

# Universidad Miguel Hernández

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas

Grado en Administración y Dirección de Empresas

*Departamento: Estudios Económicos y Financieros*

Área: ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS



## PROPUESTA DE PLAN ESTRATEGICO PARA

### BODEGAS CARREÑO S.L

**Autor**

José Ginés González Albarracín

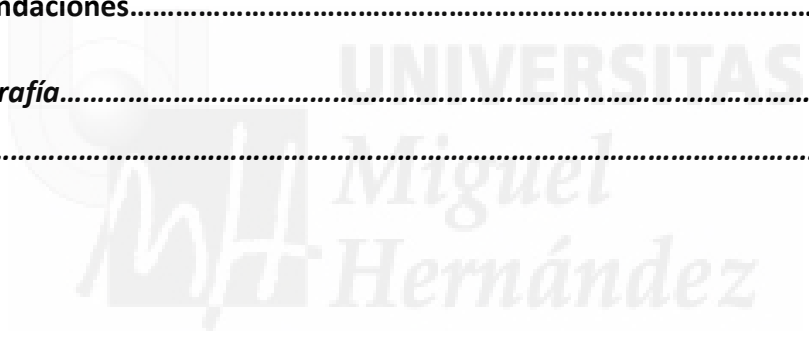
**Tutores**

Antonio José Verdú Jover

Francisco José Verdú Jover

<b>1. Introducción.....</b>	<b>5</b>
<b>2. Visión misión y objetivos.....</b>	<b>8</b>
2.1. <i>Visión.....</i>	8
2.2. <i>Misión.....</i>	8
2.3. <i>Objetivos.....</i>	9
<b>3. Análisis estratégico Externo.....</b>	<b>10</b>
<b>3.1 Análisis estratégico del Entorno General (PESTEL).....</b>	<b>10</b>
3.1.1 Perfil estratégico del Entorno.....	11
<b>3.2 Análisis específico.....</b>	<b>13</b>
<b>3.2.1 Análisis de los cultivos de la vid.....</b>	<b>13</b>
3.2.1.1 <i>Superficie del viñedo europeo.....</i>	13
3.2.1.2 <i>Fuera de la UE .....</i>	14
<b>3.2.2. La producción de vinos.....</b>	<b>15</b>
3.2.2.1. <i>En la Unión Europea.....</i>	15
3.2.2.2. <i>Fuera de la Unión Europea.....</i>	15
<b>3.2.3. El consumo de vino.....</b>	<b>16</b>
2.2.3.1. <i>El consumo en la UE.....</i>	16
2.2.3.2. <i>El consumo Fuera de la UE.....</i>	17
<b>3.2.4. Principales exportadores de vino en 2013.....</b>	<b>18</b>
<b>3.2.5. Principales importadores de vino en 2013.....</b>	<b>19</b>
<b>3.2.6. Los tres mercados vinícolas más grandes en 2013.....</b>	<b>20</b>
<b>3.2.7. La denominación de Origen Bullas. ....</b>	<b>23</b>
<b>4. Análisis Interno.....</b>	<b>25</b>
4.1. Historia de la bodega.....	25
4.2. Suelo y clima.....	25
4.3 Perfil estratégico de la empresa.....	26
4.4. Ventajas competitivas de la Bodega Carreño.....	27
4.5 Análisis económico Financiero.....	30

<b>5. Análisis DAFO.....</b>	<b>34</b>
<b>6. Proceso de formulación de la estrategia.....</b>	<b>35</b>
<b>6.1. La estrategia corporativa.....</b>	<b>35</b>
<b>6.2. Estrategia seguida por la empresa.....</b>	<b>36</b>
<b>6.3. Recomendaciones en la estrategia corporativa.....</b>	<b>38</b>
6.3.1 Vermut.....	39
6.3.2 Vinagre.....	39
6.3.3. Las visitas temáticas.....	39
<b>7. La estrategia Competitiva.....</b>	<b>40</b>
<b>8. La implantación y revisión del plan.....</b>	<b>43</b>
<b>9. Recomendaciones.....</b>	<b>45</b>
<b>10. Bibliografía.....</b>	<b>47</b>
<b>11. Anexo.....</b>	<b>48</b>



## **TABLAS**

Tabla Nº 1 Evolución de la superficie en la UE

Tabla Nº2 Superficie total de viñedos fuera de la UE

Tabla Nº3 consumo de vino en algunos países de la UE

Tabla Nº4 Importaciones de vino de Alemania

Tabla Nº5 Importaciones de vino de UK

Tabla Nº6 Importaciones de vino de EEUU

Tabla Nº7 Perspectivas Financieras

Tabla Nº8 Salud Económica

Tabla Nº 9 Eficiencia Económica

Tabla Nº 10 Líneas estratégicas: Vermut

Tabla Nº 11 Líneas estratégicas: Vinagre

## **GRAFICOS**

Grafico Nº 1 Producción vinícola mundial

Grafico Nº 2 Consumo de vino en la UE

Grafico Nº 3 Volumen de importaciones en 2013

### **Figuras:**

**Figura Nº 1 Perfil estratégico del entorno**

**Figura Nº 2 Matriz de Abell D.O Bullas**

**Figura Nº 3 Perfil estratégico de la empresa**

**Figura Nº 4 La cadena de valor de Porter**

**Figura Nº 5 Matriz de Abell Bodegas Carreño S.L**

**Figura Nº 6 Reloj Estrategia**

**Figura. Nº 7 Reloj estratégico aplicado a bodegas Carreño**

### **DIAGRAMA:**

**Diagrama Nº 1 Estrategia corporativo**

**Diagrama Nº 2 Estrategia seguida por la empresa**

**Diagrama Nº 3 Estrategia de crecimiento**

**Diagrama Nº 4 La planificación y el control estratégico.**

## 1. Introducción.

Esta propuesta de plan estratégico está desarrollada sobre la empresa Bodegas Carreño S.L, que está ubicada en el noroeste de la Región de Murcia y pertenece a la denominación de origen Bullas.

Citando la información obtenida en la Web de Bodegas Carreño<sup>1</sup>,

La empresa fue fundada en 1.930 por la familia Carreño, que actualmente se encuentra en su cuarta generación, ha elaborado sus vinos de manera tradicional, intentando adaptarse a los cambios que ha sufrido el entorno en todo este tiempo y sabiendo adaptarse a los nuevos avances tecnológicos.

La Bodega cultiva sus viñedos en Cehegín y su mayor cultivo es Monastrell, pero además cultiva otras como Petit Verdot, Syrah y Cabernet Sauvignon.

Con la experiencia que les caracteriza, han conseguido unos vinos de gran carácter y personalidad. Además, la bodega cuenta con un número grande de asociados que comparte su filosofía y desarrollan sus actividades bajo sus directrices. Esto les ha aportado el suficiente volumen de cultivo como para poder ofrecer a sus clientes un producto excelente y único.

La estructura de la empresa es la clásica (Funcional) o por departamentos.

Diagrama Nº1 Estructura de la empresa



Fuente: Elaboración propia

La empresa está dividida por sus principales actividades o funciones que deben realizarse dentro de su producción. En opinión de sus fundadores, esta estructura es la más adecuada para un productor de vino, estandarizado en gran volumen y bajo costo.

---

<sup>1</sup>. El suelo y el clima. Recuperado el 17 Julio 2015, de <http://bodegascarreno.com/bodega/>

La plantilla está compuesta por 65 personas.

- \* Oficina y administración: 2
- \* Laboratorios: 3 (1 químicos y 2 auxiliares)
- \* Producción: 8
- \* Almacenamiento y distribución: 2

Además, unas 50 personas trabajan para la empresa de forma indirecta (autónoma).

La facturación de la empresa en los últimos años ha alcanzado los 9 millones de euros<sup>2</sup>, siendo esta una cantidad suficientemente importante si la comparamos con otras empresas del entorno. La perspectiva en la que tenemos que estudiar el sector es doble: General y específico.

General: La bodega forma parte de la denominación de origen Bullas: Según el informe del Instituto de Fomento de la Región de Murcia de Abril de 2015, en sus páginas 10-12, la denominación de origen Bullas 3

Cuenta con 1036 hectáreas de cultivo, es la más joven de las denominaciones de origen en Murcia y cuenta con 496 titulares y 11 bodegas. La producción anual de Bullas es de 800 000 litros de vino anual, los cuales se dedican al vino joven, puesto que los vinos de Bullas tienen dificultades en su fermentación y transformación en crianzas.

Con respecto a su comercialización, podemos decir que Bullas vendió en 2013 un total de 8.923 hectolitros de vino, de los cuales 1.326 hl corresponden a vino blanco, 1.349 a vino rosado y 6.248 hl a vino tinto. El 50% de los vinos van al mercado interior, mientras que el otro 50% se exporta principalmente a Estados Unidos, Alemania, Rusia, Japón y Polonia.

Los esfuerzos de la D.O. Bullas se centran en competir con sus vinos por sus características de calidad y bajo precio, ya que esta denominación no tiene los recursos necesarios para centrarse en vino de media y larga crianza.

Desde una visión más específica de la empresa, los mercados donde la empresa compite, son grandes demandantes de los productos que comercializa la empresa. La empresa está centrada en exportaciones a granel de su vino joven a Francia e Italia, donde destina el 60% de toda su producción. El 40 % restante de su producción, lo reparte en los mercados de UK, Alemania y España, donde comercializa su vino embotellado.

La visión es el primer paso para poder dar prioridad a los diferentes proyectos de la organización, ordenándolos según el grado de importancia para la empresa. Viendo a la

---

<sup>2</sup> Sabi Buscar

<sup>3</sup> [http://www.institutofomentomurcia.es/c/document\\_library/get\\_file?uuid=731974cd-ff0a-48c4-985d-127672019adb&groupId=10131](http://www.institutofomentomurcia.es/c/document_library/get_file?uuid=731974cd-ff0a-48c4-985d-127672019adb&groupId=10131)

visión, como una meta a largo plazo, que piensa en general en todas las actividades de la empresa, las cuales no serán evaluadas sino que son metas que hacen que decidamos por donde queremos comenzar a alcanzar los objetivos.

Necesitaremos que estas metas estén relacionadas con las dificultades del entorno y las posibilidades que la empresa posea para competir en la industria.

Además, no tiene que ser una mera idea de alcanzar algo imposible ya que si es imposible de alcanzar nadie creerá en esos objetivos.

Por todo esto, nos proponemos:

- Ganar más reconocimiento de nuestra marca por nuestros consumidores, tanto en el ámbito local, como en el nacional y sobre todo, desarrollar la Bodega a nivel internacional.
- Pretendemos potenciar, nuestros productos dentro del ámbito gastronómico y turístico de la región de Murcia.
- Ampliar nuestra gama de productos utilizando los antiguos mercados.

*La Misión* de Bodega Carreño SL, es poder ofrecer a sus clientes, un vino excelente. Además de poder ofrecer todas las ventajas de la tierra donde produce sus vinos. Todo esto, lo conseguimos por la constante mejora de procesos y desarrollo de productos y actividades empresariales. En resumen, como podemos competir en los mercados con nuestros rivales utilizando los recursos de la empresa.

En esta propuesta de plan estratégico, pretendemos dar un giro a la estrategia de la empresa, realizando para este fin, actuaciones de análisis sobre diferentes áreas que influyen directamente sobre la empresa. Analizaremos los diferentes entornos de la empresa: General y específico, sus cadenas de valor, estrategias corporativas y competitivas, con el objetivo de poder proponer cambios en estas estrategias y alcanzar los objetivos fijados por la empresa.

Los objetivos planteados por la empresa, los tenemos que diferenciar entre corto y largo plazo y en orden de prioridad a corto plazo queremos desarrollar una fuerte imagen de marca de los productos de Bodegas Carreño, en los mercados locales y nacionales.

A largo plazo crecer en cuota de mercado y depender menos de las ventas de vino a granel. Además de desarrollar una marca significativa en la industria. Esto nos permitirá poder obtener más margen con menos rotación de productos, de esta forma podemos dedicar los recursos restantes a otras actividades como:

1. Desarrollar nuevos productos.
2. Ser vistos por nuestros consumidores como un producto de calidad.
3. Crecer como marca en los diferentes ámbitos de actuación. Ya que esto nos permitirá cambiar nuestro posicionamiento estratégico en un futuro.

Todo esto, nos permitirá obtener las metas de la organización en un horizonte de corto y de largo plazo, priorizando y siendo claros con los objetivos principales de la organización.

## 2. Visión, misión y objetivos

### 2.1. Visión

Según Guerras & Navas (2007, p.115), la visión “es un reflejo mental de cómo queremos que sea la empresa en su funcionamiento”, por tanto lo que definimos como visión es cómo es y cómo queremos que sea el funcionamiento presente y futuro de la empresa.

En la introducción hemos descrito la visión como una idea de lo que queremos que sea la empresa en el futuro. Si queremos enriquecer esa definición, podemos decir que la visión es el primer paso para dar prioridad a los diferentes proyectos de la organización, ordenándolos según el grado de importancia para la empresa. Por tanto, describimos la visión como una meta a largo plazo que engloba todas las actividades de la empresa, las cuales no serán evaluadas al tratarse de la fase inicial en nuestro plan de alcanzar los objetivos. Necesitaremos que estas metas estén relacionadas con las dificultades del entorno y las posibilidades que la empresa posea para competir en la industria. Es decir, debemos evitar que nuestra visión sea una quimera imposible de alcanzar, ya que si se trata de objetivos totalmente irrealizables, nadie creará en ellos (Guerras & Navas, 2007, p.115).

Por todo esto, nos proponemos:

- Ganar más reconocimiento de nuestra marca por parte de los consumidores, tanto en el ámbito local, como en el nacional, y sobre todo, desarrollar la bodega a nivel internacional.
- Potenciar nuestros productos dentro del ámbito gastronómico y turístico de la Región de Murcia.
- Ampliar nuestra gama de productos utilizando los mercados antiguos.

### 2.2. Misión

La misión es algo dinámico que tiene que estar adaptándose a las circunstancias del entorno continuamente. Por este motivo, como indica Guerras & Navas (2007,p.115), “para una persona es su vocación, una declaración de principios. Podemos conocer los objetivos respondiéndonos a la pregunta *¿Cuál es la esencia de nuestro negocio y cuál quiere que sea?*”

Las características que tiene que tener la misión son de carácter dinámico, cambian con los vaivenes del mercado y tiene que responder a las preguntas *¿Por qué existimos? ¿En qué negocio? ¿Cómo los desarrollamos?* (Guerras & Navas, 2007,p.115). Siguiendo estas recomendaciones, la misión de la bodega Carreño es ofrecer a sus



clientes un vino excelente, además de ofrecer todas las ventajas de la tierra donde produce sus vinos.

### 2.3. Objetivos

En este apartado nos proponemos explicar cómo vamos a materializar lo expuesto en la visión y misión de la empresa (Guerras & Navas, 2007, p.115). De esta forma, los objetivos que Bodegas Carreño desean alcanzar son, en orden de prioridad, los siguientes:

- **A corto plazo.** Desarrollar la marca de los productos embotellados en los mercados locales y nacionales. Conseguiremos este objetivo haciendo una fuerte reducción de precios en distintos canales de distribución como son la hostelería y la restauración.
  
- **A largo plazo.** Crecer en cuota de mercado en productos embotellados y depender menos de las ventas de vino a granel, además de desarrollar una marca significativa en la industria. Esto nos permitirá poder obtener más margen con menos rotación de productos y de esta forma podremos dedicar los recursos restantes a otras actividades como:
  1. Desarrollar nuevos productos.
  2. Ser vistos por nuestros consumidores como un producto de calidad.
  3. Crecer como marca en los diferentes ámbitos de actuación, ya que esto nos permitirá cambiar nuestro posicionamiento estratégico en un futuro.

Todo esto nos permitirá obtener las metas de la organización en un horizonte de corto y de largo plazo, priorizando y siendo claros con los objetivos principales de la organización.

### 3. Análisis estratégico Externo:

#### 3.1 Análisis estratégico del entorno General

En esta etapa del análisis de la estrategia, realizamos un análisis general de los factores que pueden afectar a la empresa. Para identificar las variables que sean determinantes para Bodegas Carreño S.L, el análisis PESTEL (Guerras & Navas 2007 P.146) agrupa factores del entorno en seis dimensiones: política, económica, sociocultural, tecnológica, medioambiental y legal.

Tal y como indican Guerras & Navas (2007, p.51), “el primer problema que hay que resolver para estudiar el entorno general es definir sus límites, es decir, identificar qué variables van a tener un impacto significativo en la actividad de la empresa y cuáles no”.

Para determinar el ámbito de nuestro análisis, utilizaremos dos áreas geográficas muy diferenciadas entre sí, dentro de la UE y fuera de la UE. Dentro de ellas, estudiamos las siguientes variables:

- Cultivos de la vid dentro y fuera de la UE (Factores políticos, legales)
- Producción de vino tanto dentro como fuera de la UE (Factores políticos, tecnológicos)
- Consumo a nivel mundial de vino (Factores económicos, sociales)
- Los mayores exportadores e importadores de vino a nivel global (Factores económicos, políticos)

Para el análisis preciso del estudio de las variables anteriormente mencionadas, obtendremos la información necesaria de la OIV<sup>4</sup> (Organización Intergubernamental del Vino) que dice:

La O.I.V persigue sus objetivos y ejerce sus funciones tal como está previsto en el artículo 2 como organismo intergubernamental de carácter científico y técnico de competencia reconocida en el ámbito de la viña, del vino, de las bebidas a base de vino, de las uvas de mesa, de las uvas pasas y de los demás productos derivados de la vid.

---

<sup>4</sup> OIV (Organization Internationale de la Vigne et du Vine)

Con la misión de informar a sus miembros de las medidas que tengan en cuenta las preocupaciones de los productores, consumidores y otros actores de la industria del vino.

La OIV es también la fuente de numerosas publicaciones en el campo de la viticultura, la enología, vino de la economía mundial...

Tras desagregar esta información, estamos en disposición de formular nuestro perfil estratégico de la industria del vino ,dentro de los parámetros estudiados, que nos aportara las diversas oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa, las cuales formaran parte del análisis D.A.F.O como figura más destacada de esta propuesta de plan estratégico.

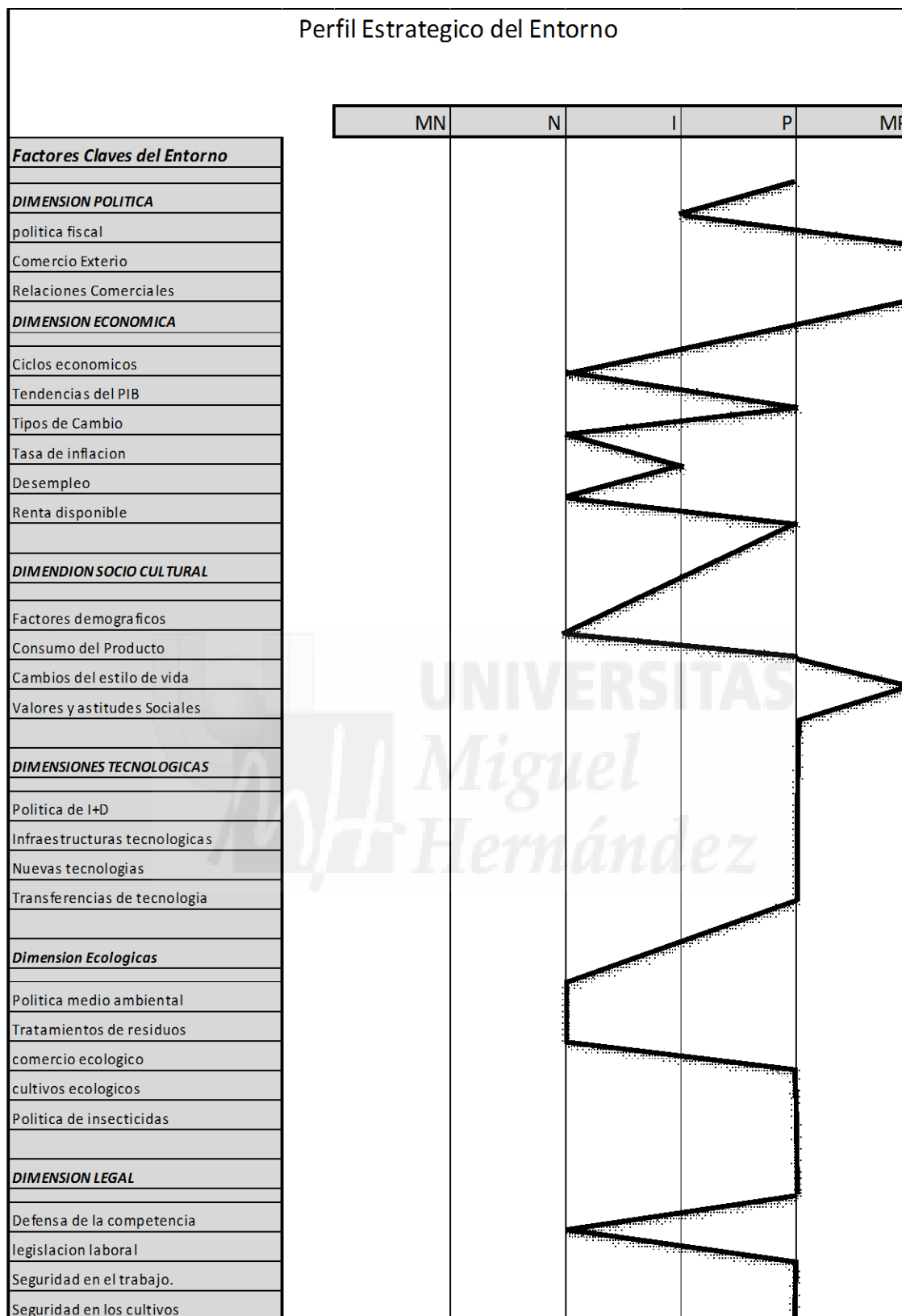
### **3.1.1 Perfil estratégico del Entorno.**

De esta forma, tenemos que utilizar diferentes técnicas que nos ofrezcan la oportunidad de analizar el entorno bajo algunas característica concretas. Por este motivo, realizaremos un perfil estratégico del entorno de la industria del vino, evaluando las variables expuestas en el punto 3.1 (Guerras & Navas, 2007).

El primer paso es la delimitación de las variables que tenemos que analizar, también llamadas dimensiones del entorno (Guerras & Navas, 2007, p.146). En el siguiente análisis hemos tomado la perspectiva de la Bodega para escoger las diferentes variables del entorno que afectan directa o indirectamente a la empresa.

Figura N° 1 Perfil estratégico del entorno.





Fuente: Elaboración propia.

Las conclusiones que nos arroja este análisis son sencillas, pues, como nos dice Guerras & Navas (2007,p.146), “todas las variables a la derecha son **Oportunidades** y todas las

demás a la izquierda son **Amenazas**. De esta forma destacamos las siguientes oportunidades y amenazas”.

**Oportunidades:** Creación de secciones de cultivo y desarrollo de servicio de campo que compensa la falta de profesionalización de los agricultores con ayuda a la integración y reinserción laboral, desarrollo de mercado por parte de las D.O., siendo muy importante los acuerdos bilaterales y la fortaleza del Euro frente a otras monedas y, sobre todo, la estabilidad política del entorno general.

**Amenazas:** Modificaciones de las ayudas que recibe el sector, reduciendo su rentabilidad y competencia con otros mercados, así como las reducciones de cuotas de producción de los países UE; los países emergentes como China y Brasil; la fortaleza del euro y la caída del consumo en general.

### 3.2 Análisis específico

#### 3.2.1 Análisis de los cultivos de la vid.

##### 3.2.1.1. Superficie del viñedo europeo

Hemos podido analizar los diferentes programas de ayuda al incremento de la producción del campo en la UE en los últimos años, los cuales hicieron que el cultivo de la vid se redujera entorno al 0.5% en el conjunto de la unión.

Destacamos que las mayores zonas de cultivo las tienen tres países: España, Francia e Italia, las cuales suman un total de 2569 Milh de cultivo. Entre los tres países cultivan un 73.8 % de la producción de la UE.<sup>5</sup>

La tabla Nº 1 nos indica la evolución de la superficie en la UE

<b>Superficies totales de Viñedos Europeos</b>					
<b>Miles de Hectareas</b>	2010	2011	2012	2013	%
<b>Austria</b>	46	47	44	44	1,26%
<b>Alemania</b>	102	102	102	102	2,93%
<b>Bulgaria</b>	83	81	78	78	2,24%
<b>España</b>	1032	1082	1018	1023	29,39%
<b>Francia</b>	6	818	800	794	22,81%
<b>Grecia</b>	110	112	110	110	3,16%
<b>Hungría</b>	65	68	64	63	1,81%
<b>Italia</b>	776	795	759	752	21,60%
<b>Portugal</b>	240	244	236	229	6,58%
<b>Rumania</b>	204	204	205	205	5,89%
<b>Otros</b>	890	101	84	81	2,33%
<b>Total UE 28</b>	2664	3553	3500	3481	100,00%

Fuentes: Elaboración propia con información de la OIV (Organization Internationale de la Vigne et du Vine)

##### 3.2.1.2 Fuera de la UE

<sup>5</sup>[https://www.google.es/?gfe\\_rd=cr&ei=bfM6VuHzEKGp8weOrZLABQ&gws\\_rd=ssl#q=ASPECTOS+DE+LA+COYUNTURA](https://www.google.es/?gfe_rd=cr&ei=bfM6VuHzEKGp8weOrZLABQ&gws_rd=ssl#q=ASPECTOS+DE+LA+COYUNTURA)

La tendencia del cultivo de la vid fuera de la UE es totalmente diferente, pues está aumentando en países como China y en toda Sudamérica, con la excepción de Brasil, donde están sufriendo una reestructuración.

Destacamos la evolución del viñedo en países como Argentina o Chile, además del sudeste asiático, con un 16% del total de los cultivos. Si lo sumamos a China, el volumen alcanza el 31 % de todos los cultivos fuera de la Unión Europea.

Por otro lado, destacar países como Turquía con un 13% y EEUU con un 10% de los cultivos, los cuales aglutinan un 23% del cultivo fuera de la UE.

De esta forma, podemos afirmar que el cultivo de la vid está aumentando fuera de la UE.

Tabla Nº2 Superficie total de viñedos fuera de la UE

MILES DE HECTAREAS DE CULTIVO	2011	210	2012	2013	%
<b>ARGENTINA</b>	217	218	221	224	6%
<b>BRASIL</b>	92	90	91	87	2%
<b>CHILE</b>	200	200	205	207	5%
<b>AUSTRALIA</b>	171	170	162	158	4%
<b>CHINA</b>	539	560	580	600	15%
<b>EEUU</b>	404	407	407	408	10%
<b>NUEVA CELANDA</b>	37	37	38	38	1%
<b>RUSIA</b>	62	63	62	63	2%
<b>SUDAFRICA</b>	132	131	131	130	3%
<b>TURQUIA</b>	514	508	497	504	13%
<b>OTROS PAISES AFRICANOS</b>	237	242	239	239	6%
<b>OTROS PAISES AMERICANOS</b>	84	86	88	87	2%
<b>OTROS PAISES DE ASIA</b>	616	615	615	615	16%
<b>OTROS PAISES</b>	628	628	600	595	15%
<b>TOTAL FUERA DE LA UE</b>	3933	3955	3936	3955	100%

Fuentes: Elaboración propia con información de la OIV (Organization Internationale de la Vigne et du Vine)

En el gráfico nº 2 podemos ver los volúmenes de los cultivos de los diferentes países y regiones más significativas.

### 3.2.2. La producción de vinos

### 3.2.2.1 En la Unión Europea

La producción de vino en la UE la podemos clasificar como moderada. La UE cuenta con los principales productores de vino del mundo, con mucha diferencia. Hablamos de Italia, España y Francia. La suma de la producción de vino de estos tres países supone el 46.58% de la producción mundial, casi la mitad de toda la producción.

En 2014, Italia obtuvo un crecimiento de su producción vinícola que no superó el 2.4%, quedando su producción total en torno a los 45 millones de hectolitros. España, en cambio, ha tenido una evolución más favorable, obteniendo un crecimiento en el 2014 del 11% en su producción. Al contrario, Francia está teniendo en estos últimos años una tendencia negativa en su producción vinícola, bajando al tercer puesto de productores mundiales <sup>6</sup> con unos escasos 42 millones de hectolitros

### 3.2.2.2 Fuera de la Unión Europea

Fuera de la UE tenemos tres zonas donde el crecimiento de la producción vinícola está siendo muy acentuado: los países sudamericanos, destacando dos países como **Argentina y Chile**, los cuales suman casi 28 millones de hectolitros; el **sudeste asiático mas China** y por último, **EEUU**, alcanzando los 22 millones de hectolitros.

Por otro lado, tenemos que destacar el crecimiento de **Nueva Zelanda**, país que ha obtenido 2.5 millones de hectolitros con un crecimiento de un 2% con respecto al 2014, y **Sudáfrica**, con una producción de 12.3 millones de hectolitros y un crecimiento de 5.3%.<sup>7</sup>

)

En el siguiente gráfico, destacamos los principales productores de vino además de poder ver la evolución de la producción mundial de vino.

---

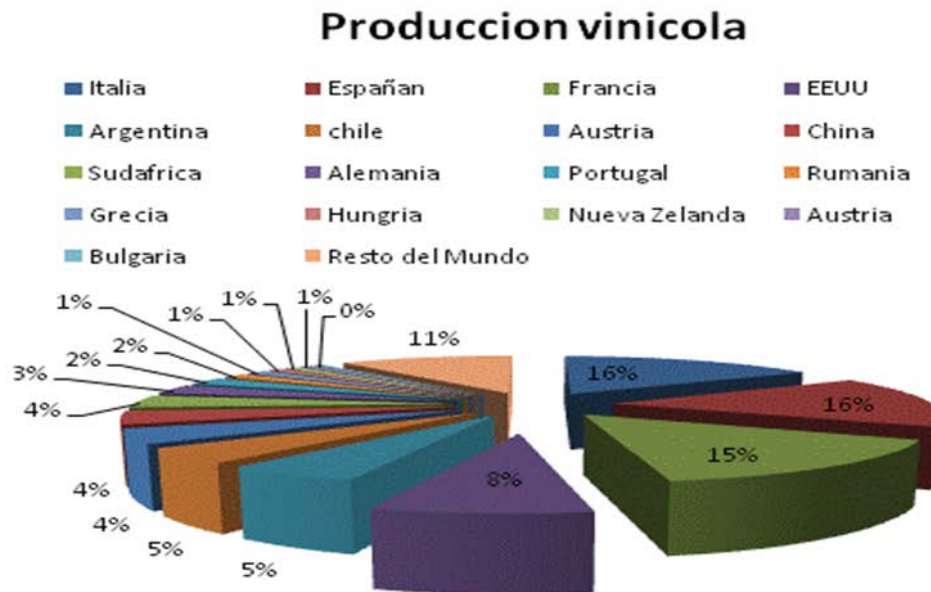
<sup>6</sup> <http://www.villarrica.es/index.php/es/actualidad-2/23-joomlplates>

<sup>7</sup>

[http://www.oiv.int/oiv/files/4%20%20Statistiques/4%20%201%20Publications%20statistiques/OIV\\_NoteConjmars2015\\_ES.pdf](http://www.oiv.int/oiv/files/4%20%20Statistiques/4%20%201%20Publications%20statistiques/OIV_NoteConjmars2015_ES.pdf).



Grafico nº 1. Producción vinícola mundial



Fuentes: Elaboración propia con información de la OIV (Organización Internacional de la Vigna et du Vine)

### 3.2.3. El consumo de vino

En este punto, nos centraremos en analizar la evolución del consumo del vino. Aremos más hincapié en este punto ya que es el más interesante para nuestro análisis cara al diseño de la estrategia. Distinguiremos entre la UE y fuera de la UE.

#### 2.2.3.1. El consumo en la UE

El consumo de vino de la UE está centralizado en pocos países, los cuales consumen cerca del 70% del total europeo.

Si analizamos el consumo por países hay que señalar que Francia está en la posición número uno con un 21% del total en la UE, seguidos por Alemania e Italia<sup>8</sup> con consumos cercanos al 18%. Reino Unido y España están alejados de estos países con unos porcentajes del 11% y 8% del total respectivamente.

Por otro lado, es importante mencionar que los países restantes están comenzando a descubrir este producto tan típico de los países mediterráneos. Los consumos más destacados son los procedentes de los países del norte de Europa con un 7% del total.

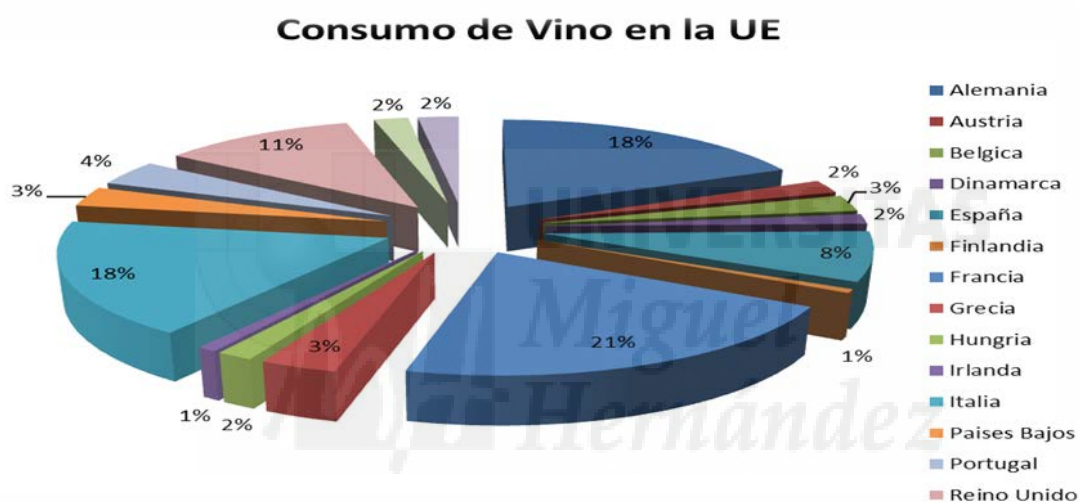
<sup>8</sup> <http://www.marketing4food.com/ranking-de-los-paises-mas-consumidores-de-vino-del-mundo/>

Si hablamos de la tendencia del consumo de vino en UE, esta es distinta, ya que Francia e Italia están reduciendo sus consumos con un decrecimiento del 7% y el 3.7% respectivamente.

Como nota positiva, Alemania está aumentando el consumo de este producto en un 1.5% y los países del norte de Europa están incrementando su consumo entorno al 5%, pero este incremento no es suficiente para contrarrestar la caída del consumo en los principales países, dejando un saldo negativo en el crecimiento del conjunto de la UE del 2.41 %.

En el siguiente grafico podemos ver los volúmenes de consumo de vino en la UE:

Grafico n°2. Consumo de Vino en la UE



Fuentes: Elaboración propia con información de la OIV (Organization Internationale de la Vigne)

### 3.2.3.2. El consumo fuera de la UE

**Estados Unidos**, con 29,1 Mil Hl de vino consumidos, es el país con más consumo de todo el mundo por encima de Francia, convirtiéndose en el mercado más grande del mundo a pesar de que su evolución no es tan fuerte como en años anteriores.

**China** ha frenado el crecimiento de su consumo drásticamente pero mantiene un consumo del 5 % con respecto a los países fuera de la UE.

**Los principales países de Sudamérica**, como son Argentina, Chile y Brasil, se reparten un 28% del consumo total y consiguen consolidarse como uno de los mercados con más futuro.

**Sudáfrica** registró en 2013 un aumento del consumo con respecto a 2012, lo que supuso una evolución positiva.

**Suiza y Nueva Zelanda** experimentaron, entre 2012 y 2013, una gran estabilidad en cuanto al consumo.

**Australia** sufrió un decrecimiento modesto de su mercado interior situando su consumo en 8% del total de los países fuera de la UE.

Este análisis nos lleva a concluir que el consumo mundial de vino está sufriendo un retroceso importante, sobre todo en los mercados europeos y que el consumo mundial se sitúa en 2013 en un volumen de 116239 Mil HL.

### 3.2.4. Principales exportadores de vino en 2013

Debemos saber de antemano que en el hemisferio sur, en el año 2013, existió una gran escasez de vino, lo que provocó una reducción de las exportaciones desde España e Italia y este déficit no fue compensado por ningún otro país, pese al aumento de las exportaciones de países como Sudáfrica o Chile.

Si estudiamos con detenimiento la evolución de estos dos grupos, llegamos a la conclusión de que España e Italia han aumentado sus exportaciones en términos de valor, mientras que Chile y Sudáfrica han reducido sus ventas en un 1% como nos indica el cuadro siguiente:

Tabla nº 3. Consumo de vino en algunos países de la UE

	2012	2013	2012	2013	Variación %
<b>FRANCIA</b>	7840,1	7812,1			
<b>ITALIA</b>	4660	5005			
<b>ESPAÑA</b>	2424,2	246609	<b>16607</b>	17007	2,4%
<b>ALEMANIA</b>	978,5	998,9			
<b>PORTUGAL</b>	703,8	724,4			
<b>CHILE</b>	1387,7	1409,2			
<b>AUSTRALIA</b>	1521,5	1337,2			
<b>EEUU</b>	1076,7	1173,8	<b>6031</b>	5970	-1,01%
<b>NUEVA ZELANDA</b>	767,9	7731			
<b>ARGENTINA</b>	711,2	657,7			
<b>SUDAFRICA</b>	566,1	618,9			
<b>Princi. Product</b>	22637,6	22977,4	22637,6	22977,4	1,50%

Fuentes: Elaboración propia con información de la OIV (Organization Internationale de la Vigne et du Vine)

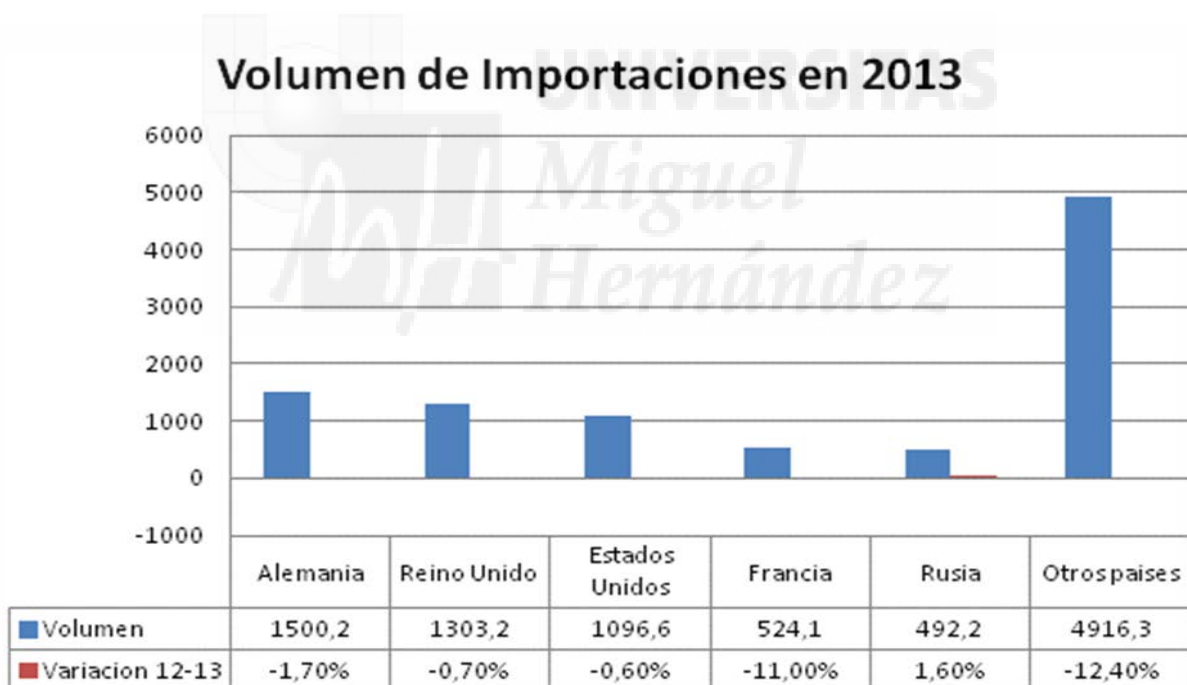
### 3.2.5. Principales importadores de vino en 2013.

Entre los principales mercados vinícolas del mundo, los cinco que encabezan la lista en términos de valor aglutinan más de la mitad de las importaciones totales en euros y del 49 % del total de litros importados en 2013, como podemos extraer de los informes estadísticos de OIV.<sup>9</sup> Para poder establecer cuáles son los importadores más importantes, tenemos que diferenciar entre el volumen de vino exportado en litros y el valor monetario de sus exportaciones.

La escasez de vino en las últimas cosechas hace que los mercados evolucionen de una forma distinta a los años anteriores. Aquellos países con una dependencia más fuerte de vinos extranjeros a granel, como Francia y Alemania, disminuyeron sus importaciones en litros, provocando el aumento de sus importaciones en coste y causando el alza de los precios del vino en el mercado, lo que desvirtuó de esta forma la cabeza de la lista.

En el gráfico nº 8 se muestra la posición de los principales importadores mundiales según el volumen de sus importaciones.

Grafico nº 3 Volumen de Importaciones en 2013



**Fuentes:** Elaboración propia con información de la OIV (Organization Internationale de la Vigne et du Vine)

Las importaciones en volumen se redujeron en 2013 en el conjunto de todos los países en un 12.4%. Alemania, con 15000 Milhl del total mundial de importaciones es el

<sup>9</sup>

[http://www.oiv.int/oiv/files/4%20%20Statistiques/4%20%201%20Publications%20statistiques/OIV\\_NoteConjmars2015\\_ES.pdf](http://www.oiv.int/oiv/files/4%20%20Statistiques/4%20%201%20Publications%20statistiques/OIV_NoteConjmars2015_ES.pdf).

mayor importador aunque haya reducido sus importaciones en un 1.70%, provocado por el alza de los precios del vino en los mercados en las ultimas cosechas.

Reino Unido es el segundo en volumen de importaciones con 1303.2 hl después de haber reducido sus exportaciones en un 0.7%.

Estados Unidos está considerado el mercado más grande del mundo y necesita importar un total de 1096.6Mihl para completar sus 22Mihl de consumo interno, reduciendo la dependencia del exterior en un 0.6%.

Francia realizó la mayor reducción de sus importaciones con un 11% de caída, provocada por el constante incremento de precios en el mercado.

Por último debemos señalar que Rusia es el único país que mantiene sus importaciones de modo significativo con un crecimiento de 1.6% y alcanzando un volumen de 492.2 hl.

Si hacemos esta valoración en unidades monetarias, la lista cambia y queda como nos indica el siguiente grafico:

### 3.2.6. Los tres mercados vinícolas más grandes en 2013

#### Alemania

Alemania fue un claro ejemplo de cómo afecto la escasa disponibilidad del vino en los mercados internacionales. Este hecho hizo que se elevaran los precios promedios en toda su gama de precios.

Los vinos a granel, con un alto incremento de precios, hicieron que se redujeran las importaciones en un 2.5%.

Desde el punto de vista de los proveedores, el gran aumento en las ventas fue para Chile y Sudáfrica, con un 44,6 % y 20,7 % respectivamente, lo que no bastó para compensar las reducciones de los vinos provenientes de Italia, España y, en menor medida, Francia.

Tabla nº 4 Importaciones de vino de Alemania

Importaciones de vino de Alemania en 2013			
Producto	Mill. L	Variación en 12-13	
Embotellado		760,3	-4,20%
A granel		459,1	5,60%
<b>Total vino</b>		<b>1303</b>	<b>-0,70%</b>
Principales Proveedores			
Proveedores	Mill. L	Variación en 12-13	
Italia		574,2	-5,10%
Francia		257,8	-0,70%
España		300,6	-7,30%
Sudáfrica		95,2	20,70%
EEUU		50,5	-0,40%
Chile		62,3	44,60%

Fuente: OIV (Organization Internationale de la Vigne et du Vine)

#### Reino Unido

Reino Unido decreció en 2013, tanto en litros como en volumen monetario, si bien en este caso se debe a una caída en los vinos embotellados. Por los motivos estudiados en puntos anteriores, el precio de todas las categorías de productos en Reino Unido crece y provoca una modificación en la estructuración de los productos vinícolas. Este hecho ha tenido como consecuencia el incremento en las importaciones de vino a granel en un 5.6% con un volumen total de 459.1 Milhl.

Todos los proveedores clave, excepto Chile, redujeron sus ventas al Reino Unido en términos de volumen, y solamente Italia y España aumentaron sus rentas en unidades monetarias gracias a un aumento en los precios que aplicaron. Chile consiguió mejorar sus ventas en valor, a pesar de una reducción en sus precios promedio.

Tabla nº 5. Importaciones de Vino de UK

Importaciones de Vino de Reino Unido en 2013		
Producto	Mil. L	Variación en 12-13
Embotellado	760,3	-4,20%
A granel	459,1	5,60%
<b>Total vino</b>	<b>1303</b>	<b>-0,70%</b>
Principales Proveedores		
Proveedores	Mill. L	Variación en 12-13
Francia	191,1	-4,90%
Italia	250,5	-1,60%
Australia	243,1	-2,80%
España	121,6	-5,20%
Chile	112	10,00%

Fuentes: Elaboración propia con información de la OIV (Organization Internationale de la Vigne et du Vine)

Estados Unidos

Estados Unidos, es uno de los principales importador mundial de vinos, compró 1.096 Mill l. Estas cifras, pese a parecer astronómicas, suponen una reducción en sus importaciones totales de un 24.3%. Si tenemos en cuenta el tipo de distribución, la caída se centra en la adquisición de vino embotellado, que no pudo ser compensada por el aumento de la importación de vino a granel en un 2,9 %, según nos indica la siguiente tabla

Tabla nº6 Importaciones de Vino de EEUU

<b>Importaciones de Vino de Estados Unidos en 2013</b>		
<b>Producto</b>	<b>Mill. L</b>	<b>Variación en 12-13</b>
<b>Embotellado</b>	719	8,50%
<b>A granel</b>	300,7	2,90%
<b>Total Vino</b>	1096,5	-24,30%
<b>Principales Proveedores</b>		
<b>Proveedores</b>	<b>Mill. L</b>	<b>Variación en 12-13</b>
<b>Italia</b>	290,7	1,50%
<b>Francia</b>	116,2	1,50%
<b>Australia</b>	183,3	-10,50%
<b>Argentina</b>	124,4	-28,00%
<b>España</b>	69,6	-14,80%
<b>Chile</b>	147,9	-10,20%

**Fuentes:** OIV (Organization Internationale de la Vigne et du Vine) mercado más importante de vino es

También se observa un menor volumen importado en el vino más económico, probablemente por la escasez en Europa y la vasta cosecha en California el año anterior.

Este hecho desencadenó un aumento en los precios medios del vino en este mercado. Otro importante factor que explica la nueva estructuración del comercio del vino en Estados Unidos es el aumento considerable del consumo de vino espumoso, lo que ha provocado un cambio en la tipología vinícola, más acusado si cabe que en la variación de precios.

La marcada reducción de importaciones de vino a granel afectó de forma más acusada a Argentina, España y Chile. Italia y Francia, sin embargo, aumentaron su participación de mercado en volumen y, especialmente, en términos de valores.

### 3.2.7. La denominación de Origen Bullas.

Según el informe del Instituto de Fomento de la Región de Murcia de Abril de 2015, en sus páginas 10-12, la denominación de origen Bullas <sup>10</sup>

Cuenta con 1036 hectáreas de cultivo, es la más joven de las denominaciones de origen en Murcia y cuenta con 496 titulares y 11 bodegas (las cuales embotellan la totalidad de sus vinos). La producción anual de Bullas es de 800 000 litros de vino anual, los cuales se dedican al vino joven, puesto que los vinos de Bullas tienen dificultades en su fermentación y transformación en crianzas.

Con respecto a su comercialización, podemos decir que Bullas vendió en 2013 un total de 8.923 hectolitros de vino, de los cuales 1.326 hl corresponden a vino blanco, 1.349 a vino rosado y 6.248 hl a vino tinto. El 50% de los vinos van al mercado interior, mientras que el otro 50% se exporta principalmente a **Estados Unidos, Alemania, Rusia, Japón y Polonia**.



**Fuentes:** Informe sectorial del vino en la región de Murcia 2015 del Instituto de Fomento. Pagina 10.

Tras introducir la denominación de origen Bullas y hablar de sus cualidades, podemos decir que la estrategia competitiva que sigue dentro de la industria la denominación de

<sup>10</sup> [http://www.institutofomentomurcia.es/c/document\\_library/get\\_file?uuid=731974cd-ff0a-48c4-985d-127672019adb&groupId=10131](http://www.institutofomentomurcia.es/c/document_library/get_file?uuid=731974cd-ff0a-48c4-985d-127672019adb&groupId=10131)



origen a través de la competencia es vía precios, consistente en la producción de vino joven D.O. Bullas a bajo coste y sobre todo la venta de vinos a granel.

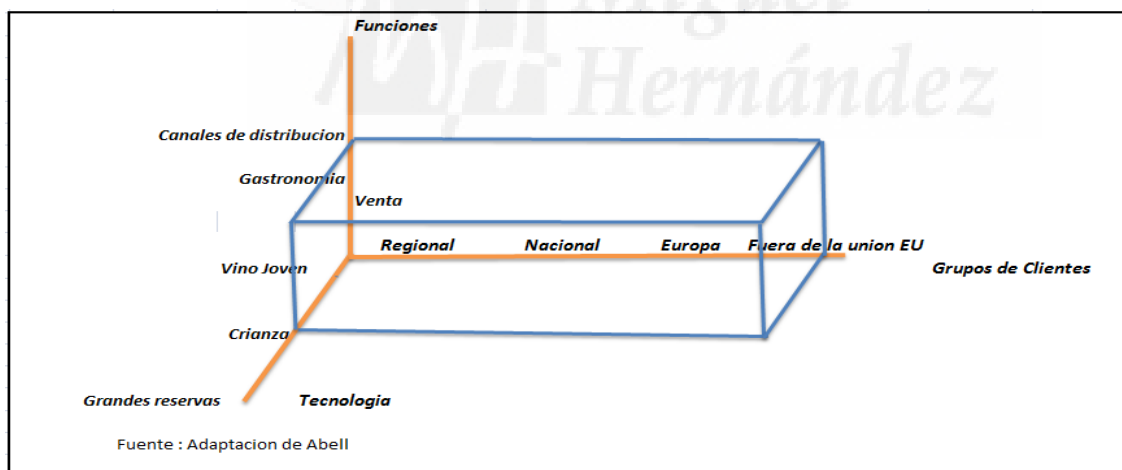
Por otra parte, los esfuerzos por crear la D.O. Bullas buscan la diferenciación de los vinos por sus características, ya que esta denominación no tiene los recursos necesarios para centrarse en vino de media y larga crianza, por lo que está 'marca' se centra en vinos jóvenes y, sobre todo, en la comercialización de vinos a granel. Citando a Jiménez (2002)<sup>11</sup>:

Con unos vinos de excelente calidad y personalidad diferenciada, y una estructura empresarial fuertemente especializada en actividades agrarias y transformadoras, pero no comercializadoras, las iniciativas desarrolladas para la adquisición de ventajas competitivas en la comercialización de estos productos ha girado en gran medida en torno a la diferenciación que la D.O. concede.

Tras estudiar las características de la D.O. Bullas, tenemos que conocer cuáles son las partes de la industria vinícola donde compite la D.O. Bullas.

Esta tarea la realizaremos utilizando la matriz de Abell. Dicha matriz es una intersección de tres variables: clientes, tecnología y función. Esta clasificación nos proporcionará una manera fácil de ubicar los productos de la D.O. Bullas en la industria, además de determinar con exactitud en qué parte de la industria están los productos de nuestra empresa (Guerras & Navas, 2007, p.55)

Figura Nº 2 Matriz de Abell D.O Bullas



Fuentes: Elaboración propia.

#### 4. Análisis interno.

11

[http://www.magrama.gob.es/es/ministerio/servicios/publicaciones/art\\_datos.asp?articulo=1013&codrevista=REEAP](http://www.magrama.gob.es/es/ministerio/servicios/publicaciones/art_datos.asp?articulo=1013&codrevista=REEAP).

#### 4.1. Historia de la bodega

Citando la información obtenida en la Web de Bodegas Carreño<sup>12</sup>,

La empresa fue fundada en 1.930 por la familia Carreño. La familia Carreño, que actualmente se encuentra en su cuarta generación, ha elaborado sus vinos de manera tradicional, intentando adaptarse a los cambios que ha sufrido el entorno en todo este tiempo y sabiendo adaptarse a los nuevos avances tecnológicos.

La Bodega cultiva sus viñedos en Cehégín y su mayor cultivo es Monastrell, pero además cultiva otras como Petit Verdot, Syrah y Cabernet Sauvignon. *Con la experiencia que nos caracteriza, hemos conseguido unos vinos de gran carácter y personalidad.*

Además, la bodega cuenta con un número grande de asociados que comparte su filosofía y hace las cosas como ellos desean. Esto les ha aportado el suficiente volumen de cultivo como para poder ofrecer a sus clientes un producto excelente y único.

#### 4.2 Suelo y clima

Según la información obtenida en la Web de Bodegas Carreño<sup>13</sup>,

La denominación de origen está situada entre el mediterráneo y las sierras penibéticas que bordean la región de Murcia. El clima es distinto al que habitualmente tiene la región, ya que sufre diferentes variaciones de temperatura por repentinos cambios de viento procedente de las montañas. Los fuertes vientos y las heladas se producen esporádicamente entre los meses de octubre y abril. La temperatura media es de 15,16 °C. Habitualmente se producen lluvias torrenciales y tormentas, principalmente en septiembre y octubre, como es característico de los climas Mediterráneos.

La topografía accidentada de sur a norte da origen a pequeños valles con climas característicos en cada uno. Los suelos sobre las laderas son marrones y son tan duros que necesitan ser trabajados mecánicamente antes de la plantación. Están constituidos por tierras pardo-calizas y de costra caliza, de bajo contenido en materia orgánica, con buen drenaje y una gran cantidad de caliza.

#### 4.3 Perfil estratégico de la empresa

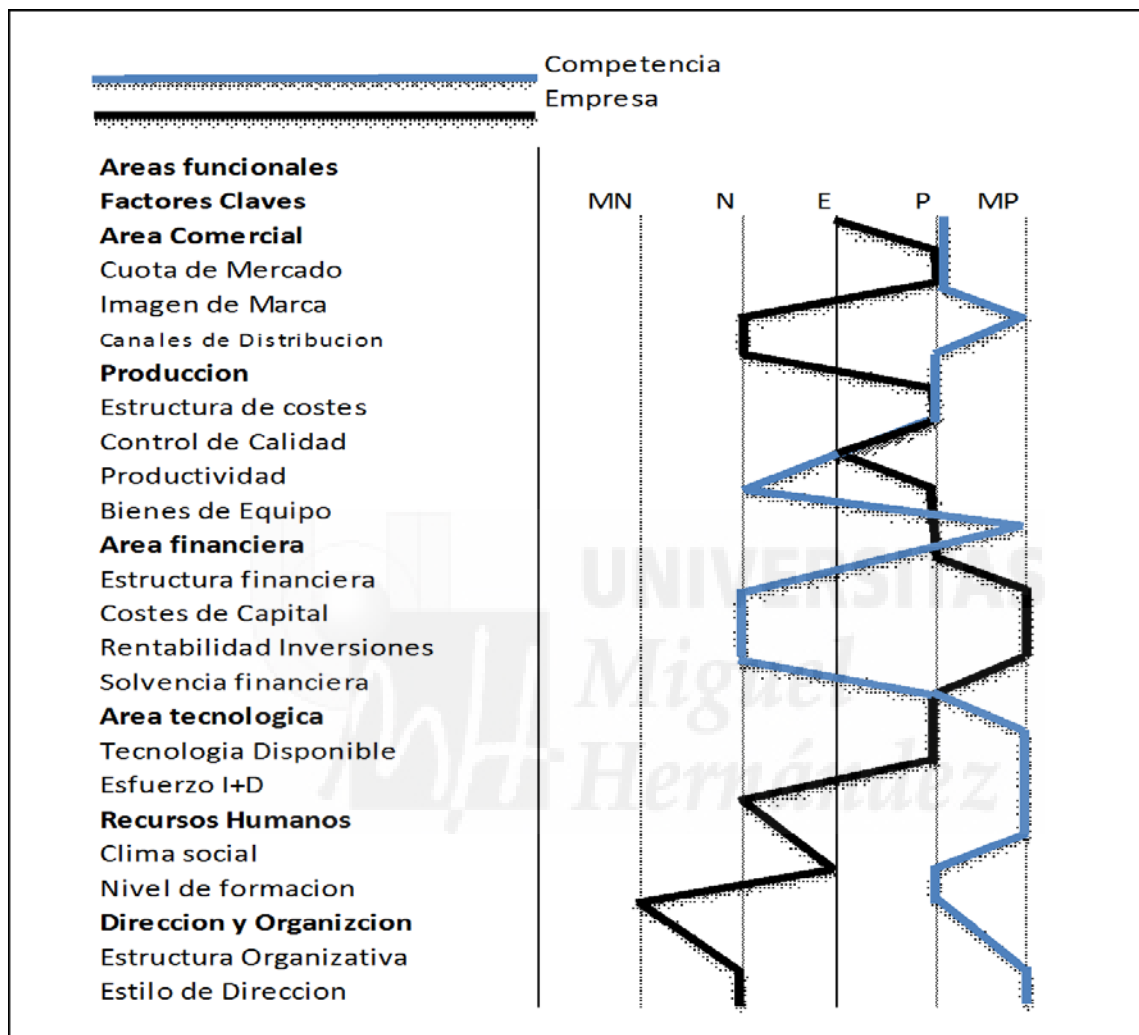
---

<sup>12</sup> . El suelo y el clima. Recuperado el 17 Julio 2015, de <http://bodegascarreno.com/bodega/>

<sup>13</sup> . El suelo y el clima. Recuperado el 17 Julio 2015, de <http://bodegascarreno.com/bodega/>

Esta técnica nos permite conocer cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa, además de permitir que podamos compararnos con la competencia directa (Guerras & Navas, 2007, p.144).

Figura Nº 3 Perfil estratégico de la empresa



Fuente: Elaboración Propia

Tras este análisis, **las debilidades** más grandes son las relacionadas con la imagen de marca y la formación de los trabajadores. Existe una falta de recursos para potenciar la marca de la bodega en los diferentes países o regiones, además de equipos cualificados para gestionar esta tarea y los recursos para poder invertir en ampliar la embotelladora. Además de estas limitaciones (compartimos recursos con desarrollo de marca), no poseemos información de la investigación de los nuevos mercados para los derivados del vino como el mosto.

**Las fortalezas detectadas**, por el contrario, son que contamos con unas grandes instalaciones y buen equipo humano, la gran relación con el agricultor, los costes de embotellamiento son bajos, ya que tan solo embotellan 5 vinos, y el poder de negociación que posee el cliente en los mercados a granel es grande.

#### **4.4. Ventajas competitivas de la Bodega Carreño:**

Guerras & Navas (2007,p.283) señalan que “el concepto de ventaja propiamente dicha hace referencia a una situación de superioridad o condiciones favorables que una cosa tiene sobre otra, el concepto de ventaja competitiva se entiende como cualquier característica de la empresa que la diferencie de otras colocándola en una posición relativa superior para competir”.

No obstante, si queremos conocer cuáles son nuestras propias ventajas competitivas y poder analizarlas, debemos analizar la cadena de valor de nuestra bodega. Este análisis consiste en separar las diferentes actividades de la empresa en principales y de apoyo. Este hecho es el que aporta valor a la empresa: la identificación de las actividades y poder potenciarlas (Guerras & Navas, 2007p.286)

Siguiendo con la definición anterior, hemos identificado tres actividades principales, las cuales aportan un valor estratégico a Bodegas Carreño:

##### **1. Proveedores**

La primera actividad sería la relacionada con los proveedores, nuestra gran diferencia con respecto a la competencia. Sería la posibilidad de obtener materias primas directamente de nuestros cultivos.

##### **2. Cultivos**

Nuestras tierras de cultivo son arrendadas a agricultores locales, logrando una ventaja competitiva y sostenible en el tiempo. De esta forma, conseguimos regular la capacidad que tiene la empresa de acceder a materia prima rápida y económica.

Por otra parte, estos acuerdos permiten a la empresa poseer los recursos financieros que anterior destinaba a este fin y dedicando esos recursos a la elaboración y distribución del vino

La empresa Bodegas Carreño consigue esta ventaja construyendo alianzas con agricultores locales y esto le otorga la capacidad de producir la cantidad de materia prima necesaria para la elaboración de su vino sin la necesidad de tener tierras de cultivo todo el año a su cargo.

##### **3. Elaboración**

Centrándonos en la actividad relacionada con la elaboración, podemos subdividirla en dos aspectos: producción y almacenaje.

### **Producción.**

La producción de los vinos de Bodegas carreño es de baja maduración en bodega. La empresa no comercializa grandes reservas ya que el proceso de elaboración de estos caldos no es posible en la actualidad en esta denominación de origen.

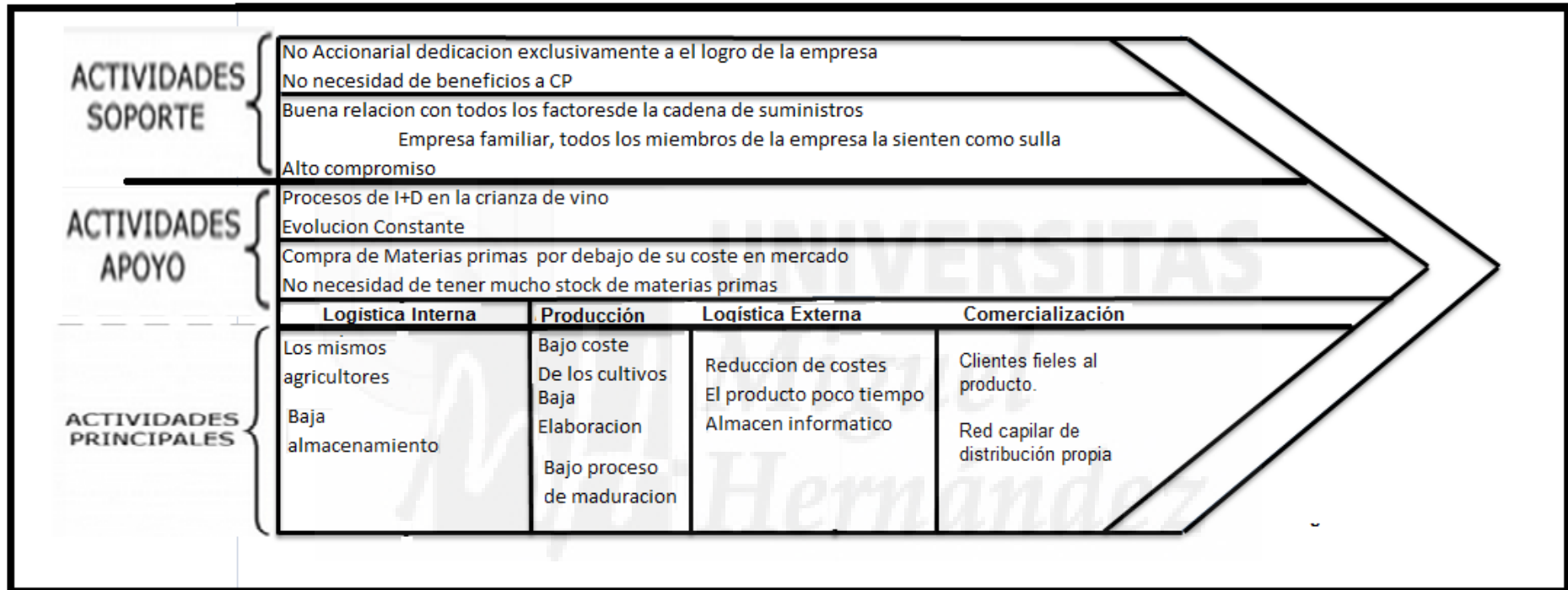
De esta forma podemos decir que la empresa comercializa unos vinos jóvenes que nos da una alta rotación en nuestros almacenes, siendo fáciles de elaborar para la empresa.

### **Almacenaje**

Debido a los productos que la empresa comercializa, no necesitamos tener grandes stocks en nuestros almacenes. Esto nos permite reducir nuestras instalaciones de almacenaje y destinarlas a la producción de nuestro producto, además de tener saneado nuestras cuentas y tesorería.



La cadena de valor de Porter figura N° 4



*Fuente: Elaboración propia a partir de Porter.*

#### 4.5 Análisis económico financiero

Debemos incluir el análisis económico y financiero dentro del análisis interno, por dos motivos muy importantes para este estudio: el primero es conocer la salud financiera y económica de la empresa y, en segundo lugar, conocer a través de sus ventas qué posición estratégica está siguiendo actualmente la empresa.

El primero de mis objetivos es conocer la salud financiera y económica de la empresa. Por este motivo, vamos a utilizar su balance de situación de los años 2011, 2012 y 2013.

Este balance lo hemos obtenido de la página Web *Sabi*<sup>14</sup>, medio que nos da unos datos no muy actuales de la empresa pero suficientes para exponer los conocimientos de las asignaturas.

Según Baruch (1979, p.325), existen diferentes tipos de ratios financieros:

- Ratio de liquidez o solvencia financiera a CP
- Ratio de liquidez o solvencia financiera a LP
- Ratio de eficiencia gestión de activos o rotación

En la siguiente tabla aportamos dicha información:

Tabla nº 7. Perspectivas Financieras

<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>			
<b>SALUD FINANCIERA</b>			
<b>CORTO PLAZO</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
<i>LIQUIDEZ GENERAL</i>	<i>3,00</i>	<i>1,12</i>	<i>1,27</i>
<i>LIQUIDEZ INMEDIATA</i>	<i>0,77</i>	<i>0,62</i>	<i>0,56</i>
<i>TESORERIA</i>	<i>0,31</i>	<i>0,21</i>	<i>0,12</i>
<b>GENERAL</b>			
<i>SOLVENCIA</i>	1,22	1,37	1,36

<sup>14</sup> <https://sabi.bvdinfo.com/version-201585/home.serv?product=sabineo>

**Fuente:** *Elaboración propia a partir de Sabi.*

Según los ratios analizados, observamos que la posición financiera no es la óptima si seguimos los estándares exigidos por las entidades financieras, según nos indica Baruch (1979,p.325). La posición óptima es la siguiente:

- Liquidez General: Tiene que estar entre 1.4 y 1.5
- Liquidez inmediata : Tiene que estar en torno al 0.85
- Tesorería: Tiene que estar en torno al 0.17
- Solvencia General: Tiene que estar en torno 1.3 y 1.4

Si analizamos con detenimiento los ratios expuestos anteriormente, podemos ver que la empresa no está en una posición óptima según los estándares anteriormente mencionados.

Analizando estos datos con detenimiento, observamos que la solvencia general ha descendido un 11%, pasando de 1.36 en 2011 a 1.22 en 2013. Esta situación es preocupante ya que la empresa está perdiendo un equilibrio en su balance, muy importante para afrontar posibles estudios estratégicos.

Por otro lado, si analizamos el corto plazo de la empresa, el cual incluye la liquidez general e inmediata, vemos que los recursos a CP han aumentado en este periodo, especialmente la tesorería.

Este hecho nos dice que la empresa ha podido traspasar fondos del LP al CP, motivada por una política de pago a proveedores, consiguiendo de esta forma unas mejores condiciones de sus suministradores. Este cambio en la política de pagos de la empresa ha podido ser debido a los cambios sufridos en los mercados de liquidez, obligando a la empresa a recurrir a esta estrategia para no interrumpir el flujo de materiales o no perder la relación con sus suministradores.

Según nos indica Baruch (1979, p.356), una buena posición económica consiste en la capacidad que tiene la empresa de generar y poder retener beneficios durante un periodo de tiempo en concreto. De esta forma, podemos conocer la salud económica y financiera, realizando una serie de cálculos de la información que hemos obtenido de su balance de situación, como nos muestra la siguiente tabla:



Tabla nº 8 Salud económica.

SALUD ECONOMICA	2013	2012	2011
<b>EBIT( BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS(BAI))</b>	7.545.943	7.779.328	6.188.206
<b>ACTIVOS(FINAL 2012)</b>	12.478.855	11.493.220	12.762.247
<b>ACTIVOS INICIALES</b>	11.493.220,0 €	12.762.247,0 €	12.566.417,0 €
<b>ACTIVOS MEDIOS</b>	11.986.037,5 €	12.127.733,4 €	12.664.332,1 €
<b>VENTAS</b>	9.078.014,0 €	9.343.107,0 €	7.734.450,5 €
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	59.992 €	6.033 €	1.369 €
<b>EBT (BAI)</b>	7.485.951	7.773.295	6.186.837
<b>BENEFICIO NETO</b>	5.614.463	5.829.971	4.640.127
<b>PASIVOS MEDIO</b>	3.663.551	4.564.939	5.363,1 €
<b>PATRIMONIO NETO MEDIO</b>	8.322.486	7.562.795	12.658.969

En el estudio de la salud económica podemos ver por qué ha bajado la solvencia general de la empresa. Los activos medios se han reducido más que los pasivos medios y esto nos dice que la empresa está pasando recursos del futuro al presente a través del endeudamiento.

Por otro lado, hay que resaltar que los gastos financieros de la empresa han crecido exponencialmente.

La eficiencia económica nos muestra cuál ha sido la evolución de la rentabilidad de la empresa. Si nos fijamos en el ROI ROA RE, que podemos definir como el ratio que nos mostrará cual es el dinero percibido por los accionistas por cada euro invertido en la empresa (también llamado Return on Investment) (Baruch, 1979,p.356):

Tabla Nº 9 Eficiencia Económica

EFICIENCIA ECONOMICA	2013	2012	2011
<b>ROI ROA RE</b>	63%	64%	49%

En este análisis, la empresa nos ofrece unos resultados excelentes, siendo este punto muy importante a la hora de que un grupo de inversión quiera entrar en el paquete accionario.

En el último punto vamos a analizar el comportamiento estratégico de la empresa a través de sus ventas, destacando los ratios de margen de ventas y rotación del activo. Según nos indica Baruch .L (1979,p.356), podemos comprobar cuál ha sido el posicionamiento estratégico de la empresa en los últimos ejercicios. El ratio **Margen sobre las ventas** analiza si la empresa sigue una estrategia de diferenciación frente a sus competidores. Por el contrario, el ratio de **Rotación del Activo** nos indica si la empresa sigue una estrategia de competencia en precio

Tabla nº 9. Eficiencia económica

<b>EFICIENCIA ECONOMICA</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
<b>MARGEN DE VENTAS (ROS)</b>	<b>83%</b>	<b>83%</b>	<b>80%</b>
<b>ROTACION DE ACTIVOS (VUELT)</b>	<b>1,320</b>	<b>1,298</b>	<b>1,637</b>

Los resultados que hemos obtenido nos indican que la empresa está llevando un cambio de estrategia de competencia en precio a diferenciación, ya que ha aumentado su ratio en margen reduciendo sus ventas, como nos indica el análisis previo: crece su margen en un 3% y se reducen las ventas en un 1.67%.



## 5. Análisis D.A.F.O

Según Guerras & Navas (2007, p.204),

La matriz o análisis DAFO es un resumen de todos los análisis estratégicos, tanto interno como externo, al presentar, de forma conjunta, las principales conclusiones que se derivan del mismo. La experiencia DAFO es el acrónimo de la palabra Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de recursos para potenciar la marca de la bodega en los diferentes países o regiones.</li><li>• Falta de equipos cualificados para gestionar esta tarea.</li><li>• Los recursos para poder invertir en ampliar la embotelladora son limitados (compartimos recursos con desarrollo de marca)</li><li>• En algunas zonas se subvencionan la destilación de grandes cantidades de vino.</li><li>• El poder de negociación que posee el cliente en los mercados a granel es grande.</li><li>• No tenemos grandes sociedades bodegueras, dependemos de los distribuidores.</li><li>• No investigamos nuevos mercados para los derivados del vino como el mosto.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contamos con unas grandes instalaciones y un buen equipo humano.</li><li>• La gran relación con el agricultor.</li><li>• Los costes de embotellamiento son bajos ya que tan solo embotellan 5 vinos.</li><li>• Gran percepción de los productos Españoles u Murcianos en UE y fuera.</li><li>• Desarrollo de proyectos de turismo relacionado con la bodega, reduciendo de esta forma los costes en MK.</li><li>• Las relaciones que podemos desarrollar fuera de las fronteras para el desarrollo de nuestra marca.</li><li>• Desarrollar un proyecto específico a los canales de distribución</li></ul>
AMENZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Modificaciones de las ayudas que recibe el sector, reduciendo su rentabilidad y competencia con otros mercados.</li><li>• Los países emergentes como China y Brasil.</li><li>• La caída del consumo en general.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Creación de secciones de cultivo y desarrollo de servicio de campo que compensa la falta de profesionalización de los agricultores</li><li>• Desarrollo de mercado de la D.O</li></ul>

Fuente: Elaboración propia

## 6. Proceso de formulación de la estrategia

### 6.1. La estrategia corporativa

Una vez Analizado la estrategia de la bodega, continuaremos analizando las estrategias corporativas de la empresa. Definiremos esta estrategia como el conjunto de estrategias distintas para las diferentes actividades o negocios de la empresa, las cuales se adaptaran a las condiciones del entorno competitivo de cada actividad. Además, podemos ampliar esta definición citando a Guerras y Navas (2007, p.204) “diciendo que se ocupa de definir las direcciones futuras de la empresa”. Tras esta distinción, tenemos que diseñar cuál de las tres estrategias (crecimiento, mantenimiento o reestructuración) es la más adecuada para cada unidad de negocio por separado. (Montes, Pérez, Piñera, Sanz y Sabater 1999, p.149).

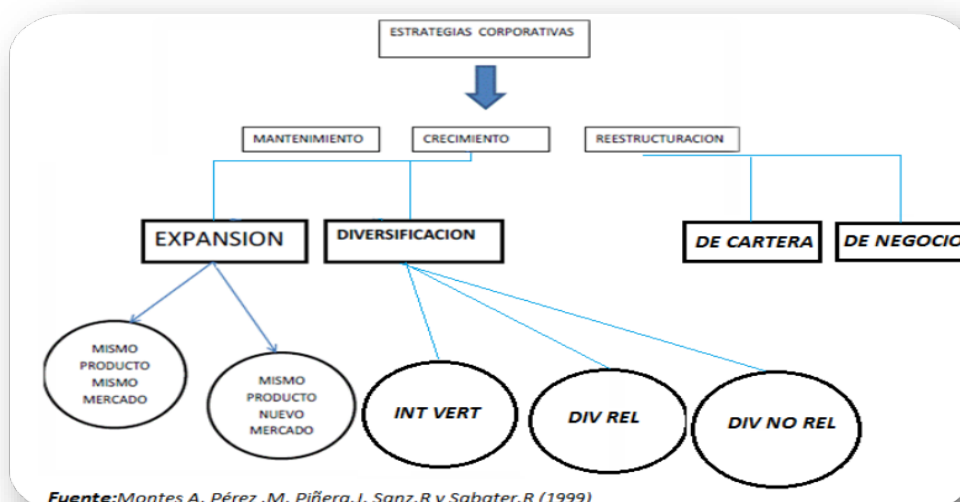
Separaremos las diferentes actividades en productos mercados con la matriz de Abell. (Guerras & Navas J 2007, p.204). A cada producto-mercado le proponemos una estrategia diferente según sea el ciclo de vida del producto, ya sea competencia en costes o diferenciación según sean sus ventajas competitivas. Citando a Montes, Pérez, Piñera, Sanz y Sabater (1999, p.149),

La estrategia corporativa afecta a la empresa en su conjunto. Supone una serie de decisiones que se resumen en dos:

- En qué negocio (producto-mercado) quiere estar la empresa.
- Como fortalecer la posición competitiva de la empresa gestionando los negocios en los que trabaja.

La estrategia a nivel corporativo se ha asociado siempre con el crecimiento de la misma, básicamente las alternativas son tres. Mantenimiento, crecimiento o Expansión y Reestructuración. Como resumimos en la siguiente figura.

Diagrama Nº 1. Estrategias corporativas

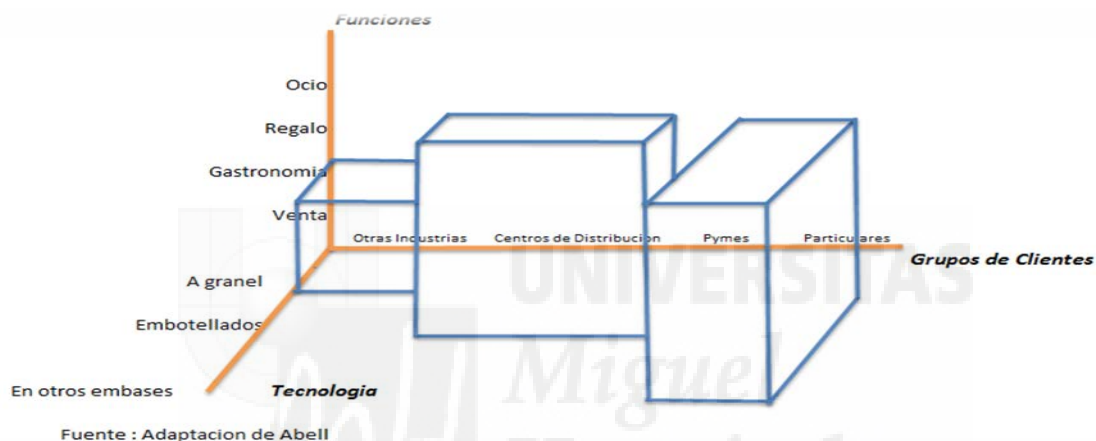


Fuente: Montes A, Pérez .M, Piñera.J, Sanz.R y Sabater.R (1999)

## 6.2. Estrategia seguida por la empresa

Siguiendo con la información de la introducción del punto 6.1, los productos-mercados de la bodega Carreño son:

Figura N° 5 Matriz de Abell Bodegas Carreño S.L



El conjunto de productos-mercados que nos ha dado la matriz de Abell son tres:

- Venta de vino a granel dedicado al re embotellamiento.
- Venta de vino embotellado a diferentes canales de distribución y Pymes.
- Venta de vino en otros formatos para el consumo de particulares.

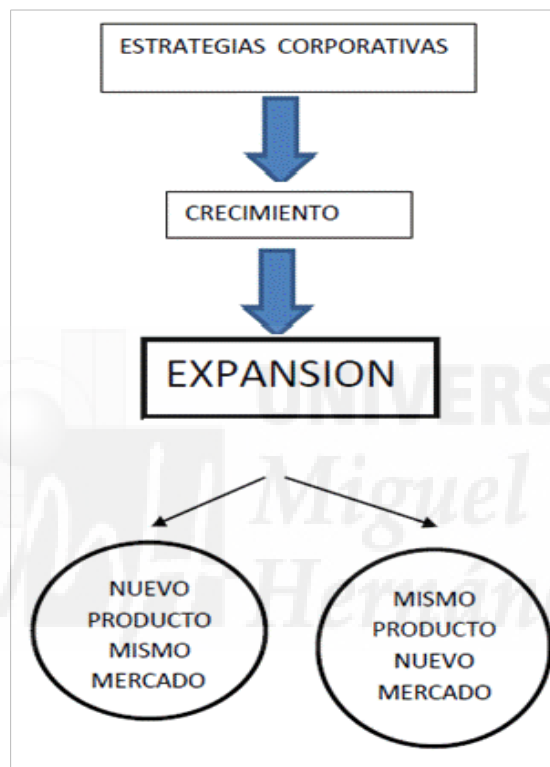
Tras esta información, tenemos que exponer cual de las tres estrategias (crecimiento, mantenimiento o reestructuración) ha mantenido la empresa para cada unidad de negocio por separado.

Bodegas Carreño siempre ha orientado su estrategia al crecimiento de la empresa. En un primer momento, la empresa optó por una estrategia de expansión en los mismos productos y los mismos mercados, ya que su ámbito de actuación era tan solo la producción de vino joven a granel.

La estrategia seguida por la empresa desde su creación es **una estrategia de mismos mercados-mismos productos**. Cuando la empresa pasa a embotellar sus caldos y amplía su

gama de productos sigue una estrategia de nuevos productos-mismos mercados. En el siguiente paso, cuando la empresa ya no podía competir con sus recursos y capacidades y el mercado estuvo demasiado saturado, la empresa optó por buscar nuevos mercados con sus productos y paso a seguir una **estrategia de mismos productos-distintos mercados**.

Diagrama Nº 2 Estrategia seguida por la empresa



**Fuente:** Elaboración Propia

La empresa siguió expandiéndose pero con la estrategia de mismos productos- nuevos mercados, saliendo de la Región de Murcia y del ámbito nacional a mercados como Alemania, Francia y Reino Unido.

En cada uno de los negocios, la empresa está llevando una estrategia distinta. Con la venta de vino a granel, la estrategia seguida es una estrategia de competencia en precio, ya que no necesita una diferenciación, puesto que esto son ventas entre empresas y éstas siguen otras conductas en la compra de sus productos.

Con respecto a su vino embotellado, Bodegas Carreño intenta abrirse un espacio en los mercados donde la empresa opera tanto nacional como internacionalmente, pero este hecho es difícil de conseguir por la alta competencia que existe en los mercados.

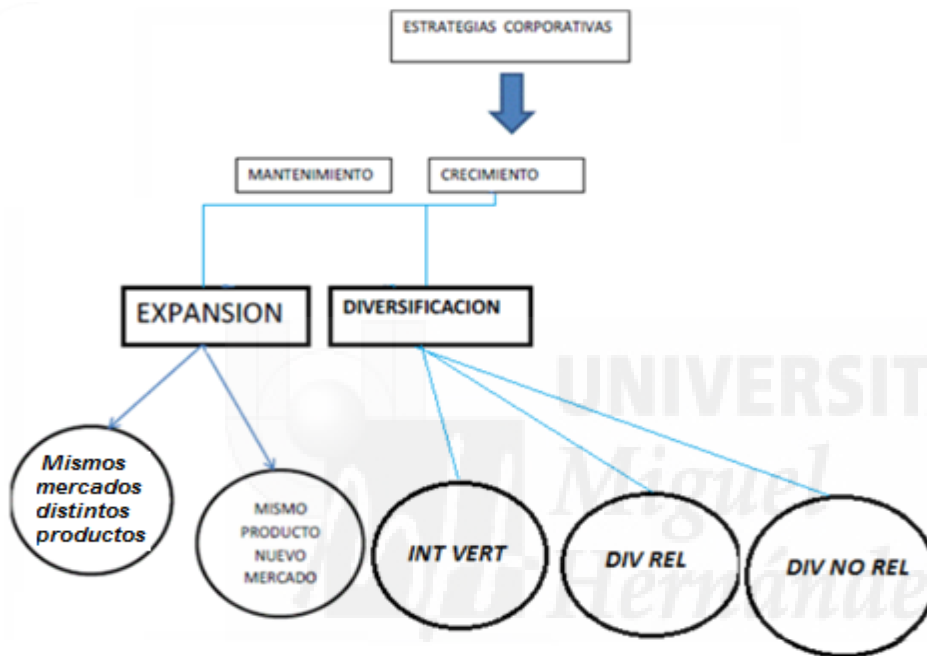
Para alcanzar los objetivos de este plan estratégico le recomendamos el desarrollo de nuevos productos que le permita alcanzar los objetivos fijados

### 6.3. Recomendaciones en la estrategia corporativa.

Las recomendaciones que le propongo a la empresa son diversas. Si nos referimos a las estrategias por unidad de negocio, decimos que podemos seguir una estrategia de crecimiento en dos formas: **expansión y diversificación**.

En el siguiente esquema, detallamos cuales son las estrategias propuestas en este plan estratégico.

Diagrama nº 3. Estrategia de crecimiento



Fuente: Montes A, Pérez .M, Piñera.J, Sanz.R y Sabater.R (1999)

La nueva línea de crecimiento de la empresa es el vermut y el vinagre (distintos productos-mismos mercados). Estos productos están en alza actualmente en la gastronomía nacional, ya que es un producto rejuvenecido en la industria. El desarrollo de este nuevo producto viene de la mano de un nuevo concepto de establecimiento especializado llamado vermuteca, que está teniendo una gran acogida por el público especializado.

<sup>15</sup> Noticia recogida el 08/10/2015 en el periódico Cinco Días,

Con la idea de recuperar una de las tradiciones de nuestra cultura y herencia de los barrios españoles, como es la hora del vermut, están surgiendo nuevas bodegas y renaciendo las que ya existían. Son los nietos los que rescatan ahora la bebida de los

<sup>15</sup> [http://cincodias.com/cincodias/2015/08/14/sentidos/1439577168\\_171818.html](http://cincodias.com/cincodias/2015/08/14/sentidos/1439577168_171818.html)

abuelos dándole un nuevo empaque. En Cataluña siempre ha existido una gran tradición vermutera. Es por ello que el cocinero Albert Adrià decidió hacer un guiño a las vermuterías tradicionales al abrir hace dos años la Bodega 1900, un homenaje al famoso aperitivo. En Madrid, Sergi Arola ha montado en el mismo lugar que su espacio gastronómico una vermutería, que ha llamado Sot, concebida, según el cocinero, para beber mucho vermut y elaborar cócteles a partir de esta bebida.

Esta es una oportunidad para posicionarnos en un nuevo mercado en auge.

### 6.3.1 Vermut

La primera propuesta dentro de crecimiento y expansión es la de desarrollar un nuevo producto en los mismos mercados. El desarrollo del vermut encajaría muy bien en el organigrama de productos de la empresa.

Con este producto, la empresa puede ampliar su gama de productos en la hostelería. Se trata de un producto tradicional de fuerte consumo en España que está teniendo un fuerte crecimiento dentro de la industria hostelera y con un gran potencial en la Región de Murcia, destacando la zona de Murcia y Alicante como el área donde deseamos comenzar con este nuevo producto, pues se ha desarrollado una fuerte cultura de consumo de este producto.

### 6.3.2 Vinagre

Con el desarrollo de este producto, podemos alcanzar un nuevo sector para la empresa dentro de la industria de la alimentación, y poder ampliar los canales de distribución de la bodega en todos los ámbitos de la industria, reforzándolos de una forma más concreta los canales de distribución.

La elaboración de este nuevo producto no es nada desconocido para bodegas Carreño ya que la empresa derivaba este sobrante a otra industria las cuales lo terminaban de producir y lo comercializaban con su nombre.

La propuesta de desarrollo de este nuevo producto, es aprovecha las sinergias de la industria del vino y la del vermut para producir un vinagre casero y característico que le aporte un carácter regional como un vinagre balsámico

### 6.3.3. Las visitas temáticas

Por último, la empresa seguirá una **estrategia de diversificación relacionada** con el desarrollo de los paquetes de visitas a la bodega, relacionando el desarrollo turístico de la región con su futuro crecimiento. Este punto puede ser una fuente de ingresos muy estratégica para diferentes áreas de la empresa.

Este complemento puede hacer que diferentes personas conozcan nuestra empresa de una forma diferente, ofreciéndole una experiencia particular. Esta nueva propuesta nos brindaría la oportunidad de cambiar nuestro posicionamiento sin que esto interrumpa el funcionamiento de la empresa, ya que las visitas guiadas a la bodega serían en horario festivo.



## **7. la estrategia competitiva**

En este estudio he podido analizar las ventajas comparativas que tiene la empresa frente a los competidores, las cuales las podemos clasificar entre tangibles e intangibles (Guerras & Navas, 2007, p.229).

### **Intangibles**

En este tipo de ventajas evaluaríamos los factores claves para el éxito de la empresa, utilizando para ello las ventajas competitivas. En primer lugar, nos centraríamos en la *compra de materias primas*. La clave del éxito en este aspecto sería la alianza con los agricultores de la zona, ya que nos permite acceder a una materia prima más económica y nos permite conocer todas las posibles nuevas técnicas de cultivo, pues poseen gran pasión y devoción por sus cultivos. Basándonos en el aspecto de ventajas y debilidades que tiene en la producción, nuestra clave del éxito frente a los demás es que se produce un producto de muy alta calidad con unos costes muy bajos debido a la posibilidades de acceder a esta nueva maquinaria. Respecto a la debilidad, sería el ataque de otras empresas con más capacidad de elaboración de vino hacia nuestros canales de distribución y, sobre todo, a nuestros clientes base. La calidad de sus caldos está respaldada, primero, por los años de experiencia que posee la bodega, debido en gran parte a que va por su cuarta generación y, sobre todo, por los estándares que la denominación de origen da a todos sus miembros, obligando a éstos a competir en las mismas condiciones.

### **Tangibles**

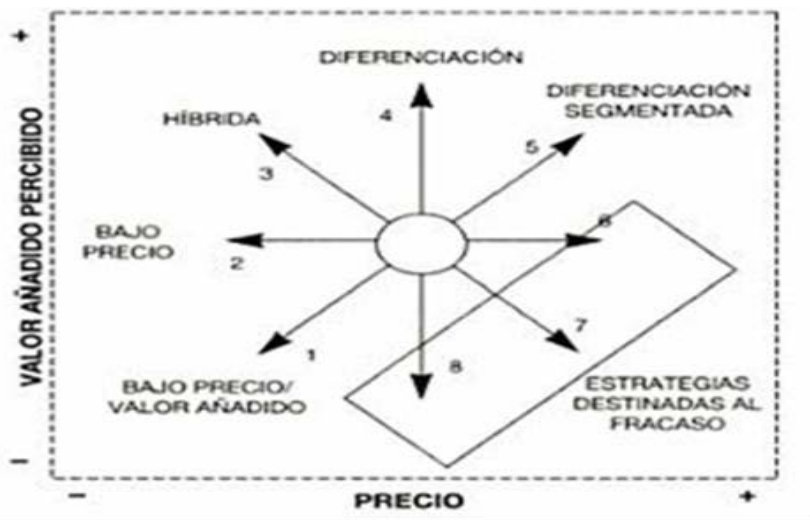
Las ventajas tangibles que posee la empresa son diversas. En primer lugar, la empresa dispone de su propia fuente de materia prima y éste es uno de los factores claves de la empresa, ya que no depende de ningún mercado a la hora de planificar su producción.

La aceptación del mercado está motivada por los esfuerzos en ofrecer un vino de muy buena calidad y, especialmente, en una horquilla de precios aceptable en los diferentes mercados donde compete, tanto nacionales como internacionales.

Por otro lado, la reducción de los cultivos provoca que este factor sea esencial para poder competir en precio en los mercados internacionales. Además, la fuerte presencia en los mercados de diferentes denominaciones de origen españolas ofrece a Bodegas Carreño un plus frente a sus competidores de diferentes áreas españolas.

Con todo esto podemos posicionar a la organización en diferentes puntos gracias a una herramienta denominada *reloj estratégico*, desarrollada por Cliff Bowman y adaptado por Johnson, Scholes y Wittington (2006, p.357). “De su estudio es posible encontrar formulas para el éxito en las estrategias competitivas que centran su atención en la relación entre el valor percibido por el cliente y el precio del producto”.

Figura N° 6. El reloj estratégico



Fuente: La dirección estratégica de la empresa

El eje de ordenadas (vertical) recoge los niveles de valor percibido (satisfacción) por el comprador al adquirir y usar un producto o servicio.

El eje de abscisas (horizontal) recoge los niveles de precio percibido por parte del comprador

A continuación definimos las diferentes estrategias que se pueden seguir según el modelo del reloj estratégico de Bowman:

- La estrategia **sin filigranas**, que combina un precio reducido con bajas ventajas específicas en el producto y una atención a un segmento del mercado sensible al precio (Guerras & Navas, 2007,p.229).

- La estrategia del **precio reducido**, se intenta lograr un precio inferior al de los competidores al tiempo que se intentan mantener ventajas percibidas similares para el producto a las que ofrecen los competidores (Guerras & Navas, 2007, p.357).

- La estrategia **híbrida**, que busca conseguir simultáneamente la diferenciación y un precio inferior al de los competidores (Guerras & Navas, 2007, p.357).

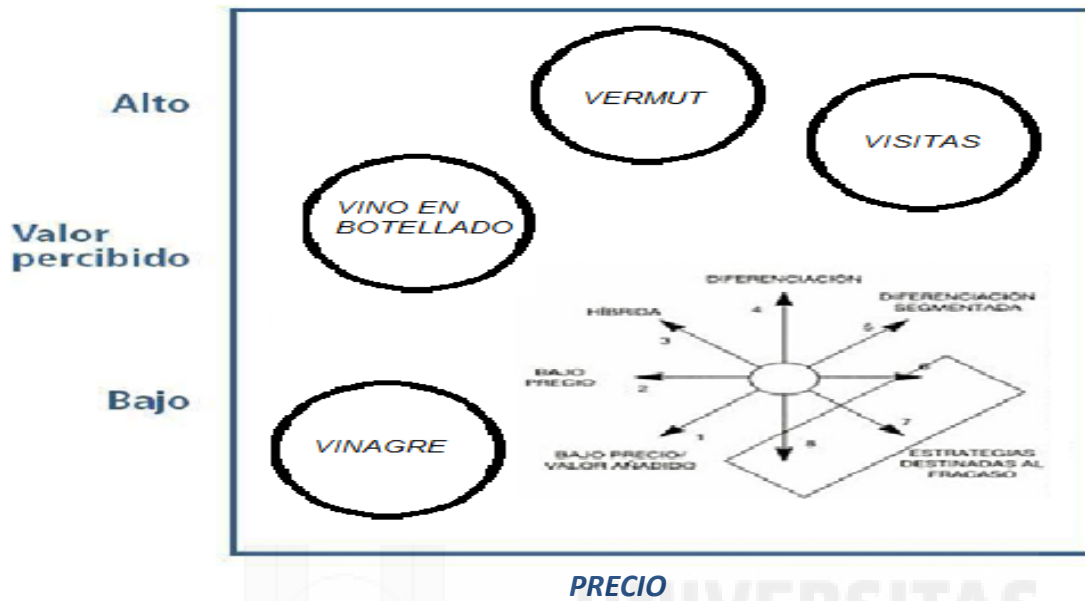
- La estrategia de **diferenciación** general que intenta ofrecer productos que ofrecen ventajas distintas de las de los competidores, y que son muy valoradas por los clientes. (Guerras & Navas, 2007, p.357).

- La estrategia de **diferenciación segmentada** intenta ofrecer unas elevadas ventajas percibidas del producto, justificando una sustancial prima en el precio, normalmente dirigiendo el producto a un selecto segmento de mercado (nicho). En muchos mercados se describen como productos de primera y suelen tener una fuerte marca (Guerras & Navas, 2007,p.357).

A continuación tenemos tres trayectorias **destinadas al fracaso**. Una estrategia destinada al fracaso es una estrategia que no ofrece suficiente valor percibido en cuanto a características del producto, precio o ambas variables (Guerras & Navas, 2007, p.357).

La posición de la empresa es como se indica en la matriz:

Figura. Nº 7 Reloj estratégico aplicado a bodegas Carreño



Fuente: Elaboración propia

Tras el estudio de los factores externos e internos de Bodegas Carreño y, tras la síntesis de su posición en los mercados, estamos en condiciones de afirmar que la empresa compete en la actualidad según indica el cuadro anterior.

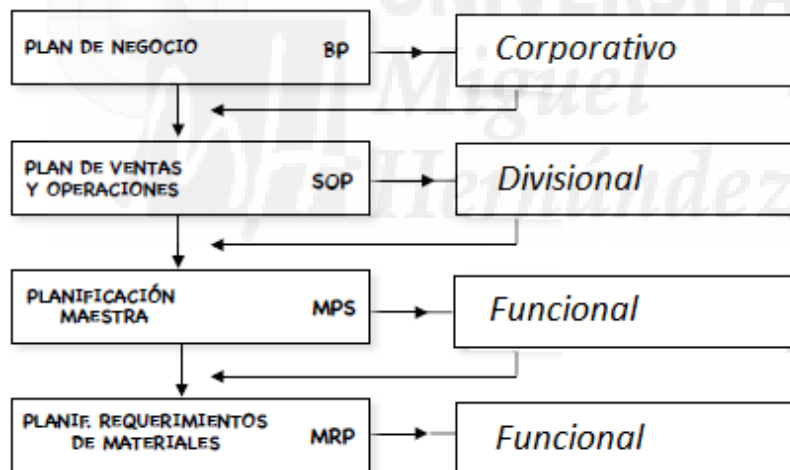
## 8. La implantación y revisión del plan

Una vez elaborado todo este documento, detallando tanto la línea estratégica como los planes de actuación de la empresa, pasaremos a desarrollar diferentes acciones a realizar para la correcta implantación de nuestro plan estratégico. Según Montes, Pérez, Piñera, Sanz y Sabater (1999,p.189),

El cumplimiento o desempeño del plan, se mide en todos los niveles de la organización, es decir, a nivel corporativo, divisional, funcional e individual. El nivel corporativo está encargado de medir desviaciones a nivel general. El nivel divisional se centra en los niveles de unidad de negocio y el funcional se centra en las medidas que afectan a cada función y departamento de la empresa de forma separada. Todos estos sistemas deberán estar coordinados para que no se generen conflictos en los distintos niveles.

La implantación y revisión del plan se articula más detalladamente en este esquema, el cual nos detalla claramente dónde tiene que actuar el control en cada nivel corporativo y cómo tiene que fluir la información entre los diferentes niveles corporativos para poder recalculer la implantación y el diseño de nuestro plan (Guerras L. y Navas J., 2007,p.665).

Diagrama Nº 4 La planificación y el control estratégico.



**Fuentes:** Elaboración propia a partir de Guerra y Navas (2007) y Montes, Pérez, Piñera, Sanz y Sabater (1999)

Además, deberemos marcar unas fechas para revisar si se están cumpliendo los plazos y las líneas marcadas (Guerras & Navas, 2007,p.665), como se detalla en la siguiente línea de proyecto.

Tabla Nº 10 Líneas estratégicas: Vermut

<b>Línea estrategia 1. Desarrollo de nuevos productos Vermut</b>				
PLAN DE ACTUACION: 1.1 Obtener producción apta para la venta				
			FECHA DE ACTUACIÓN	2015/2017
OBJETIVO: Producto listo para la venta en los próximos dos años				
RESPONSABLE: Director general				
PERSONAS IMPLICADAS: Toda la organización				
ACCIONES A DESAOLLAR	RESPONSABLE	FECHA FINAL	CUANTIFICACIÓN	
Contratación Maestro Vermutero	RRHH	15-ene-16	40.000,00 €	
Selección del equipo responsable	DIR General	01-feb-16	- €	
Documentación sistemas de calidad	Jefe de Equipo	01-feb-16	300,00 €	
Recursos necesarios	Jefe de Equipo	01-feb-16	30.000,00 €	
Selección de entidades certificadas	Jefe de Equipo	01-ene-16	0,00 €	Total
Auditoría interna	Jefe de Equipo	06-may-16	6.000,00 €	76.000,00 €

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de Bodegas Carreño S.L.

Tabla Nº 11 Líneas estratégicas: Vinagre

<b>Línea estrategia 1. Desarrollo de nuevos productos Vinagre.</b>				
PLAN DE ACTUACION: 1.1 Obtener producción apta para la venta				
			FECHA DE ACTUACIÓN	2015/2017
OBJETIVO: Producto listo para la venta en los próximos dos años				
RESPONSABLE: Director general				
PERSONAS IMPLICADAS: Toda la organización				
ACCIONES A DESAOLLAR	RESPONSABLE	FECHA FINAL	CUANTIFICACIÓN	
Contratación Químico (Jefe de equipo)	RRHH	15-ene-16	26.000,00 €	
Selección del equipo responsable	DIR General	01-feb-16	- €	
Documentación sistemas de calidad	Jefe de Equipo	01-feb-16	300,00 €	
Recursos necesarios	Jefe de Equipo	01-feb-16	32.863,00 €	
Selección de entidades certificadas	Jefe de Equipo	01-jun-16	0,00 €	Total
Auditoría interna	Jefe de Equipo	09-sep-16	1.500,00 €	60.663,00 €

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de Bodegas Carreño S.L.

De esta manera podremos ver si los esfuerzos y recursos invertidos se justifican. La revisión de los planes de actuación es bastante sencilla ya que están cuantificados en euros y también temporizados, así que será relativamente sencillo comprobar si hemos podido cumplir con las previsiones.

## 9. Recomendaciones

Las recomendaciones que esta propuesta de plan estratégico le propone a la empresa para alcanzar los objetivos planteados en el punto dos de este plan estratégico, es seguir una estrategia de crecimiento en dos formas: expansión y diversificación.

La primera propuesta dentro de crecimiento y expansión es la de desarrollar un nuevo producto para la empresa, el Vermut. El desarrollo de este nuevo producto viene de la mano de un nuevo concepto de establecimiento especializado llamado vermuteca, que está teniendo una gran acogida por el público especializado.

Si tenemos en cuenta el ciclo de vida del producto y donde pretende comercialízalo, considero que está en una fase de **crecimiento** ya que tiene un fuerte crecimiento y una baja cuota de mercado en la actualidad.

La estrategia a seguir, es la de diferenciación segmentada intentando ofrecer a estos establecimientos unas elevadas ventajas percibidas del producto, pudiendo justificando un incremento en el precio, dirigiendo el producto a un selecto segmento de mercado (nicho).

Prosiguiendo con la estrategia de crecimiento y expansión, la segunda propuesta es la de desarrollar un producto que aproveche los residuos de la industria como es el vinagre.

Con el desarrollo de este producto, podemos alcanzar un nuevo sector para la empresa dentro de la industria de la alimentación, y poder ampliar los canales de distribución de la bodega en todos los ámbitos de la industria, reforzándolos de una forma más concreta los canales de distribución.

La elaboración de este nuevo producto no es nada desconocido para bodegas Carreño ya que la empresa derivaba este sobrante a otra industria las cuales lo terminaban de producir y lo comercializaban con su nombre. La propuesta de desarrollo de este nuevo producto, es aprovecha las sinergias de la industria del vino y ofrecer un vinagre balsámico.

La estrategia a seguir con este producto es la de precio reducido, se intenta lograr un precio inferior al de los competidores utilizando las sinergias de la industria al tiempo que se intentan mantener ventajas similares para el producto a las que ofrecen los competidores (Guerras & Navas, 2007).

Por otro lado, tras analizar la información del punto 3 de este trabajo, destacamos que la bodega se centra en comercializar sus vinos a granel a mercados donde no potencia su imagen de marca, ya que sus vinos no son embotellados con el nombre de la bodega.

De esta forma, como revela este análisis la empresa tiene que desarrollar nuevos mercados con su vino embotellado y poder ganar una imagen de marca para sus productos.

Alcanzaremos este objetivo, con la propuesta de estudiar la comercialización de nuestro vino en países donde la D.O Bullas está exportando vino de similar características al nuestro, como por ejemplo Rusia, Polonia o Países Nórdicos.

Por último, la empresa seguirá una **estrategia de diversificación relacionada** con el desarrollo de los paquetes de visitas a la bodega, relacionando el desarrollo turístico de la región con su futuro crecimiento.

Este punto puede ser una fuente de ingresos muy estratégica para diferentes áreas de la empresa. Este complemento puede hacer que diferentes personas conozcan nuestra empresa de una forma diferente, ofreciéndole una experiencia particular.



## 10. Bibliografía

### **Libros:**

Baruch L (1979). Análisis de estados financieros: Un nuevo enfoque. Esic. Madrid.

Bowman C. (1992). Charting Competitive Strategic Management. Kogan Page London

Guerras L y Navas J (2007). Estrategias y ventajas competitivas, La dirección estratégica de la empresa, Arranzadi, Navarra.

Johnson G, Scholes K, Writtington R (2006). Dirección Estratégica Pearson educación, Madrid 7<sup>o</sup> Edición.

Montes A, Pérez M, Piñera J, Sanz R y Sabater R (1999). Estrategia a nivel Corporativo.DM. Dirección estratégica. Murcia.

Porter M. (1982). Estrategia competitiva, CECSA México

### **Informes:**

Gestión de las capacidades productivas y distribución en planta. Carlos Torregrosa Bonet. ENAE Business School. Murcia.

OIV (Organization Internationale de la Vigne et du Vine)

### **Prensa:**

<sup>1</sup> *Yague y Jimenez en su artículo 2002 publicado en Revista Española de Estudios Agro sociales y Pesqueros, La Denominación de Origen en el desarrollo de estrategias de diferenciación: percepción y efectos de su utilización en las sociedades vinícolas de Mancha y Valdepeñas recogido en 16/08/2015 en [http://www.magrama.gob.es/es/ministerio/servicios/publicaciones/art\\_datos.asp?articulo=1013&codrevista=REEAP](http://www.magrama.gob.es/es/ministerio/servicios/publicaciones/art_datos.asp?articulo=1013&codrevista=REEAP).*

### **Web:**

Web *Sabi* recuperada el 05 Mayo de 2015 <https://sabi.bvdinfo.com/version-201585/home.serv?product=sabineo>

Recogida el 08/10/2015 en

[http://cincodias.com/cincodias/2015/08/14/sentidos/1439577168\\_171818.html](http://cincodias.com/cincodias/2015/08/14/sentidos/1439577168_171818.html)



## 11. Anexo

<b>BODEGAS CARREÑO SL Reducido tan solo a la cuenta de Perdidas y ganancias</b>	
---	--

### PERSPECTIVA FINANCIERA

#### SALUD FINANCIERA

##### CORTO PLAZO

	2012	2011	2010	2009	
<b>LIQUIDEZ GENERAL</b>	<i>1,47</i>	<i>1,26</i>	<i>1,48</i>	<i>1,37</i>	<b>1,4-1,5</b>
<b>LIQUIDEZ INMEDIATA</b>	<i>1,20</i>	<i>1,13</i>	<i>1,15</i>	<i>1,08</i>	<b>0,85</b>
<b>TESORERIA</b>	<i>0,14</i>	<i>0,14</i>	<i>0,28</i>	<i>0,19</i>	<b>0,17</b>

#### GENERAL

<b>SOLVENCIA</b>	<i>1,67</i>	<i>1,37</i>	<i>1,55</i>	<i>1,53</i>	<b>1,3-1,4</b>
------------------	-------------	-------------	-------------	-------------	----------------

<b>RIESGO FINANCIERO</b>					
<b>ENDEUDAMIENTO GENERAL</b>	<i>1,49</i>	<i>2,67</i>	<i>1,83</i>	<i>1,87</i>	
<b>ENDEUDAMIENTO DE CORTO PLAZO</b>	<i>80,45%</i>	<i>92,78%</i>	<i>96,76%</i>	<i>100,00%</i>	

<b>CAUSAS DE LAS TENSIONES FINANCIERAS</b>				
<b>COVERTURA DE INMOVILIZADO</b>	<b>177,58%</b>	<b>215,42%</b>	<b>486,78%</b>	<b>324,20%</b>
<b>POSICION FINANCIERA</b>	<b>2012</b>	<b>BUENA</b>	<b>8,00</b>	
<i>Ordenada de mayor a menor</i>	<b>2010</b>	<b>BUENA</b>	<b>6,00</b>	
<i>controlamos la liquidez general y la solvencia</i>	<b>2009</b>	<b>BUENA</b>	<b>4,00</b>	
	<b>2011</b>	<b>REGULAR</b>	<b>2,00</b>	

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

1. Importe neto de la cifra de negocios	712.873	795.695	698.984	662.055
4. Aprovisionamientos	- 380.835	-447.559	- 333.374	- 288.756
5. Otros ingresos de explotación	3	0	0	0
6. Gastos de personal	- 203.455	-219.868	- 242.182	- 243.826
7. Otros gastos de explotación	- 108.593	-115.808	- 111.921	- 128.705
8. Amortización del inmovilizado	-11.364	-5.852	-6.168	-7.969
12. Resultados por enajenación	496	0	424	0
A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	9.125	6.608	5.763	-7.201
14. Ingresos financieros	221	204	177	527
16. Gastos financieros	-4.725	-1.531	-416	-759
B) RESULTADO FINANCIERO	-4.504	-1.327	-239	-232
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	4.621	5.281	5.524	-7.433
18. Impuestos sobre beneficios	-924	-843	0	0
D) RESULTADO DEL EJERCICIO (C + 18)	3.697	4.438	5.524	-7.433

<b>SALUD ECONOMICA</b>	2012	2011	2010	2009
<i>EBIT( BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS(BAI))</i>	8.629	6.608	5.339	-7.201
<i>ACTIVOS (FINAL 2012)</i>	223.944	317.046	208.593	212.522
<i>ACTIVOS INICIALES</i>	317.046	208.593	212.522	212.522
<b><i>ACTIVOS MEDIOS</i></b>	270.495	262.820	210.558	212.522
<i>VENTAS</i>	712.873	795.695	698.984	662.055
<i>GASTOS FINANCIEROS</i>	4.725	1.531	416	759
<i>EBT (BAI)</i>	3.904	5.077	4.923	-7.960
<i>BENEFICIO NETO</i>	2.928	3.808	4.923	-7.960
<i>PASIVOS MEDIO</i>	170.781	167.173	119.892	124.618
<b><i>PATRIMONIO NETO MEDIO</i></b>	99.715	95.647	90.666	87.904