴ www.bodegasaragonesas.com 2023 [Nuestros vinos - Bodegas Aragonesas](#) consultado el 25/02/2023

¹⁵ www.vitivinicultura.net (2023) [Clasificación de los vinos: Según edad, color, azúcar y alcohol. \(vitivinicultura.net\)](#) consultado el 25/02/2023

Por tanto podemos hablar de que no hay un único perfil de consumidor, sino que éste depende también de los hábitos y costumbres del mismo ^{16 17},

El consumidor tradicional: el que no busca nuevas líneas y tendencias, son mayoritariamente hombres de más de 54 años y con nivel socioeconómico medio bajo, por tanto éstos tomaran: Don Ramon – Coto de Hayas Crianza

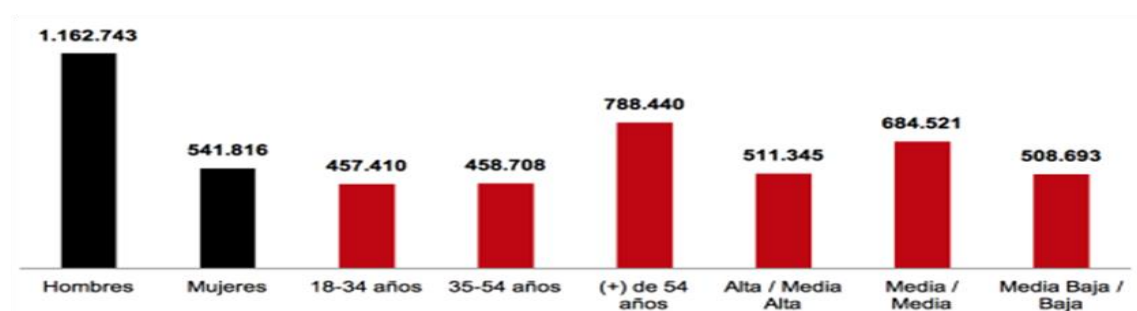
CUADRO 3.2.3: PERFIL “Consumidor tradicional” (sexo, edad, nivel socio-económico):



Fuente: www.eae.es

El urbanita inquieto: está más abierto a probar cosas nuevas. Su círculo social está predispuesto a hablar sobre marcas de vino, variedades, graduaciones. Normalmente se trata de varones, de todos los niveles socioeconómicos, con tendencia a ser mayores de 54 años. Aragonia – Fagus - Nabalé

3.2.4. CUADRO: PERFIL “Urbanita inquieto”(sexo, edad, nivel socio-económico):



Fuente: www.eae.es

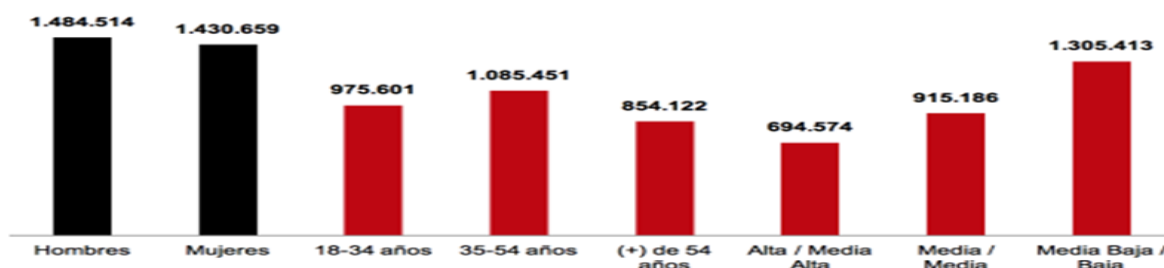
El consumidor trendy: un consumidor que experimenta con cosas nuevas y se nutre de ello para ampliar sus conocimientos del sector del vino. Consume vino a diario pero

¹⁶ www.jeanleon.com (2023) [¿Cuál es el perfil del consumidor de vino en España? - Jean Leon](#) consultado el 25/02/2023

¹⁷ www.eae.es (2023) [SRC_Vitivinicola.pdf \(eae.es\)](#) consultado el 25/02/2023

también otro tipo de bebidas. La distribución entre hombre y mujeres es muy similar. Y hay una uniformidad tanto en edades como en niveles socioeconómicos, no obstante con más tendencia a medio-bajo. Solo Tirio, Solo Centifolia, Solo Tiolico

3.2.5. CUADRO PERFIL: “consumidor trendy”(sexo, edad, nivel socio-económico):

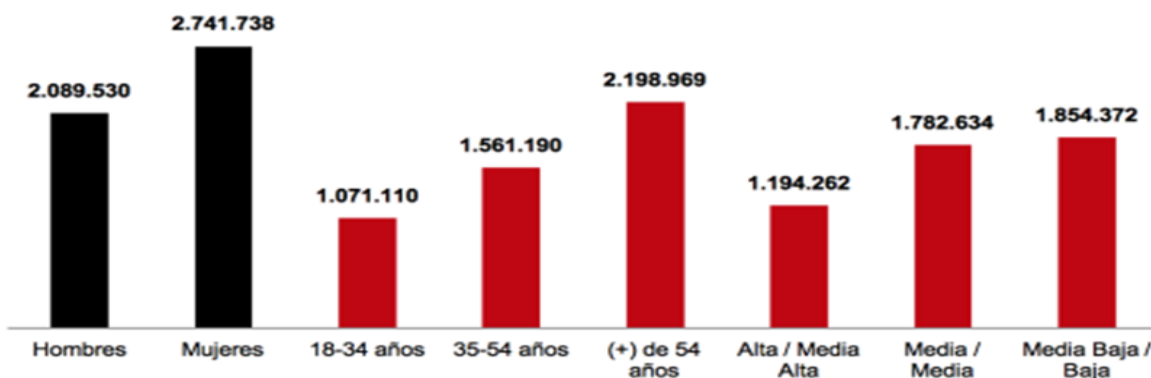


Fuente: www.eae.es

El consumidor rutinario; es al que no le interesa el sector, solamente consume en casa y normalmente en fin de semana, con una edad de más de 54 años, además la distribución entre hombres y mujeres y nivel socioeconómico es más uniforme que en otros perfiles.

Gama Jovenes y Crianzas de Coto de Hayas

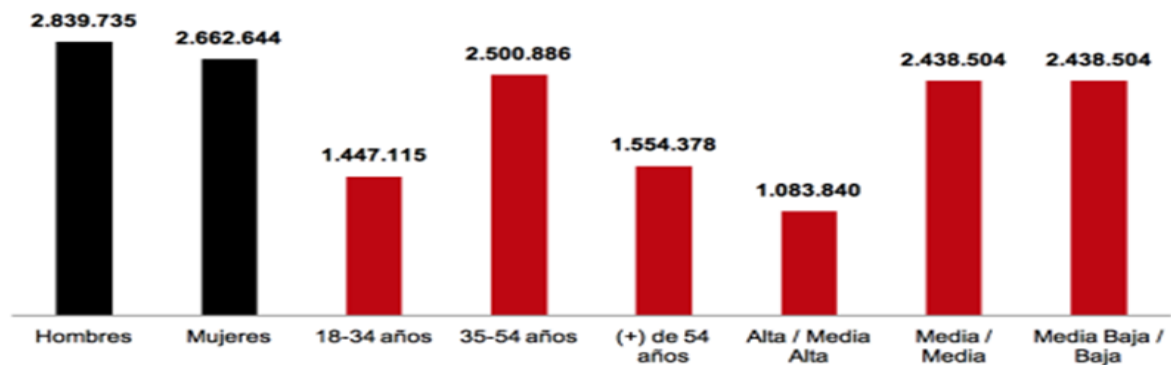
3.2.6. CUADRO PERFIL “consumidor tipo rutinario”(sexo, edad, nivel socio-económico):



Fuente: www.eae.es

El consumidor ocasional; al cual el componente social del producto le lleva a consumirlo. Destacan hombres y mujeres entre 35-54 años con un nivel socioeconómico, medio. Coto de Hayas Garnacha Centenaria

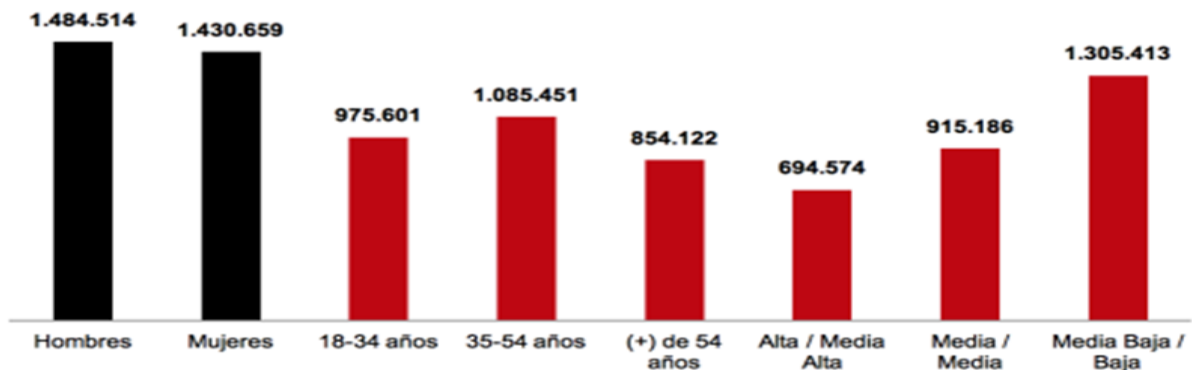
3.2.7. CUADRO PERFIL “consumidor ocasional”(sexo, edad, nivel socio-económico):



Fuente: www.eae.es

El consumidor social: lo hace solo en eventos, fiestas y celebraciones por tanto no tiene un interés especialmente elevado. Como es un consumo social, es además el más transversal en cuanto a las variables: sexo, edad y nivel socioeconómico. Dependiendo del evento al que acuda tomara unos u otros: Azzulo – Rozzulo, Centenaria – Fagus, etc

3.2.8: CUADRO PERFIL “consumidor social”(sexo, edad, nivel socio-económico):



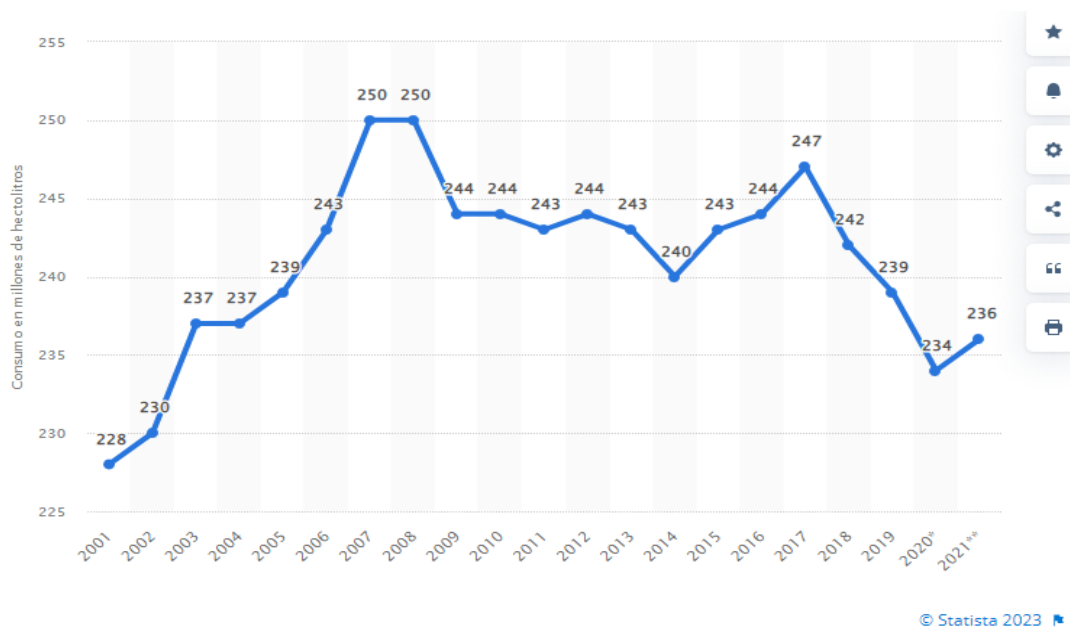
Fuente: www.eae.es

Después de este análisis de mercado, de lo que se produce en el sector, su clasificación, a quien y donde va dirigido, me falta hablar de las cifras de venta en este mercado, y es que según la Federación Española del Vino ¹⁸, la cifra anual de ventas asciende a 5831 millones de euros al año y en su conjunto, la actividad vitivinícola representa un 2,2% del PIB nacional, además mantiene 427000 puestos de trabajo, representando un 2,4% del total. También cabe decir que la demanda actual de vino ha aumentado a nivel mundial

¹⁸ www.fev.es (2023) [El Sector del Vino en cifras \(fev.es\)](http://www.fev.es) consultado el 4/03/2023

según informa Statista ¹⁹, se observa un incremento a partir de 2020, fundamentalmente, debido a la COVID 19.

3.2.9. CUADRO DEMANDA DE VINO



Fuente: www.stadista.com

A España la coloca entre los 10 mayores consumidores vino, siendo el total de éste igual a 10,5 millones de hectolitros en 2021 y además Interprofesionales del vino²⁰ nos da el dato de que el consumo de vino en España, después de la COVID 19, ha aumentado un 14,2% y las exportaciones lo han hecho notablemente en un 15,5%.

¹⁹ www.stadista.com (2023) [La industria del vino en España - Datos estadísticos | Statista](#) consultado el 4/03/2023

²⁰ www.interprofesionaldelvino.es (2023) [El consumo de vino en España se recupera en 2021 con un crecimiento interanual superior al 14% - Interprofesional del Vino de España](#) consultado el 04/03/2023

3.2.10. CUADRO CONSUMO DE VINO EN ESPAÑA



Fuente: www.Interprofesionaldelvino.es

5 ANALISIS DEL ENTORNO

A continuación, voy a identificar aquellos aspectos de la industria que condicionan la manera de actuar de las empresas que intervienen en ella, determinando así su rentabilidad. Estos aspectos podemos dividirlos en dos grupos: aspectos del entorno general y del entorno específico.

De esta manera, trataremos de explicar qué diferencia existe entre estos dos grupos. El primero, el general, engloba aquellos factores que afectan a todas las empresas por igual que realizan su actividad empresarial en un momento y lugar concreto. Por esta razón haré un análisis para poder identificar las amenazas y oportunidades que se dan. Por otro lado, tenemos el entorno específico, el cual afecta únicamente a una empresa o sector y determinará aquellas fortalezas o debilidades que la industria posee.

5.1 ENTORNO GENERAL

Este análisis lo voy a realizar a través de una herramienta de apoyo: el análisis PEST, que consiste en identificar aquellos aspectos Políticos, Económicos, Socioculturales y Tecnológicos que definen un entorno competitivo y apoyan o dificultan la realización de una actividad empresarial en él.

5.1.1 ANALISIS PEST

Políticos: Uno de los principales aspectos políticos que presenta una amenaza en el sector, es la inestabilidad política y el crecimiento continuo de tratados y barreras en todo el mundo, además de la creciente fiscalidad, pues el vino no deja de ser un artículo de lujo.

Como ejemplo de barrera, en 2022 se produjeron cambios en cuanto a la normativa que regula el potencial de producción vitícola en el Real Decreto 111/2022, de 8 de febrero, modificando el Real Decreto 1338/2018 de 29 de octubre, afectando , de manera indirecta a Aragonesas, haciendo que se tenga que adaptar a la normativa. Por otro lado existen oportunidades como son todas las subvenciones comunitarias que recibe el sector del vino, como puede ser la que ofrece el Gobierno de Aragón para la promoción del vino en mercados de terceros países, además de otras.

Económicos: Los altos niveles de inflación, junto con la incertidumbre en la mayoría de los países, provocados por la guerra y a su vez por la crisis energética, provocan la reducción del consumo en el sector, aunque se observa una leve reposición según marca interempresas ²¹. Otro objeto que afecta aquí es el tipo de cambio, pues es una empresa que como hemos dicho anteriormente exporta el 50% de su producción y si factura en moneda extranjera, esto le afectara. Por otro lado, puedo decir que el sector presenta oportunidades en este ámbito, ya que se observa que la evolución de la producción es positiva, pues el volumen de producción se estanca, pero sin embargo la facturación aumenta, y además vemos que el índice de desempleo disminuye

Socioculturales: Hoy en día estamos viendo que existe una tendencia hacia la polarización de las clases sociales, por lo que podemos decir que cada vez hay más ricos y pobres, desapareciendo la clase media, aunque todavía en nuestro mercado hay una estabilidad social, además como he presentado anteriormente podemos ver que el vino ha ganado protagonismo dentro de la población. Estas nuevas tendencias son positivas para Bodegas Aragonesas, pues esto hace que al haber un nuevo interés por el vino en la población, el número de visitas a la bodega aumente, y por tanto que su vino sea más conocido entre todos.

Tecnológicos: El uso de las redes sociales supone un gran avance, pues a la hora de vender y dar a conocer los vinos resulta más sencillo con esta vía. Con la celeridad que la tecnología avanza, la adecuación de las empresas al desarrollo tecnológico va a suponer un gran reto. Aunque Bodegas Aragonesas, recientemente ha trabajado en la ampliación y mejora de sus instalaciones, construyendo un parque fotovoltaico de 99kw y desarrollando el proyecto que ellos llaman 4.0, mediante el cual anuncia en que consiste

²¹ www.interempresas.net (2023) [El consumo de vino se recupera en 2022, pero no lo suficiente - Vitivinícola \(interempresas.net\)](http://www.interempresas.net) consultado el 25/03/2023

en su página web: proporcionar soluciones innovadoras y tecnológicas para ahorrar agua y prevenir vertidos en las bodegas.

5.2 ENTORNO ESPECÍFICO

Comenzare hablando de los competidores de Bodegas Aragonesas y detallando el porqué de dicha elección, y posteriormente explicare, los factores que de manera directa, afectan a Aragonesas todo ello mediante el análisis de las 5 fuerzas de Porter, herramienta de gran utilidad para evaluarlos

5.2.1 LAS 5 FUERZAS DE PORTER

5.2.1.1 COMPETIDORES

Para analizar los principales competidores de Aragonesas nos vamos a centrar en lo que he venido comentado durante todo el estudio, y es que es una bodega que elabora en mayor medida, vino de la variedad garnacha.

Según ladespensa.vip ²² Las D.O Cariñena, Borja y Calatayud, son las que más extensión tienen de esta variedad en España, aunque también existe en otras D.O como son: Somontano, Terra Alta, Priorat, etc, como sus orígenes están en Aragon, voy a considerar que sus principales competidores son bodegas que pertenecen a las D.O, Calatayud, Cariñena y Borja y por consiguiente a la hora de analizarlos, elegiré uno de cada una de estas denominaciones de origen. Haciendo más hincapié en Bodegas Borsao, pues creo que al pertenecer a la misma D.O es su principal rival.

Además para poder hacer un análisis de sus datos contables, voy a plasmar los de Aragonesas (sacados de SABI) para poder compararlos con el resto:

²² www.ladespensa.vip (2023) [La Garnacha - Historia y producción - La despensa VIP](#) consultado el 08/04/2023

4.2.1.1.1 CUADRO CUENTAS ANUALES BODEGAS ARAGONESAS

Cuentas No Consolidadas	31/12/2021	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
	12 meses	12 meses	12 meses	12 meses	12 meses
	Aprobado	Aprobado	Aprobado	Aprobado	Aprobado
	Mixto PGC 2007	Mixto PGC 2007	Mixto PGC 2007	Mixto PGC 2007	Mixto PGC 2007
Ingresos de explotación	13.077.335	12.919.847	14.113.811	16.490.924	17.467.873
Result. ordinarios antes Impuestos	-113.859	24.215	50.023	81.413	212.909
Resultado del Ejercicio	-29.127	17.599	37.378	64.797	172.222
Total Activo	19.040.721	18.633.877	15.984.250	12.261.689	11.891.250
Fondos propios	5.734.288	5.829.461	5.867.094	4.584.172	4.525.048
Rentabilidad económica (%)	-0,60	0,13	0,31	0,66	1,79
Rentabilidad financiera (%)	-1,99	0,42	0,85	1,78	4,71
Liquidez general	1,41	1,48	1,95	1,40	1,34
Endeudamiento (%)	69,88	68,72	63,29	62,61	61,95
Número empleados	35	29	36	36	38

Fuente: SABI

Así, de esta manera, se ve que Aragonesas tuvo unos ingresos de explotación máximos en 2017, y es por esto que toma la decisión de ampliar sus instalaciones, aunque después fueron aminorándose poco a poco hasta 2020 con la COVID 19. El año siguiente sus ingresos fueron mayores, aunque la guerra con Ucrania no dejó crecer todo lo que la economía española y de Aragonesas quería.

BODEGAS BORSAO (D.O. Campo de Borja)

Situada en la localidad de Borja, pertenece a la D.O. Campo de Borja, como he comentado anteriormente, y fundada en 1958, con el mismo fin que las Cooperativas de Fuendejalón y Magallón. En 2001 se fusionan las cooperativas de Pozuelo y Tabuenca con la de Borja, dando lugar a BORSAO S.A. llegando a tener así 375 viticultores y una extensión de 2300 hectáreas aproximadamente²³.

Según la propia D.O, estos son los datos de comercialización de vino embotellado:

4.2.1.1.2 CUADRO COMERCIALIZACION VINOS BODEGAS BORSAO

Bodegas Borsao SA						
	HI interior	HI exterior	Total	%HI interior	% HI exterior	Total
2021	24.543	33.234	57.777	42,48%	57,52%	100,00%
2020	25.170	39.214	64.384	39,09%	60,91%	100,00%
2019	25.460	46.270	71.730	35,49%	64,51%	100,00%
2018	22.600	45.938	68.538	32,97%	67,03%	100,00%
2017	21.283	40.290	61.573	34,57%	65,43%	100,00%

²³ www.bodegasborsao.com (2023) [Bodegas Borsao · Tradición](#) , [Bodegas Borsao · Producción](#) consultado el 08/04/2023

Esta bodega, como vemos en el cuadro anterior, exporta el 57,5% de su producción a diferentes países de los 5 continentes, teniendo mayor presencia en EEUU, el otro 42,5% lo distribuye en el mercado nacional, y de este porcentaje, más del 50%, según fuentes del sector, lo vende a la cadena de supermercados MERCADONA, por tanto Mercadona, tendrá un gran poder de negociación a la hora de exigir mayor calidad al mismo precio, por ejemplo.

Además según datos de SABI:

4.2.1.1.3 CUADRO CUENTAS ANUALES BODEGAS BORSAO

Cuentas No Consolidadas	31/12/2021	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
	12 meses	12 meses	12 meses	12 meses	12 meses
	Aprobado	Aprobado	Aprobado	Aprobado	Favorable con incertidumbres F
	Normal PGC 2007	Normal PGC 2007	Normal PGC 2007	Normal PGC 2007	Normal PGC 2007
Ingresos de explotación	25.409.515	26.481.216	29.078.028	29.195.707	26.637.428
Result. ordinarios antes Impuestos	1.122.264	730.392	1.807.630	1.914.541	1.589.548
Resultado del Ejercicio	846.187	553.402	1.362.287	1.430.038	1.192.546
Total Activo	32.702.570	32.150.773	34.472.443	33.609.579	28.071.822
Fondos propios	16.083.571	15.383.681	15.040.560	13.817.173	10.960.920
Rentabilidad económica (%)	3,43	2,27	5,24	5,70	5,66
Rentabilidad financiera (%)	6,98	4,75	12,02	13,86	14,50
Liquidez general	1,54	1,65	1,52	1,71	1,45
Endeudamiento (%)	50,82	52,15	56,37	58,89	60,95
Número empleados	63	61	62	57	57

Fuente: SABI

Al igual que le ocurre a la empresa analizada, los ingresos de explotación se aminoran en los años 20 y 21 debido a la COVID 19 y más tarde la Guerra de Ucrania

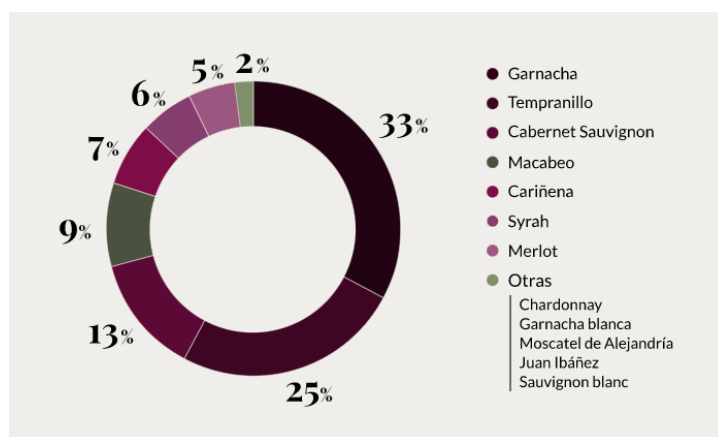
GRANDES VINO Y VIÑEDOS (D.O Cariñena)

Pertenece a la D.O. Cariñena, conocida también por El Vino de las Piedras, y como las dos anteriormente citadas, en 1997 tras la unión de varias cooperativas, da origen Grandes Vinos, con más de 700 familias de viticultores,²⁴ y una extensión de aproximadamente 4500 hectáreas, repartidas con las siguientes variedades²⁵

²⁴ www.grandesvinos.com (2023) [Nuestros viñedos. Tierras con denominación de origen \(grandesvinos.com\)](http://www.grandesvinos.com) consultado el 08/04/2023

²⁵ www.grandesvinos.com (2023) [Trabajamos con variedades de uva adaptadas al terreno \(grandesvinos.com\)](http://www.grandesvinos.com) consultado el 08/04/2023

4.2.1.1.4 CUADRO VARIEDADES COMERCIALIZADAS EN GRANDES VINOS



Fuente: www.grandesvinos.com

Además, tras preguntar a gente relacionada con esta bodega, hemos conocido que exportan alrededor del 70% de su producción, y su principal importador esta en Alemania.

Si hacemos un pequeño estudio de los datos de SABI:

4.2.1.1.5 CUADRO VENTAS ANUALES GRANDES VINOS

Cuentas No Consolidadas	31/12/2021	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
	12 meses Aprobado	12 meses Pendiente de tratamiento	12 meses Aprobado	12 meses Aprobado	12 meses Aprobado
	Normal PGC 2007	Normal PGC 2007	Normal PGC 2007	Normal PGC 2007	Normal PGC 2007
Ingresos de explotación	18.332.354	22.498.837	23.891.833	28.243.583	32.010.307
Result. ordinarios antes Impuestos	165.042	475.018	391.005	425.633	687.272
Resultado del Ejercicio	133.813	357.118	288.810	359.747	537.549
Total Activo	32.652.146	33.471.745	31.901.110	36.970.419	36.890.586
Fondos propios	14.502.471	14.308.498	13.615.728	13.262.864	12.904.688
Rentabilidad económica (%)	0,51	1,42	1,23	1,15	1,86
Rentabilidad financiera (%)	1,14	3,32	2,87	3,21	5,33
Liquidez general	1,68	1,70	1,58	1,41	1,29
Endeudamiento (%)	55,58	57,25	57,32	64,13	65,02
Número empleados	66	66	62	63	60

Fuente: SABI

También se ve reflejado lo mismo que en las anteriores, los ingresos desde 2017 descienden, marcando sus mínimos en 2021, pues el cierre de fronteras, en la exportación de vino se vio muy afectada.

BODEGAS SAN ALEJANDRO (D.O. Calatayud)

Pertenece a la D.O Calatayud, cuenta con 950 hectáreas y unas 150 familias de viticultores²⁶ cuya principal variedad es la garnacha

Según su página web exporta alrededor del 85% de su producción a 40 países de los cinco continentes, pero principalmente a EEUU, con su marca: Evodia y a Noruega con Marques de Nombrevilla.

Además con los datos que podemos encontrar en SABI, aunque no disponemos de los datos económicos de 2018 y 2019:

4.2.1.1.6 CUADRO VENTAS ANUALES SAN ALEJANDRO

Cuentas No Consolidadas	30/09/2021	30/09/2020	30/09/2017
	EUR	EUR	EUR
	12 meses	12 meses	12 meses
	Aprobado	Aprobado	Aprobado
	Mixto PGC 2007	Mixto PGC 2007	Normal PGC 2007
Ingresos de explotación	10.334.501	9.653.386	8.858.035
Result. ordinarios antes Impuestos	186.493	251.100	72.477
Resultado del Ejercicio	170.869	230.784	66.436
Total Activo	11.156.080	9.618.975	9.069.727
Fondos propios	3.572.592	3.144.600	2.345.323
Rentabilidad económica (%)	1,67	2,61	0,80
Rentabilidad financiera (%)	5,22	7,99	3,09
Liquidez general	1,38	1,54	1,33
Endeudamiento (%)	67,98	67,31	74,14
Número empleados	27	26	25

Fuente: SABI

Se observa que para esta empresa, al contrario que para el resto de las analizadas, la pandemia y la guerra de Ucrania no le afectó, pues sus ingresos de explotación fueron en aumento. Esto pudo deberse a que en los países a los que exporta la COVID, no afectó tanto.

Como conclusión, tras este análisis, se ve que la competencia que posee Aragonesas, es muy alta, pues 2 de las 3 empresas analizadas tienen unos ingresos superiores a los suyos, y para la tercera, éstos aumentan año tras año.

²⁶ www.san-alejandro.com (2023) Bodegas San Alejandro (Miedes de Aragón) DO Calatayud Zaragoza (san-alejandro.com) consultado el 08/04/2023

Por tanto, al final de este documento daré unos consejos para que esto vaya cambiando poco a poco.

5.2.1.2 *PROVEEDORES*

En este apartado voy a analizar cuáles son los proveedores más relevantes para Bodegas Aragonesas y su poder negociador además de saber si existe algún agente que se encuentre en posición ventajosa para poder apropiarse de la mayor parte de valor creado por la empresa.

Los principales proveedores de Bodegas Aragonesas son Cooperativa San Juan Bautista en Fuendejalón, y Cooperativa Santo Cristo de Magallon, porque son las que suministran el vino para embotellar sus productos, integradas por un total de alrededor de 700 agricultores, que durante la vendimia, depositan sus uvas en las cooperativas de las que son socios. Con este dato al ser sus únicos proveedores de vino puedo decir que su poder negociador es muy amplio. Además, según la normativa vigente para que el vino pueda ser embotellado como D.O Campo de Borja, éste, tiene que estar calificado por la propia D.O, y para ello, tiene que provenir de la misma.

Si este punto de vista lo vemos desde la perspectiva del agricultor, éste, por sí solo apenas tendrá poder negociador, porque cada uno representa un porcentaje muy pequeño, pero si lo hacemos desde cada una de las cooperativas, éstas tendrán un alto poder negociador.

Además de proveedores de vino, tiene proveedores de botellas, cápsulas, tapones, etiquetas, entre otros. Aquí la oferta se amplía, y por tanto el poder negociador del proveedor en este caso será bajo. Aunque según guarda14²⁷ y testificaciones consultadas con profesionales del sector, la entrega de botellas está siendo alterada, pues tras el COVID, la subida de la Luz, la falta de materia de prima para realizar el vidrio, han provocado el cierre de hornos y por consiguiente el no servicio de botellas a las bodegas, lo que ha producido que el precio de las botellas aumente y la oferta disminuya y por lo tanto el poder negociador del proveedor de botellas aumente.

²⁷ www.Guarda14.com (2023) [Incertidumbre por la futura provisión de botellas de vidrio para el vino | Noticias \(guarda14.com\)](#) consultado el 25/03/2023

5.2.1.3 CLIENTES

En cuanto al poder de negociación de los clientes, éste depende del peso que tenga el cliente sobre la empresa, si el cliente es un cliente que compra poco, su poder negociador será mínimo, pero sin embargo si compra mucho y su valor creado es alto, su poder de negociación también será alto, de esta manera este cliente podrá negociar mejores precios, o mejores calidades. También se verá afectado si la empresa ha comprado máquinas específicas para hacer un producto concreto para su cliente. Si la maquina esta sin amortizar y el cliente decide no comprar más o rescindir su contrato, el poder del cliente en este caso también será alto

En nuestro caso, como en el resto, encontrar cuáles son sus principales clientes es una tarea difícil, pues esta información puede ser confidencial, ya que si ésta está a la mano de la competencia, la puede usar y generarle problemas.

Como hemos comentado hasta ahora, hemos considerado que el 50% de las ventas son para la exportación, según su página web, por tanto cabe decir que el mercado de exportación en su conjunto tiene un gran poder negociador, a la hora de tomar decisiones internas de la empresa que tengan que ver con este mercado, éstas tendrán un gran peso.

En alguna noticia digital, aseguraba su gerente que sus principales mercados de exportación eran EEUU, China e Inglaterra. Si analizo éstos puedo decir que a Bodegas Aragonesas le ha repercutido a la hora de posicionar sus productos en estos mercados, por ejemplo en EEUU, la incorporación a la presidencia de Trump hizo que éste impusiera aranceles²⁸ a la entrada según la graduación de la bebida importada, en Inglaterra el Brexit produjo barreras en el territorio y en China, el cierre de sus fronteras por la COVID 19, hizo que existieran barreras y por consiguiente supongo que el descenso de importaciones en este país.

5.2.1.4 AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES

En este apartado voy a justificar que el simple hecho de que haya posibles nuevos competidores entrantes en el mercado, es un factor importante para el análisis de las 5 fuerzas de Porter.

Por un lado entiendo que las barreras a la entrada son altas por las siguientes razones:

²⁸ www.elpais.com (2023) [¿Qué son los aranceles y por qué Trump quiere imponerlos al aceite y al vino español? | Economía | EL PAÍS \(elpais.com\)](https://www.elpais.com/comunicacion/2023/03/25/que-son-los-aranceles-y-por-que-trump-quiere-imponerlos-al-aceite-y-al-vino-espanol/?sl=ce&sl2=ce) consultado el 25/03/2023

a.) Las bodegas que ya llevan un largo recorrido y que son productivas normalmente se benefician de las economías de escala. Es decir, cuantas más unidades (litros de vino) producen, menor es el coste al cual lo realizan. El proceso de vendimia, almacenamiento de producto en cooperativas y la maquinaria especializada para la transformación al producto final y embotellado está diseñado para aprovechar este tipo de economía hasta encontrar su punto óptimo de producción. Por tanto para un nuevo entrante sus costes serán muy superiores a los participantes ya implantados en el mercado.

b.) La financiación inicial es medio – alta. Aunque dependerá del tamaño de bodega que se vaya a construir, en general, la inversión es considerable. Como ejemplo, haciendo una estimación a partir de datos que nos da un artículo de Vinatur ²⁹, montar una bodega de producción de 5000 botellas, tendría los siguientes costes: una inversión inicial en inmovilizado de unos 30000€ más un coste variable por botella de 3.52€ = 17600€ por tanto para una bodega pequeña, la inversión inicial aproximada sería contando con un pequeño margen para licencias, seguros, controles de calidad externos, de 55000€. Faltaría añadir el alquiler o compra de las instalaciones, por lo que si para 5000 botellas el desembolso inicial es de aproximadamente 55.000€ para una bodega del tamaño de Aragonesas que produce una media de 7.000.000 – 8.000.000 de botellas, el desembolso para la inversión, no estará al alcance de muchos, y por tanto existirá una barrera a la entrada

c.) Como hemos visto anteriormente, existen diferentes segmentos de consumidores de vino, por tanto podremos decir que seguramente, un porcentaje alto de consumidores será fiel a la línea o marca de producto ya existente y le costara probar uno nuevo.

d.). Para acceder a los diferentes canales de distribución, las bodegas ya establecidas y que tenga un producto diferenciado o con un precio competitivo, será más fácil acceder a ellos que una nueva.

Por otra parte influye la capacidad de respuesta de las empresas del sector:

a.) Como he comentado al principio de este apartado muchas bodegas aprovechan las economías de escala y las ventajas de asociarse en cooperativas, de esta manera pueden reaccionar de forma rápida para bajar el precio de coste de las materias primas fijando

²⁹ www.vinatur.com (2023) <https://www.vinatur.com/2022033068521/lo-que-cuesta-montar-una-bodega-y-vivir-de-ella.html> consultado el 25/03/2023

precios inferiores de compra, así poder ser más competitivas e impedir la entrada de nuevos. Algunas veces incluso a precios calificables de competencia desleal según una noticia de Vinetur ³⁰.

b.) Otro tema a tener en cuenta son los recursos financieros que poseen las bodegas existentes, que podemos suponer que son elevados, pues su facturación hoy por hoy es también elevada según statistic ³¹ en comparación con un potencial entrante que quiere poner en marcha su bodega desde cero. Este hecho hace que comparativamente sea más difícil aún acceder al mercado.

Por tanto puedo concluir, con que las barreras a la entrada son medio-altas, y que la capacidad de respuesta de las empresas del sector es alta y rápida y por tanto esto dificulta la entrada de nuevos competidores en esta industria y en consecuencia, disminuye el riesgo y no disminuye la rentabilidad.

5.2.1.5 PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Un producto sustitutivo es el que satisface las mismas necesidades que otro sin importar las características de ambos productos. Así, la empresa debe preocuparse no solo por su competencia directa dentro de su sector sino también por la amenaza de los productos sustitutivos que podrían reemplazarlo.³²

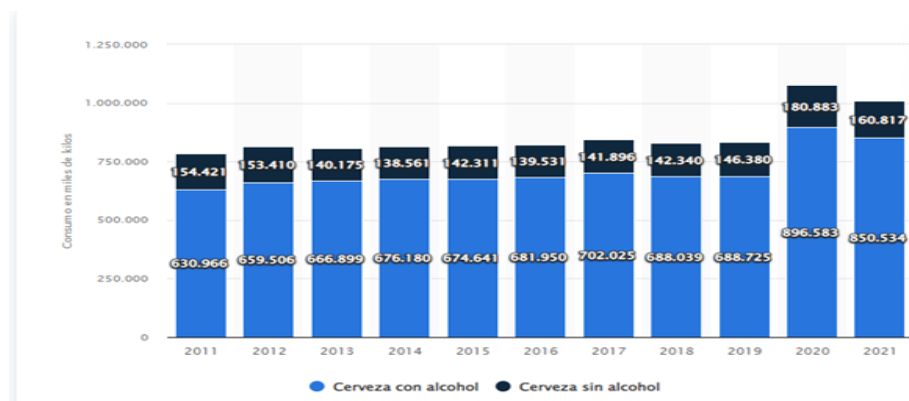
Por tanto diré que los productos sustitutivos del vino son otras bebidas, y que pueden ser tanto alcohólicas como no alcohólicas. Los sustitutos alcohólicos: El mayor competidor es la cerveza, ya que se trata de una bebida con poca concentración de alcohol, con un coste bajo y que se consume en similares situaciones sociales que el vino.

³⁰ www.vinetur.com (2023) [Félix Solís denuncia por competencia desleal a las cooperativas \(vinetur.com\)](#) consultado el 25/03/2023

³¹ Statistic (2023)

³² www.economipedia.com (2023) [Bien sustitutivo - Qué es, definición y concepto | 2023 | Economipedia](#) consultado el 02/04/2023

4.2.1.5.1 CUADRO VOLUMEN DE CERVEZA CONSUMIDA CON Y SIN ALCOHOL EN LOS HOGARES ESPAÑOLES ³³



Fuente: www.es.statista.com

Según la gráfica el consumo de cerveza es bastante estable. Hasta 2020 se consumían en España unos 17 litros por persona/año, bastante más que el vino. Después, este nivel se ha incrementado.

En cuanto al vino podemos ver que se consume bastante menos que la cerveza, además según el ministerio de agricultura, pesca y alimentación su consumo desde 1987 ha bajado un 30%, más que la cerveza.

4.2.1.5.2 CUADRO CONSUMO PER CAPITA CERVEZA

Año	Consumo per cápita (hogares) (L/persona / año)
2013	9,23
2014	8,93
2015	8,45
2016	8,65
2017	8,11
2018	7,89

Fuente: Ministerio de agricultura, pesca y alimentación.

Sustitutos no alcohólicos: Zumos, refrescos y agua.

Con estos datos puedo afirmar que la industria del vino tiene que tener cuidado con los productos sustitutivos, ya que parece que va perdiendo cuota de mercado con el paso de

³³www.es.statista.com (2023) [Cerveza: consumo por tipo en España 2011-2021 | Statista](#) consultado el 02/04/2023.

los años, aunque cabe recordar que hoy por hoy la gente consume vino de mayor calidad o valor económico, y por tanto el nivel de facturación de esta industria es mayor.

6 ANALISIS INTERNO

En esta sección daré a conocer los recursos, factores, habilidades y capacidades de las que dispone Bodegas Aragonesas, para alcanzar la posición que tiene en el mercado.

Con este análisis identificare las fortalezas y debilidades que tiene la empresa con el objetivo de poder desarrollar su estrategia competitiva. Además confeccionaré un análisis VRIO para terminar construyendo el análisis DAFO y CAME

6.1 ACTIVIDADES DE LA CADENA DE VALOR

APOYO

INFRAESTRUCTURA: Las instalaciones recientemente ampliadas, Cooperativas, viñedo

GESTION DE RECURSOS HUMANOS: Viticultores que siguen las directrices que los enólogos les dan para garantizar la calidad del vino, personal de: la línea de producción, gestión administrativa y comercial.

DESARROLLO TECNOLOGICO: Maquinaria especializada en la elaboración de vino y que garantice el cumplimiento de la norma, y a la vez comprometida con el medioambiente

ABASTECIMIENTO: son los proveedores de vino – cooperativas – y de materia seca: botellas, cajas, capsulas, etiquetas, etc.

PRIMARIAS

LOGISTICA INTERNA: Puede ser el control de pesaje, almacenaje del vino a granel y ya embotellado.

OPERACIONES: de bodega como la realización de coupage, y además la clarificación y filtración, crianza, embotellado

LOGISTICA EXTERNA: seria el almacenamiento de los vinos embotellados y transporte al consumidor final

MARKETING: Bodegas Aragonesas tiene diversos medios para dar a conocer su bodega y sus productos: cuenta con un equipo comercial amplio que se mueve en el ámbito nacional e internacional, además acude a ferias también nacionales e internacionales,

participa en concursos, donde se le han concedido varias medallas a un gran número de sus productos, hace poco ha entrado a formar parte del foro de marcas renombradas, cuenta con página web y redes sociales y además realiza, como hemos dichos anteriormente, visitas y catas en sus instalaciones ³⁴

SERVICIOS POSTVENTA: Cuenta con un servicio post-venta para posibles problemas con los pedidos y con un departamento encargado de las reclamaciones. Gracias a este trato y a los comentarios y sugerencias, la empresa consigue tener un feedback de sus clientes.

6.2 RECURSOS Y CAPACIDADES

Una vez analizadas las actividades de la cadena de valor, identificare los recursos y capacidades que posee Bodegas Aragonesas:

Recursos Tangibles: Suelen ser fácilmente identificables a través del balance de situación de la empresa, por esta razón diré que con la reciente ampliación de sus instalaciones, han conseguido que su zona de elaboración y crianza adquiera mayor capacidad, para poder trabajar mejor.

Recursos Intangibles: Son más difíciles de detectar y copiar que los anteriores ya que pueden no ser percibidos a simple vista. Dentro de estos podríamos hablar de: su gran esfuerzo en I+D+I, que además se aprovechan de él con el fin de conseguir innovaciones y mejoras que le permiten aumentar su competitividad y adaptarse a las nuevas demandas del mercado, la calidad extraordinaria de sus uvas, pues como he dicho antes, los viticultores siguen las directrices marcadas por los enólogos a la hora de tratar y cultivar esta materia prima, y también podemos hablar de la reputación de su marca más conocida: COTO DE HAYAS.

Recursos Humanos: No hay duda que todo lo anterior lo consiguen gracias al equipo de expertos que conforma Bodegas Aragonesas, hacen que toda la plantilla y viticultores se sientan partícipes de ella. Por ejemplo, sus enólogos tienen habilidades directivas que les permiten aumentar la eficiencia de su trabajo en el campo consiguiendo aumentar la

³⁴ www.Bodegasaragonesas.com (2023) [Bodegas Aragonesas: Garnacha Terroir - Bodegas Aragonesas](#) consultado el 02/04/2023

calidad de sus productos, según Aragonesas, cuentan con los mejores expertos del mundo en la elaboración de vinos de garnacha.

6.3 ANALISIS VRIO

En este apartado voy a analizar si Bodegas Aragonesas posee recursos VRIO, es decir, que sean valiosos (que cree valor en la empresa), escasos, difíciles de imitar y que estén integrados en la empresa para sacarles el máximo beneficio.

Y es que, cuentan con su producto estrella: LA GARNACHA, que crea valor a la empresa, de hecho es la razón de ser de la misma, es un bien difícil de imitar porque todo el personal de la bodega tiene un contrato de confidencialidad, y está integrada en la bodega desde su fundación. Este bien podemos decir que es escaso, pues para la elaboración de sus productos, sobretodo de gama alta, utilizan cepas de más de 50 años cultivadas en vaso, es decir, la cosecha de estas uvas se hace a mano. Como apreciación tengo que decir que hoy por hoy la mayoría de las viñas se cultiva en espaldera, para así, poder hacer la recolección con máquinas.

Por tanto puedo decir que LA GARNACHA da a Bodegas Aragonesas una fuente de ventaja competitiva sostenible.

6.4 ANALISIS DAFO Y CAME

En este apartado voy a analizar las posibles oportunidades y fortalezas de Aragonesas, así como las debilidades y amenazas.

6.4.1 ANALISIS DAFO

Debilidades: Estos son los factores internos que intervienen en la empresa:

- Bajo uso de publicidad como metodología de promoción
- Dependencia de los proveedores de botellas, pues como hemos dicho anteriormente no sirven a tiempo porque los hornos están cerrados.

Amenazas: son también factores externos que influyen negativamente a la empresa:

- Sus productos sustitutivos.
- Altos niveles de inflación, que van a provocar una reducción del consumo de actividades de ocio
- Aumento del precio de materias primas
- Restricciones en el consumo de alcohol.

Fortalezas: son factores internos que afectan positivamente en Bodegas Aragonesas:

- Alta inversión en I+D+I
- Ampliación de las instalaciones
- Viticultores comprometidos con y para el buen hacer de los vinos de Aragonesas

Oportunidades: son aquellos factores externos que influyen a la hora de conseguir los objetivos de Aragonesas:

- Después de la COVID 19 el consumo de alcohol ha ido aumentando.
- Interés creciente en el mercado por la variedad garnacha
- Existencia de Subvenciones para la promoción del vino en Terceros Países y adquisición de maquinaria
- Existencia de página web y redes sociales

6.4.2 ANALISI CAME

Corregir - Estrategia Reorientación:

Pueden invertir en publicidad e incrementar la interacción en sus redes sociales para así poder darse a conocer a más gente y conseguir así tener una buena reputación, reconocimiento y prestigio para tener una buena imagen de marca.

Afrontar - Estrategia Supervivencia:

Disminuir la amenaza de productos sustitutos, sacando al mercado lo que los consumidores quieren y aumentar la competitividad del sector haciendo acuerdos a largo plazo con los proveedores, para conseguir costes más bajos, permitiendo así, encontrarse en una mejor posición que su competencia.

Mantener - Estrategia defensiva:

Crear productos que sean adaptados al gusto de los consumidores y así, incorporar productos adecuados para distintos tipos de paladar.

Explorar - Estrategia ofensiva:

Aprovechando el aumento del consumo de alcohol en España, el interés por la variedad garnacha, y las subvenciones para la promoción del vino en terceros países, incrementan su I+D+I adaptándose al gusto del consumidor, con el objetivo de mejorar sus beneficios actuales y futuros.

7 ESTRATEGIA COMPETITIVA

En esta sección abordare aquellas acciones que Bodegas Aragonesas desarrolla y que le hacen conseguir ciertas ventajas competitivas en su actividad empresarial.

Para ello voy a tener en cuenta que según fuentes del entorno su MISIÓN, es cuidar la elaboración y comercialización de vinos de diferentes variedades, predominando la garnacha originaria de la zona, protegiendo el medio ambiente autoabasteciéndose con energías renovables y además, cuando hablan de VISIÓN hacen referencia a: ser los referentes del vino de garnacha en el mercado y me han comunicado que sus VALORES, son CEPA:

Confianza: Como empresa confiable demuestran tener Compromiso, Seriedad y capacidad para atender, responder y resolver las situaciones que afecten a sus clientes, empleados y demás grupos de interés.

Ética: Implica evitar cualquier conducta que pueda afectar a la reputación de la empresa de los socios y el entorno.

Pasión: Tienen deseo de superación y están implicados y apasionados con su trabajo y con lo que hace, contagiar esa pasión y esa energía a los demás

Autenticidad: Comportándose siempre de una manera coherente con las ideas y convicciones propias, con humildad.

Por todo esto y tras el análisis realizado de esta empresa, puedo decir que la principal estrategia que sigue Aragonesas para competir en el mercado, está ligada a la excelente calidad de sus productos y trato humano que reciben los clientes.

La calidad del producto la consigue gracias al cumplimiento y dedicación por parte de los viticultores, de las directrices marcadas por el equipo técnico de esta bodega. Consiguiendo de esta manera, elaborar unos vinos, principalmente de garnacha, extraordinarios, y por tanto obteniendo un elemento diferenciador con respecto a los demás productores de esta variedad. Este valor lo transmite a sus consumidores a través de su gran equipo comercial, alcanzando una cuota de mercado muy alta, pues saben cómo elaborar vinos diferentes y a quien ofrecerles según la franja de edad y gustos. Además de esto, Aragonesas, intenta que sus proveedores de material auxiliar, le proporcionen el mejor precio de mercado, repercutiendo positivamente en el precio final

al consumidor. Esta última idea, ligada con el uso eficiente de su planta de producción, permite que la empresa ahorre gastos y consiga economías de escala.

8 ESTRATEGIA CORPORATIVA

En este apartado definiré cuál es el alcance que la empresa ha tenido en sus negocios y en el ámbito geográfico en el que opera.

Como ya he comentado al inicio de este análisis, Bodegas Aragonesas empezó a comercializar los vinos que embotellaba de la Cooperativa San Juan Bautista de Fuendejalón y desde ese momento no paró de crecer, hasta lo que es hoy: Una bodega referente de la D.O. CAMPO DE BORJA, participada por dos cooperativas y el IAF.

La compañía pasó de tener unas instalaciones sencillas, para embotellar unos 2.000.000 de botellas, a ampliarlas en 3 fases diferentes después de entrar a formar parte Magallón y el IAF. En la primera fase (1994), tras el aumento de ventas del 30% se construyó un edificio para oficinas, planta de elaboración, de producción, almacén y crianza, poco tiempo después en 2004, tuvieron que ampliar este espacio porque su crecimiento acelerado así lo exigía, aumentaron un 50% y ya en 2018, fue cuando decidieron construir el ahora ESPACIO TERROIR³⁵, el cual se puede visitar, haciendo una reserva previa, y finalizando la visita con una cata de vinos y degustación de productos de la zona, siendo ésta una actividad secundaria para Aragonesas, pues su actividad principal es la comercialización de sus vinos, tanto en territorio nacional como mundial, estando presentes en todas provincias españolas y a su vez en más de 60 países de los cinco continentes. Siendo sus principales países exportadores China, Reino Unido y Estados Unidos y teniendo como objetivo posicionarse en el mercado con la misma cifra de negocio que el año anterior a la COVID 19.

9 EXPECTATIVAS DE FUTURO

Como conclusión, y tras el estudio de la industria y mercado del vino, puedo decir que éste es muy competitivo, pues existen numerosas bodegas, vinos y variedades en todo el mundo y los fabricantes lo que buscan es diferenciarse según, la tipología de producto, cata y en nuestro caso por la variedad, y diré que todo esto en su conjunto es clave para

³⁵ www.heraldo.es (2023) [Heraldo del campo: Vanguardia en Bodegas Aragonesas para responder al futuro del vino](#) consultado el 04/06/2023

la elección del producto por parte del consumidor final. Además he comentado que usan economías de escala y a su vez diferenciación adaptándose al gusto del consumidor.

La exportación de vino es clave para Aragonesas, representando un alto porcentaje de sus ventas, y también para sus competidores. En ese sentido cuidar la reputación de la marca es muy importante para que el consumidor tanto nacional, como internacional perciba el valor creado, de esta manera como expectativa de futuro recomiendo a Bodegas Aragonesas forjar alianzas estratégicas comerciales con los países en los que más presencia tenga, y si existen recursos humanos y económicos, estar presentes en países análogos, en los cuales pueda empezar a implementar una política de expansión creciente.

Por otro lado, la importancia de los compromisos sostenibles socialmente y medioambientalmente amparados en la Agenda 2030 podría ser un factor importante a desarrollar e incrementar en el futuro para la bodega. Aunque ya lleva a cabo alguna de estas políticas de cero residuos, reutilización del agua, reducir la huella de carbono etc, implementar medidas dentro de su cadena de valor puede ser muy interesante, para conseguir mayor sonoridad en el sector

Además podrían incrementar sus ventas de productos Premium, desarrollando una estrategia, con el fin de que el precio de venta medio aumentase, y por tanto esta empresa fuese más eficiente

Otras recomendaciones futuras serían: mantener su maquinaria actualizada para que la producción sea eficiente, hacer una estrategia de marketing online (venta web) que permita la optimización de la productividad de los empleados (y mejorar su conciliación laboral-familiar), formación de la plantilla y por último una clara exposición de estos puntos, en sus valores como empresa, a través, fundamentalmente de su web, pues por el momento no aparece.

Adicionalmente, hoy por hoy, se analiza y se toma decisiones conforme a grandes volúmenes de datos relevantes (Big Data). Estos, permitirían a Bodegas Aragonesas identificar tendencias de consumo e incluso segmentados por zonas geográficas para una optimización de su toma de decisiones. También con la llegada de la tecnología 5G, se puede incrementar este volumen de datos procedentes de sus procesos de elaboración lo que iría muy relacionado con mejorar su efectividad y ahorro de costes. En la medida en la que Aragonesas pueda, creo que es una acción ya no solo interesante, sino fundamental para mantener la competitividad dentro de la industria.

Estas serían algunas de mis recomendaciones a futuro, pues observando la tendencia del sector: los cambios en sostenibilidad y avance tecnológico, podrían ayudar a mejorar, siendo en todo caso coherentes, no excluyentes y realizables en conjunto con su estrategia actual.

10 BIBLIOGRAFIA

Guerras, L.A. y Navas, J.E. (2022)

Grant, Robert M. (2014)

Fernández, E., Ramírez, M. (2021): Fundamentos para la toma de decisiones estratégicas de la empresa”, Pirámide, Madrid

Barney, J.B. y Hesterly, W.S. (2006)

Rothaermel (2018).

Navas, J.E. y Guerras, L.A. (2016)

Además de todo lo detallado a lo largo del documento