



Plan de negocios para la empresa:

Wine Pass

Licenciatura en Administración

Alumno: Juan Martín Marzoratti Raffa

Mail: juan.marzoratti@fce.uncu.edu.ar

Registro: 30042

Directora: Romina Gallardo Martínez

Co- Director: Ramiro Noussan Lettry

Año: 2025

RESUMEN TÉCNICO

El presente trabajo de investigación desarrolla un plan de negocios para Wine Pass, una solución tecnológica diseñada para optimizar las experiencias enoturísticas en Mendoza, Argentina. Wine Pass combina digitalización y rapidez, permitiendo a los turistas conocer más bodegas en menos tiempo.

A través de una plataforma web, los usuarios pueden planificar itinerarios personalizados hacia las bodegas asociadas al programa, accediendo a información detallada y recursos para facilitar sus visitas. La investigación se apoya en conceptos teóricos extraídos de la bibliografía de la carrera, blogs especializados y datos internos de la organización, complementados con una entrevista a la fundadora.

El plan de negocios desarrollado se enfoca en evaluar la viabilidad económica del proyecto, proporcionando una base sólida tanto para futuros inversionistas como para los socios de la organización. Incluye un análisis del mercado y la competencia, identificando oportunidades clave de posicionamiento que permitan diferenciar a Wine Pass en el sector. Además, se plantean mejoras continuas en la propuesta de valor, adaptándola a las necesidades cambiantes de los usuarios y del mercado. Este plan también incorpora proyecciones financieras, ofreciendo una visión clara de cómo se espera que la empresa se desarrolle en los próximos años, lo que facilita la toma de decisiones estratégicas y asegura un crecimiento sostenible.

Wine Pass se perfila como una propuesta escalable y de referencia en el turismo del vino a nivel regional y nacional.

Palabras clave:

Wine Pass, enoturismo, ruta de bodegas, plan de negocios, visita express.

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN.....	6
PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO	9
1. DEFINICIONES.....	9
1.1. VINICULTURA.....	9
1.2. BODEGA.....	10
1.3. RUTA DE BODEGAS.....	10
1.4. ENOTURISMO	10
1.5. TERROIR.....	11
1.6. LOW COST	11
1.7. CÓDIGO QR.....	11
1.8. EVENTBRITE.....	12
2. VINO	12
2.1. HISTORIA EN ARGENTINA.....	13
2.2. COMPONENTES:.....	14
2.3. PROCESO	15
2.4. FACTORES QUE INFLUYEN.....	18
2.5. VARIEDADES.....	19
2.6. ZONAS VITIVINÍCOLAS EN MENDOZA	23
3. CULTURA ARGENTINA.....	26
3.1. CULTURA DEL VINO EN ARGENTINA	26
4. INSTITUTO NACIONAL DE VITIVINICULTURA (INV)	27
5. EMPRESAS VERDES.....	28
5.1. ¿CÓMO CONTRIBUIR CON EL CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE?	29
6. AGENCIAS DE TURISMO	30
6.1. CONCEPTO.....	30
6.2. LEY Y NORMATIVAS.....	30
6.3. CLASIFICACIÓN	30
6.4. TRÁMITE.....	31
7. PANDEMIA Y TURISMO	32
8. IDENTIDAD DE MARCA E IMPORTANCIA.....	33
8.1. BRANDING.....	33
8.2. VENTAJA COMPETITIVA.....	34
9. REPERCUSIÓN DE LAS REDES SOCIALES EN LAS VENTAS	35

9.1. MARKETING DE INFLUENCIA	36
9.2. TIENDA ONLINE	37
10. MARKETING.....	38
10.1. NIVELES DEL PRODUCTO	40
11. METODOLOGÍA DEL PLAN DE NEGOCIOS	41
11.1. RESUMEN EJECUTIVO.....	43
11.2. IDEA DEL NEGOCIO.....	43
11.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO	45
11.4. FORMULACIÓN DEL PLAN DE MARKETING	47
11.5. DETERMINACIÓN DEL PLAN OPERATIVO	50
11.6. PLAN FINANCIERO	52
CONCLUSIÓN.....	52
SEGUNDA PARTE: PLAN DE NEGOCIOS DE WINE PASS.....	55
1. RESUMEN EJECUTIVO.....	55
2. IDEA DEL NEGOCIO.....	57
2.1. INICIO DEL PROYECTO	57
2.2. BODEGAS DEL PROGRAMA	59
2.3. BASES DEL NEGOCIO	61
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	62
3.1. ANÁLISIS PEST	63
3.2. CLIENTES.....	67
3.3. COMPETENCIA.....	72
3.4. NUEVOS INGRESANTES	75
3.5. PROVEEDORES.....	75
3.6. PRODUCTOS SUSTITUTOS	76
3.7. MATRIZ FODA.....	77
4. PLAN DE MARKETING.....	79
4.1. SERVICIO.....	79
4.2. PRECIO.....	84
4.3. PLAZA (DISTRIBUCIÓN).....	85
4.4. PROMOCIÓN	86
5. PLAN OPERATIVO	87
5.1. TIPO DE SOCIEDAD	87
5.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	89

5.3. RECURSOS HUMANOS.....	92
5.4. ACTIVIDADES OPERATIVAS.....	93
5.5. PROCESO WINEPASS	97
5.6. MEJORAS PARA LA EMPRESA.....	103
6. PLAN FINANCIERO	106
6.1 PROYECTO	106
6.2 MODELO A UTILIZAR	107
6.3 TASA DE COSTO DE CAPITAL	107
6.4 FLUJO DE FONDOS.....	110
6.5 DECISIONES DE INVERSIÓN	112
6.6 DECISIONES DE FINANCIAMIENTO	112
CONCLUSIÓN.....	114
BIBLIOGRAFÍA.....	115
PAGINAS WEB CONSULTADAS	116
Anexo I: Entrevista a Vivian Távara, Fundadora de Wine Pass	121

INTRODUCCIÓN

1. JUSTIFICACIÓN

Un plan de negocios es un documento escrito que describe detalladamente el modelo de negocio, objetivos, estrategias, proyecciones financieras y otros aspectos relevantes de una empresa. El objetivo principal de un plan de negocios es establecer una guía para el éxito de la empresa y para atraer a inversores, socios y otros interesados de que el negocio es viable y rentable. En general, un plan de negocios ayuda a los emprendedores a entender mejor su mercado, competencia, clientes y costos, y a tomar decisiones para el desarrollo y gestión de la empresa.

A lo largo del trabajo se indaga sobre la empresa mediante distintos análisis: se identifican las variables que permiten reconocer oportunidades y amenazas en el entorno, así como la formulación de estrategias que favorezcan la diferenciación respecto a la competencia. Además, se busca generar valor y reconocimiento de marca, con el fin de obtener la información necesaria para evaluar la viabilidad del proyecto.

El escrito, posee organización secuencial de los temas y objetivos propuestos para poder lograr así, una investigación completa y abarcativa del sector. De esta manera, las conclusiones a las que se podrán llegar serán variadas y útiles para favorecer el desarrollo de un profundo conocimiento del rubro, y para obtener herramientas para la toma de decisiones en el futuro.

En primera instancia se analizarán aspectos introductorios necesarios para familiarizarse con el tema. En segunda instancia se llevará a cabo un análisis del mercado estudiando a los competidores, clientes, demandas, entre otros. Posteriormente se planteará una estrategia comercial diseñada para poder generar una ventaja competitiva, mediante la elaboración de un plan de marketing que establezca acciones para posicionarse en el mercado y en la mente de los consumidores. Finalmente, se evaluará el flujo financiero proyectado para estudiar la viabilidad del proyecto.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente en el mercado vitivinícola local, las bodegas ofrecen a sus clientes distintas experiencias: mientras algunas únicamente comercializan el vino como producto final, otras además, incluyen visitas a sus instalaciones, excursiones y degustaciones. Esta oferta está compuesta por varias bodegas tradicionales y también, bodegas boutique.

El escenario macroeconómico actual, caracterizado por altos índices de inflación y la variación del dólar, tiene un impacto significativo en la industria turística local, los altos precios de los insumos y servicios turísticos pueden hacer que sea costoso para los turistas locales y nacionales, visitar la provincia y realizar actividades turísticas.

Sin embargo, es importante destacar que la situación actual no es permanente y que la economía es cíclica. En este sentido, puede ser una buena oportunidad para que los empresarios y las empresas turísticas locales encuentren maneras de adaptarse a las circunstancias y ofrecer experiencias turísticas a precios competitivos y accesibles.

Algunas estrategias que pueden ayudar a la industria turística a enfrentar la situación actual incluyen la diversificación de la oferta turística, la promoción de paquetes turísticos atractivos y accesibles, programas low cost y la colaboración con otros actores locales para reducir costos y mejorar la oferta turística.

La colaboración y el apoyo de las autoridades locales son fundamentales para lograr una recuperación sostenible de la industria turística en la provincia.

A raíz de este contexto descripto, surge la idea de desarrollar un emprendimiento low cost de visitas con degustación a bodegas de la provincia, que estén dentro del programa, a precios convenientes para los clientes tanto, locales como extranjeros.

Wine Pass ofrece una entrada express a bodegas que permite ingresar y tomar una copa de vino al aire libre, sin necesidad de hacer una visita guiada con horarios estructurados. Esta nueva modalidad permite conocer varias bodegas en un mismo día, sin realizar una reserva previa. De este modo, el usuario puede autogestionar su visita de forma rápida, sencilla y sin intermediarios.

3. OBJETIVOS

- Objetivo General:

El objetivo principal del trabajo de investigación es desarrollar un plan de negocios para evaluar la puesta en marcha del emprendimiento, permitiéndole al equipo emprendedor decidir si llevar a cabo el proyecto Wine Pass o no.

- Objetivos específicos: Los planteados para el presente trabajo son:

- ◆ Analizar el mercado vitivinícola para determinar el atractivo.
- ◆ Identificar los segmentos a los cuales se va a dirigir la empresa.
- ◆ Desarrollar estrategias para ingresar al mercado meta y lograr diferenciarse del mismo.
- ◆ Determinar aspectos generales como la visión, la misión y los valores.
- ◆ Evaluar la rentabilidad financiera del proyecto dentro de los próximos 5 años.

4. ALCANCE

El trabajo desarrollará un plan de negocios para los próximos cinco años para la empresa Wine Pass. El alcance de la investigación serán las bodegas situadas en el Gran Mendoza, que comprende los departamentos de: Ciudad de Mendoza, Godoy Cruz, Guaymallén, Las Heras, Luján de Cuyo y Maipú.

PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO

La primera parte de este trabajo de investigación establece los fundamentos teóricos necesarios para comprender el contexto en el que se desarrolla el proyecto Wine Pass. A través de diversos subtítulos, se aborda temas esenciales como el impacto del vino en la cultura argentina, las características de las zonas vitivinícolas de Mendoza, y los factores que influyen en la producción y comercialización del vino. Además, se profundiza en conceptos relacionados con el turismo, el marketing, las empresas sustentables y las repercusiones de la pandemia, ofreciendo una visión integral del entorno.

En este marco, también se exploran los principios fundamentales del plan de negocios, desde la formulación de la idea inicial hasta las estrategias de implementación y evaluación financiera. Esta primera parte del trabajo de investigación busca no solo contextualizar el proyecto, sino también resaltar la importancia del sector vitivinícola de la región, sin dejar de lado el desarrollo y la viabilidad del modelo de negocio propuesto.

1. DEFINICIONES

En el desarrollo de este trabajo se hace necesario definir algunos conceptos relevantes con la temática a tratar. Para llevarlo a cabo se recurrió a diversas fuentes, siendo las definiciones las siguientes:

1.1. VINICULTURA

Según la Real Academia Española (RAE), la viticultura es la actividad de cultivar la vid y elaborar el vino. Incluye todas las actividades relacionadas con el cultivo de uvas, la elaboración del vino y la comercialización del producto final.

La producción de vino ha sido una parte importante de la cultura y economía en muchas regiones del mundo durante siglos. La viticultura implica diversos procesos que comienzan con el cultivo de la uva, que puede realizarse en viñedos al aire libre o en invernaderos. Luego, las uvas se recolectan y se llevan a la bodega para su procesamiento, que incluye el despalillado y estrujado, la maceración, la fermentación, el descubado, el prensado, el envejecimiento y el embotellado.

Según el blog de Vinalium, la viticultura es una industria global que produce una amplia variedad de vinos en todo el mundo. Los principales países productores incluyen Francia, Italia, España, Argentina, Chile y Estados Unidos. Además de su valor en la producción, la viticultura desempeña un papel importante en el turismo y la economía local de muchas regiones. La industria también ha evolucionado, adoptando prácticas sostenibles y técnicas innovadoras que mejoran la calidad del vino y reducen su impacto ambiental.

1.2. BODEGA

Según el sitio web Definicion.de, una bodega es un lugar especializado en la elaboración, almacenamiento y envejecimiento del vino, ubicado generalmente en regiones vinícolas cercanas a los viñedos. Estas instalaciones varían en tamaño y complejidad, desde pequeñas instalaciones familiares hasta grandes bodegas comerciales.

En las bodegas, las uvas son procesadas y fermentadas para producir vino. Tras la fermentación, el vino se madura en barricas de madera, lo que contribuye a desarrollar su sabor y aroma. Además, muchas bodegas cuentan con áreas para degustación y venta, permitiendo a los visitantes probar y adquirir los productos elaborados. Algunas también ofrecen visitas guiadas y catas, promoviendo el enoturismo y acercando la experiencia del vino al consumidor.

1.3. RUTA DE BODEGAS

Una ruta de bodegas o ruta del vino es un recorrido turístico que permite visitar diferentes bodegas para aprender sobre la producción de vino, degustar diferentes vinos y disfrutar de los paisajes de las regiones vinícolas (Oraziatti, 2024).

Estas rutas pueden variar en duración, cantidad de bodegas incluidas, tipos de vinos ofrecidos y servicios adicionales, como alojamiento y gastronomía local. Algunas rutas son autoguiadas, lo que permite a los visitantes recorrerlas a su propio ritmo, mientras que otras son guiadas, proporcionando una experiencia más estructurada.

Existen varias modalidades para recorrer una ruta del vino, cada una ofreciendo una experiencia diferente. Las más frecuentadas son: caminatas, proporcionando una conexión más íntima con el entorno natural y la oportunidad de explorar viñedos a un ritmo relajado. En bicicleta es una opción ecológica y saludable que combina el disfrute del paisaje con ejercicio físico, ideal para trayectos más largos sin el esfuerzo físico de caminar largas distancias. Para una experiencia más tradicional, se puede optar por recorrer la ruta a caballo, lo que ofrece una perspectiva única del paisaje y una conexión especial con la naturaleza.

1.4. ENOTURISMO

La Organización Mundial del Turismo (OMT) define el enoturismo como el turismo que tiene por propósito visitar viñedos y bodegas, realizar catas, y consumir o comprar vino, a menudo en el lugar en que se elabora o en sus cercanías.

1.5. TERROIR

Según Bruno Prats, un conocido viticultor, el término francés terroir engloba todas las condiciones naturales que influyen en la biología de la vid y, en consecuencia, en la composición de la propia uva (Prats, 2024).

El terroir es la combinación de clima, suelo y paisaje, así como la interacción de múltiples factores como las temperaturas diurnas y nocturnas, la distribución de las precipitaciones, las horas de sol, la inclinación de las laderas y la permeabilidad del suelo. Todos estos factores trabajan en conjunto para definir las características únicas de cada región vitícola, lo que los viticultores franceses denominan terroir en cada parcela individual.

Por ejemplo, un terroir ubicado en una región más fría puede generar uvas con mayor acidez y menos azúcar, mientras que uno en una región cálida puede producir uvas con mayor dulzor y menor acidez. Este concepto también es aplicable a otros productos agrícolas, como el café y el chocolate.

1.6. LOW COST

Según el blog Ifema Madrid, el término "low cost" se refiere a una estrategia de negocio que busca ofrecer productos o servicios a precios inferiores a los de la competencia, atrayendo así a un gran número de clientes. Esta estrategia "consiste en reducir los precios ofreciendo productos y servicios con grandes diferencias frente a la competencia", lo que puede implicar una disminución en la calidad o en los beneficios ofrecidos.

Este enfoque se ha popularizado en sectores como la aviación, el turismo y la moda, destacándose por mantener una relación calidad-precio adecuada, donde la calidad percibida debe ser proporcional al precio pagado. Además, la expresión "low cost" tiene una connotación positiva, diferenciándose de términos como "barato", que suelen asociarse con algo de menor calidad.

1.7. CÓDIGO QR

Un código QR (Quick Response) es un código de barras bidimensional que se utiliza para almacenar información en un formato fácilmente legible por dispositivos móviles como smartphones y tablets (Argentina.gob.ar, 2020). Estos códigos están compuestos por módulos o puntos blancos y negros dispuestos en una matriz cuadrada.

Los códigos QR son herramientas prácticas para proporcionar información de forma rápida y sencilla. Pueden contener enlaces a sitios web, datos de contacto, detalles de productos o promociones. Muchas empresas los utilizan para ofrecer descuentos y promociones, fomentando la interacción y fidelización de los clientes con la marca.



Ilustración 1: Código QR. Fuente: <https://www.winepass.com.ar/>

1.8. EVENTBRITE

Eventbrite es una plataforma internacional que permite crear, compartir y participar en eventos, desde conciertos hasta conferencias. Además, proporciona herramientas para la gestión de ventas, registro y análisis de éxito, ayudando a organizadores a mejorar sus futuros eventos (Eventbrite, 2023).

1.9. REDES SOCIALES

Las redes sociales son plataformas en línea que permiten a las personas conectarse, comunicarse e interactuar a través de Internet (Lara, 2023). Estas plataformas han redefinido la forma en que las personas se relacionan, creando una red global de amistades, conexiones profesionales y comunidades de intereses compartidos, brindando a los usuarios la capacidad de compartir sus pensamientos, experiencias y contenidos multimedia con un alcance global. Desde su aparición, las redes sociales han evolucionado y diversificado, ofreciendo una variedad de funciones y características que han influido en la forma en que vivimos, trabajamos y nos relacionamos.

Sin embargo, también han planteado preocupaciones sobre la privacidad y seguridad de los datos de los usuarios, la propagación de información errónea y la exposición a contenidos inapropiados. Por lo tanto, es importante utilizar las redes sociales de manera consciente y responsable para aprovechar al máximo sus beneficios.

Algunas de las redes sociales más populares incluyen Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, TikTok y YouTube. Cada una tiene su propia audiencia y enfoque, lo que permite a los usuarios conectarse con personas de intereses similares y compartir contenido relevante.

2. VINO

El vino es una bebida alcohólica obtenida por la fermentación del jugo de uva fresca. El proceso de elaboración del vino implica la cosecha de las uvas, su prensado para extraer el jugo, la fermentación del mosto obtenido y su posterior envejecimiento y embotellado. (Instituto Nacional Vitivinicultura, 2024)

El vino es apreciado en todo el mundo y cuenta con una amplia variedad de tipos, estilos y una larga tradición cultural. También es valorado por su valor nutricional, ya que es bajo en calorías en comparación con otras bebidas alcohólicas, como la cerveza y los licores. Según El Economista (2024), los beneficios del vino para la salud se deben a diversos compuestos que pueden tener efectos positivos cuando se consume con moderación.

Algunas de las propiedades beneficiosas del vino son:

- **Antioxidantes:** El vino contiene antioxidantes, como los polifenoles, que pueden ayudar a prevenir el daño celular y reducir el riesgo de enfermedades cardiovasculares y algunos tipos de cáncer.
- **Salud cardiovascular:** El consumo moderado de vino tinto se ha relacionado con la reducción del riesgo de enfermedades cardiovasculares, debido a que contiene compuestos como los flavonoides y los taninos, que pueden ayudar a reducir el colesterol y mejorar la circulación sanguínea.
- **Salud cerebral:** El vino también se ha relacionado con la salud cerebral, y se ha sugerido que el consumo moderado de vino puede reducir el riesgo de demencia y enfermedades neurodegenerativas, gracias a los efectos antioxidantes y antiinflamatorios de sus compuestos.
- **Reducción del estrés:** El vino puede ayudar a reducir los niveles de estrés, debido a que contiene compuestos como el resveratrol, que pueden tener efectos relajantes y ansiolíticos.

Es importante tener en cuenta que estos beneficios se han observado en estudios que se han llevado a cabo en condiciones controladas y con consumo moderado de vino. El consumo excesivo de alcohol puede ser perjudicial para la salud, por lo que se recomienda consumir vino con moderación y dentro de una dieta equilibrada y saludable.

2.1. HISTORIA EN ARGENTINA

El vino ha sido un elemento fundamental en la cultura argentina desde la época colonial, cuando los españoles introdujeron la vid en el territorio (Le Sommelier, 2023). La primera plantación de vid en Argentina se registró en 1556 en la región de Santiago del Estero. Sin embargo, durante varios siglos, la producción vitivinícola se mantuvo en niveles reducidos debido a la falta de tecnología avanzada y conocimientos especializados en el cultivo y elaboración del vino.

A partir del siglo XIX, con la llegada de inmigrantes europeos, la industria vitivinícola argentina comenzó a desarrollarse de manera significativa. En particular, los inmigrantes italianos y franceses introdujeron nuevas técnicas de cultivo y vinificación, lo que permitió mejorar la calidad y diversificación de los vinos producidos en el país.

Hacia finales del siglo XIX y principios del siglo XX, las principales zonas de producción se establecieron en las regiones de Cuyo y la Patagonia, elegidas por sus suelos fértiles, su clima seco y soleado, y su cercanía a la cordillera de los Andes. En estas regiones se afianzó el cultivo del Malbec, variedad que con el tiempo se convirtió en el símbolo del vino argentino y en uno de los factores clave de su reconocimiento a nivel internacional.

Con el crecimiento sostenido de la industria vitivinícola, se fueron consolidando nuevas regiones productoras en distintos puntos del país. En la actualidad, Argentina se posiciona como uno de los principales productores de vino a nivel mundial, con una producción anual superior a los 2.700 millones de litros. Mendoza es la provincia líder en el sector, concentrando más del 70% de la producción total. Su ubicación estratégica al pie de los Andes, junto con un clima seco y soleado y suelos ricos en minerales, la convierten en una de las zonas más propicias para el cultivo de la vid.

A lo largo de los años, la influencia de diversas culturas y técnicas de vinificación ha moldeado la industria vitivinícola argentina, impulsando la producción de vinos de alta calidad y reconocimiento global. En los últimos años, la vitivinicultura argentina ha experimentado una notable evolución con el auge de bodegas boutique y la producción de vinos de alta gama, lo que ha fortalecido aún más su prestigio en el mercado internacional.

2.2. COMPONENTES:

Según Bodega Garzón (2024), se detallan los componentes del vino:

- Agua: El agua es el componente principal del vino, ya que constituye entre el 70% y el 90% del volumen total del mismo. Durante el proceso de elaboración del vino, el agua se mezcla con los azúcares, ácidos y otros compuestos presentes en las uvas para dar lugar a la fermentación y la transformación del mosto en vino.

- Uvas: Las uvas son la materia prima principal para hacer el vino. Las uvas utilizadas en la elaboración del vino son diferentes de las uvas de mesa que comemos directamente, ya que están específicamente cultivadas para la producción de vino.

- Levadura: La levadura es un hongo microscópico que convierte los azúcares presentes en el mosto en alcohol y dióxido de carbono.

- Azúcares: Los azúcares se encuentran naturalmente en las uvas y son necesarios para la fermentación. El tipo y cantidad de azúcares presentes en el mosto son factores importantes en la producción del vino, ya que afectan el sabor, la acidez y el nivel de alcohol.

- Ácido tartárico: El ácido tartárico se encuentra naturalmente en las uvas y es importante para el sabor y la estabilidad del vino.

- Sulfitos: Los sulfitos son un conservante comúnmente utilizado en la producción de vino para evitar la oxidación y prevenir el crecimiento de bacterias.

Algunos vinos pueden contener otros ingredientes, como levaduras adicionales, enzimas, clarificantes y otros aditivos, aunque estos ingredientes son menos comunes y pueden variar según el tipo de vino y el productor.

2.3. PROCESO

En el proceso del vino, hay una serie de prácticas, técnicas y protocolos comunes que perduran. La introducción de nuevas herramientas y tecnologías ha facilitado la modernización del proceso de producción y fabricación del vino, pero en esencia, los pasos fundamentales siguen siendo prácticamente los mismos que los utilizados por nuestros antepasados. Según el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (2024), estos son los pasos generales en la producción de vino, aunque el proceso puede variar en función del tipo de vino que se esté produciendo:

1. La vendimia:

Recolección de la uva a mano o con máquinas para su posterior traslado a la bodega, donde se iniciará el proceso de transformación de la uva en vino. El comienzo de la vendimia lo determina la maduración de la uva, que depende de diferentes factores, como la variedad (algunas de ellas maduran antes que otras) o la climatología.

2. Despalillado y estrujado:

El traslado a la bodega debe realizarse en las mejores condiciones, para evitar que la uva comience a fermentar antes de tiempo.

Una vez en la bodega, la uva se recibe en unas tolvas, previo análisis de esta para comprobar las condiciones higiénicas y de maduración. De allí pasa a una despalilladora, donde se separan los granos de uva del racimo y luego se estrujan para romper los granos de las uvas y extraer el mosto. Es lo que antiguamente se conocía como el “pisado” de la uva, que ahora se realiza en modernas máquinas que permiten liberar el jugo, causando el menor daño posible.

3. Maceración, fermentación alcohólica y remontado:

El mosto se fermenta a temperatura controlada para que maceren, en tanques o barricas con levaduras naturales o agregadas. Las levaduras consumen los azúcares del mosto y producen alcohol y dióxido de carbono. Durante este proceso, los hollejos van aportando el color al mosto, así como otros componentes que van a determinar el producto final.

Allí da comienzo la fermentación alcohólica, es decir, el proceso en el que las levaduras transforman los azúcares de la uva en alcohol. El gas carbónico que se produce durante este proceso empuja los hollejos hacia arriba, formando lo que se conoce como "sombbrero". Es en ese momento cuando se procede a realizar el remontado, es decir, el proceso que consiste en extraer el mosto del fondo del tanque o barrica y rociarlo por encima de la capa de pieles y restos sólidos de la uva que flotan en la superficie.

El objetivo de este proceso, es conseguir una mayor extracción de compuestos de la piel de la uva, como los taninos, antocianos y otros componentes que contribuyen al color, sabor y aroma del vino. El remontado se puede realizar manualmente o mediante sistemas automatizados de bombeo y rociado, y puede variar en función del tipo de vino y las preferencias del productor. Algunos productores remontan el vino varias veces al día, mientras que otros lo hacen solo una vez al día.

El bazuqueo es una técnica utilizada en el proceso de remontado, que consiste en remover el mosto o el vino en la barrica o depósito, mediante el uso de un instrumento llamado "bazuqueador". Este instrumento es una vara de madera o acero inoxidable que se introduce en el vino y se mueve de manera circular, creando una corriente que agita el líquido y ayuda a mezclar los componentes.

4. Prensado:

Una vez finalizada la fermentación alcohólica, el vino se encuentra en tanques o barrica junto con los restos sólidos de las uvas (pieles, semillas, etc.), así como otros posibles sedimentos que hayan podido formarse. En este punto, se procede al descube, que consiste en extraer el vino del recipiente y separarlo de los restos sólidos e impurezas.

Para realizar el descube, se utiliza una herramienta llamada bomba, que permite extraer el vino de manera controlada y sin dañar la estructura del mismo. El vino extraído se transfiere a un nuevo recipiente limpio y se deja reposar para que se asienten las posibles impurezas que hayan podido quedar. Después de un tiempo, el vino se vuelve a trasvasar a otro recipiente limpio y se repite el proceso de decantación para eliminar cualquier resto de impurezas.

El descube es una fase crucial en la elaboración del vino, ya que es en este momento cuando se separan los restos sólidos de las uvas y se eliminan las impurezas. De esta forma, se consigue un vino más limpio, estable y con una mayor calidad. Además, el descube permite también realizar una cata y análisis sensorial del vino para evaluar su calidad y determinar los próximos pasos en su elaboración, como el envejecimiento o la clarificación.

5. Envejecimiento:

Una vez finalizadas las fermentaciones, el vino que se va a envejecer pasa a las barricas de madera, donde permanecerá el tiempo que se determine para cada variedad. Las barricas permanecen en la bodega, a temperatura y humedad controladas. Durante ese periodo, el vino adquiere las notas aromáticas que encontramos más tarde, al degustarlo. Además, al tratarse de un material poroso, permite que se produzca una microoxigenación, que permite la estabilización de algunos componentes, como los antocianos, pigmentos solubles responsables del color del vino y que, además, aportan sus beneficios antioxidantes.

6. Clarificación y Filtrado:

Antes de su salida al mercado, es necesario someter los vinos a un proceso de estabilización, cuyo objetivo es evitar que el consumidor se encuentre con precipitados cuando vaya a beberlo.

Este proceso incluye la clarificación, que consiste en:

- * La aplicación de componentes clarificantes que arrastran la materia en suspensión hacia el fondo del depósito,
- * La filtración, es decir, el proceso de eliminación de esos residuos, y
- * La estabilización tartárica, que evita que se produzcan cristales de tartrato en el vino.

7. Embotellado:

El embotellado es la última fase del proceso de elaboración del vino, consiste en introducir el vino en las botellas y se etiqueta para su futura distribución y venta. Algunas de estas botellas saldrán al mercado inmediatamente, mientras que otras, como los vinos de crianza o reserva, deberán permanecer en reposo durante un tiempo determinado antes de poder comercializarse.



Ilustración 2: Proceso de Elaboración del vino. Fuente: Campus Internacional del vino.

2.4. FACTORES QUE INFLUYEN

Hay muchos factores que pueden influir en el sabor, aroma y calidad del vino. Según el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (2024) algunos son:

- Variedad de uva: las diferentes variedades de uva tienen diferentes características y sabores, lo que puede influir en el sabor y aroma del vino. Al haber muchas variedades y tipos, en el próximo inciso se especificará más profundamente el tema.

- Clima: el clima de la región donde se cultiva la uva puede afectar su madurez y sabor, y puede ser un factor importante en la calidad del vino producido.

En Mendoza, el clima es ideal para el cultivo de la vid y la producción de vino. La región cuenta con un clima árido, con una gran amplitud térmica diaria y estacional, y una baja humedad. Esto se debe a la influencia de la Cordillera de los Andes, que actúa como una barrera natural que bloquea la humedad del Pacífico y las nubes.

Durante el día, la temperatura puede ser alta, pero durante la noche, la temperatura desciende. Esto permite que las uvas tengan un período de enfriamiento nocturno que favorece la acumulación de azúcares y la madurez de la uva.

Además, la altitud es un factor importante en el clima de Mendoza, ya que la mayoría de las bodegas se encuentran en zonas que oscilan entre los 800 y los 1.500 metros sobre el nivel del mar. La alta altitud contribuye a la intensidad de la luz solar, lo que favorece la fotosíntesis y la síntesis de antocianinas y taninos en las uvas.

- Suelo: los suelos son una parte importante del entorno vitivinícola y pueden tener un gran impacto en el sabor, aroma y calidad de los vinos.

Mendoza es una de las principales regiones productoras de vino en Argentina y cuenta con una gran diversidad de suelos, desde los suelos aluviales del Valle de Uco hasta los suelos arcillosos de Maipú y Luján de Cuyo.

Los suelos aluviales son ricos en minerales y proporcionan un excelente drenaje, lo que puede ayudar a producir vinos con aromas intensos y sabores complejos. Por otro lado, los suelos arcillosos pueden retener más agua y nutrientes, lo que puede ayudar a producir vinos más equilibrados y estructurados.

- Levaduras y bacterias: son microorganismos esenciales en la elaboración del vino, ya que transforman el mosto de uva en vino mediante el proceso de fermentación. Estos microorganismos pueden tener un impacto significativo en la calidad y el perfil de sabor del vino.

En general, las levaduras utilizadas para la fermentación del vino en Mendoza son levaduras autóctonas, es decir, levaduras que se encuentran de forma natural en el viñedo y el entorno vitivinícola. Estas levaduras autóctonas pueden variar dependiendo de la ubicación geográfica, el clima, el suelo y otros factores ambientales, lo que puede dar lugar a una gran variedad de sabores y aromas en los vinos producidos en la región.

- **Envejecimiento:** el envejecimiento del vino es un proceso fundamental en la producción de vinos de alta calidad, especialmente para aquellos vinos que tienen potencial para mejorar con el tiempo. Este proceso ocurre después de la fermentación y se realiza en barricas de roble o en botella, y puede durar desde unos pocos meses hasta varios años.

El envejecimiento en botella es el siguiente paso después del envejecimiento en barrica, y se realiza para permitir que el vino evolucione y desarrolle aromas y sabores más complejos. Durante este proceso, el vino puede experimentar cambios sutiles en su sabor, aroma y textura.

Es importante mencionar que no todos los vinos están destinados a envejecer en barrica o en botella, y que el tiempo de envejecimiento depende del tipo de uva, el estilo del vino y el gusto del productor.

2.5. VARIEDADES

Existen muchas variedades de vino, que se diferencian principalmente por el tipo de uva utilizada en su elaboración y por el proceso de vinificación (Beckett, 2021). Algunas de las variedades más comunes en la provincia de Mendoza son:

- *Vinos tintos*

Como indica su nombre, el vino tinto se elabora principalmente a partir de uvas tintas. La fermentación alcohólica de este tipo de vinos se realiza con el mosto y hollejo de las uvas, lo que le da al vino tinto su característico color oscuro, que variará de acuerdo al tiempo de maceración. Algunos de los tipos de uvas tintas más conocidas son:

- * **Tempranillo:** es una variedad de uva tinta originaria de España. Sin embargo, en Argentina, en la región de Mendoza, también se cultiva en pequeñas cantidades y es utilizado principalmente para la producción de vinos tintos de alta calidad.

Esta clase de uva predomina en regiones cálidas y secas, lo que permite que las uvas desarrollen una madurez óptima y produzcan vinos de calidad. Con esta variedad se puede producir vinos para beber jóvenes, con sabores frutales frescos, o vinos de guarda, que pueden envejecer durante décadas en barricas de roble.

* Malbec: es una variedad de uva tinta originaria del suroeste de Francia, pero que se ha hecho famosa en Argentina, donde se ha convertido en la uva más emblemática del país adaptándose muy bien al clima y al suelo, produciendo vinos de alta calidad. En Argentina, la región de Mendoza es la principal productora de vino Malbec.

* Bonarda: es una variedad de uva tinta que se cultiva principalmente en Argentina, aunque también se encuentra en otros países como Italia y Estados Unidos. Esta variedad, es la segunda uva más plantada después de la Malbec, y se cultiva principalmente en la región de Mendoza. Los enólogos han comenzado a experimentar con diferentes técnicas de vinificación para resaltar su potencial, produciendo vinos que reflejan tanto la tradición como la innovación en el mundo del vino.

* Cabernet: es una variedad de uva tinta que se considera una de las más populares y reconocidas del mundo. Es originaria de la región de Burdeos, en Francia, pero actualmente se cultiva en muchas partes del mundo, incluyendo Estados Unidos, Australia, Chile, Argentina, Sudáfrica y España. Hay dos variedades de Cabernet, por un lado el Cabernet Franc y por otro, el Cabernet Sauvignon.

Los vinos Cabernet Franc son conocidos por ser más ligeros y menos tánicos que los vinos Cabernet Sauvignon, pero tienen una acidez más alta, sabores y aromas a frutas rojas y negras, especias, hierbas y flores. También se utilizan a menudo en mezclas con otras variedades de uva, como Cabernet Sauvignon, Merlot y Malbec, para crear vinos tintos complejos y equilibrados.

Los vinos Cabernet Sauvignon son conocidos por su color oscuro e intenso, su cuerpo y estructura, sus taninos firmes y su capacidad de envejecimiento en botella. En general, son vinos secos y con sabores a frutas negras como ciruelas y moras, además de notas de especias y hierbas. Esta variedad, es excelente para acompañar carnes rojas, quesos fuertes y platos con salsas intensas.

* Merlot: el Merlot es una variedad de uva tinta que se cultiva en todo el mundo, pero es originaria de la región de Burdeos, en Francia. Es una de las uvas tintas más populares y ampliamente cultivadas en todo el mundo.

* Syrah: originaria del Valle del Ródano, en Francia, el Syrah es conocido en muchas regiones vitivinícolas de todo el mundo, incluyendo Francia, Australia, Estados Unidos, Chile, Argentina y Sudáfrica. Cada región puede tener un estilo único de vino Syrah debido a las diferencias en el terroir y en el proceso de elaboración.

* Blend Tinto: es un vino que se produce a partir de la mezcla de dos o más variedades de uva roja diferentes. El objetivo de crear un Blend tinto es producir un vino con un sabor y aroma complejos, equilibrados y distintivos. La mezcla de diferentes uvas puede aportar diferentes características al vino, como cuerpo, taninos, acidez y notas de sabor.

Esta variedad es muy común en la región de Mendoza, Argentina, donde se producen algunos blends de vino tinto de alta calidad que combinan diferentes variedades de uva para crear sabores únicos y complejos.

* Pinot: es una variedad de uva tinta utilizada para producir vinos tintos y rosados. Es originaria de la región de Borgoña, Francia, pero también se cultiva en otras partes del mundo. Es difícil de cultivar debido a su piel fina y sus exigencias en cuanto al clima y el suelo.

• Vinos blancos

El vino blanco se elabora a partir de mosto de uvas blancas y/o tintas, con la condición de que las tintas no presenten pulpa coloreada y no se sometan a maceración con sus hollejos.

Para la elaboración de este tipo de vino, las uvas se prensan y se obtiene únicamente el mosto, sin las pieles, consiguiendo su característico tono amarillo transparente. Algunos de las variedades más conocidas son:

* Torrentes: es una variedad de uva blanca que es nativa de Argentina, se cultiva principalmente en la provincia de Salta y en la provincia de Mendoza. Es una de las variedades más emblemáticas del país y se utiliza para producir vinos blancos secos y aromáticos.

* Chardonnay: el Chardonnay es una variedad de uva de vino blanco que tiene su origen en la región de Borgoña, en Francia. La uva se ha cultivado en esta región durante siglos y todavía es una de las variedades más importantes de uva blanca allí. Luego, la uva se extendió a otras regiones vinícolas de Francia y al resto del mundo, introduciéndose en Mendoza, cuando se comenzaron a importar variedades de uvas europeas.

En Mendoza, la uva se adapta bien al clima seco y soleado de la región y produce vinos blancos de alta calidad y sabor único.

* Sauvignon Blanc: es una variedad de uva originaria en la región francesa de Burdeos, pero actualmente se cultiva en muchas partes del mundo, incluyendo Nueva Zelanda, Chile, Sudáfrica, Estados Unidos y Argentina. Esta uva blanca se cultiva en todo el mundo, y produce vinos blancos frescos y afrutados.

* Semillón: es una variedad de uva blanca originaria de Burdeos, Francia que se utiliza para producir vinos blancos secos y dulces. Es una de las variedades de uva blanca más cultivadas en Australia y también se cultiva en otras regiones vinícolas como California, Sudáfrica y Argentina.

* Blend Blanco: son vinos que están hechos a partir de una combinación de diferentes variedades de uva blancas. Son producidos en diferentes regiones vinícolas de todo el mundo, al igual que con los vinos tintos, muchos vinos blancos también se elaboran a partir de una mezcla de varias variedades de uva para obtener una combinación única de sabores y aromas.

Estos vinos suelen tener notas de frutas tropicales, cítricos y flores blancas, y pueden ser secos o ligeramente dulces, según las variedades utilizadas y la proporción en que se mezclan.

- Vinos rosados

Existen tres formas de producir vino rosado:

- Por contacto con los hollejos o prensado directo: las uvas tintas se prensan directamente tras su despalillado y se deja macerar durante un corto periodo de tiempo.

- Por sangrado tras el despalillado y estrujado de las uvas: se deja el macerar el mosto durante un corto periodo de tiempo, tras el que se procede a retirar alrededor de un 10% del mosto. Dependiendo de este tiempo, el color de este vino puede ir desde el púrpura intenso al rosa pálido, con más cuerpo o más ligeros.

- Mezcla uvas tintas y blancas:

El sabor y el aroma de los vinos rosados pueden variar según la uva utilizada y el lugar de producción, pero generalmente tienen un sabor fresco y afrutado con notas de frutas rojas como fresas, frambuesas y cerezas. Son vinos ligeros y refrescantes, perfectos para beber en climas cálidos o para acompañar comidas ligeras como ensaladas, mariscos y carnes blancas.

- Vinos espumosos

Los vinos espumosos se elaboran a través de una segunda fermentación del vino, en ella tienen lugar una serie de procesos y actividades químicas, por acción natural de los componentes del propio vino, que liberan dióxido de carbono, este queda atrapado en el recipiente y se disuelve e integra en el líquido.

Hay varios métodos de elaboración de vinos espumosos. Las bodegas emplean una de estas tres técnicas:

- Método tradicional: consiste en añadir azúcares y levaduras naturales al vino que, tras ser embotellado, se almacena en la cava para que se desarrolle esta segunda fermentación,

prolongándose esta fase durante nueve meses o más. Antes de que el espumoso esté listo para su comercialización, las bodegas deben retirar los sedimentos.

– Método del trasvasado: difiere de la técnica tradicional en que el tiempo de la segunda fermentación en botella es mucho menor, en torno a unos dos meses. Una vez pasado este tiempo, se eliminan los restos sólidos y el líquido se trasvasa a un depósito.

– Método de grandes depósitos: en este caso, el proceso es como el del método tradicional, solo que todo se lleva a cabo en estos recipientes. Además, la fermentación apenas dura un mes.

Los vinos espumosos se distinguen por su contenido de azúcar residual, lo cual define su nivel de dulzura y su perfil de sabor. En la clasificación más común, Brut Nature o Brut Zero representa la categoría más seca, con un contenido de azúcar muy bajo, proporcionando un sabor extremadamente seco. A continuación, se encuentra el Extra Brut, que tiene un nivel ligeramente mayor de azúcar residual, aunque sigue siendo bastante seco. El Brut ofrece un equilibrio entre sequedad y una ligera dulzura, ideal para quienes buscan un vino espumoso con un toque de suavidad sin perder su carácter seco.

A medida que avanzamos en la clasificación, el Extra Seco o Extra Dry revela un perfil más suave con una cantidad notable de azúcar residual, que lo hace un poco más dulce que el Brut. El Seco o Dry tiene un nivel de dulzura más pronunciado, brindando un sabor más perceptible y redondeado. El Semiseco o Demi-Sec es aún más dulce, con una dulzura considerable que lo hace adecuado para acompañar postres o para quienes prefieren un vino espumoso más dulce.

Finalmente, el Dulce o Sweet es la categoría con el mayor contenido de azúcar residual, proporcionando una experiencia notablemente dulce, ideal para disfrutar solo o con postres elaborados. Cada uno de estos estilos ofrece una experiencia única que puede adaptarse a diferentes preferencias y ocasiones.

2.6. ZONAS VITIVINÍCOLAS EN MENDOZA

Mendoza es la principal región vitivinícola de Argentina, con cinco zonas destacadas: la zona alta del río Mendoza, Valle de Uco, Este mendocino, Norte mendocino y Sur de Mendoza, cada una con características únicas para la producción de vinos (Ponce, 2019).

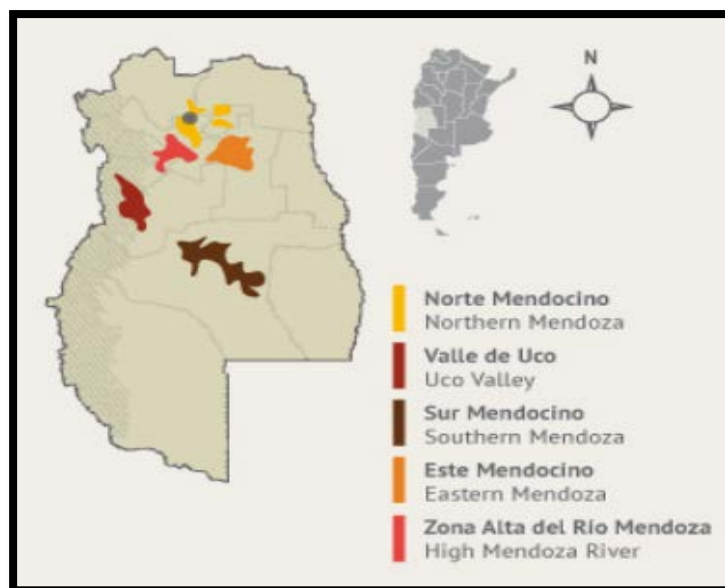


Ilustración 3: Zonas vitivinícolas en Mendoza. Fuente: Vinetur

A continuación, se realizará una breve descripción de cada una de las zonas:

- Zona Alta del Río Mendoza

Es la zona vitícola que está ubicada en el piedemonte cordillerano, desde los 1.060m a los 650m de altitud y que es regada por las aguas del río Mendoza. La misma reúne características de suelo y clima que permiten el cultivo de variedades finas, aptas para la obtención de vinos de calidad.

La zona alta del río Mendoza es la subregión más importante desde el punto de vista de la producción de vinos de alta gama, pero sufre el impacto de la urbanización, sobre todo en los departamentos de Luján de Cuyo y Maipú.

Los distritos de mayor altura son los más fríos, y por ende los más buscados para la producción de vinos de alta gama de mayor elegancia. A medida que nos movemos hacia el este, la altura desciende rápidamente mientras que las temperaturas aumentan, conformando distintos "terroirs".

Las variedades de tintos característicos de la zona son: Cabernet Sauvignon, Merlot y Syrah. Mientras que las variedades blancas son: Semillón, Chardonnay y el Sauvignon Blanc.

- Valle de Uco

Esta subregión ubicada al sudoeste de la Ciudad de Mendoza abarca tres departamentos de la provincia: Tupungato, Tunuyán, y San Carlos. Las altitudes descienden desde los 1200m en el Viejo Tupungato hasta los 900m msnm en la ciudad de Tunuyán.

Actualmente es la región más importante desde el punto de vista de las inversiones vitivinícolas de los últimos 10 años debido a que esta subregión se caracteriza por su aptitud para la producción de

uvas de excelente calidad tanto para la obtención de vinos blancos como tintos. La acidez natural de estos vinos es generalmente elevada, facilitando la producción de vinos de mayor carácter y muy aptos para un envejecimiento prolongado.

Los cepajes tradicionales en esta zona son el Semillón y el Malbec, aunque en los últimos años se ha hecho una reciente implantación de Chardonnay, Cabernet Sauvignon y Syrah.

La gran amplitud térmica de la zona y el hecho de estar a mayor altura que el resto de las otras regiones, hacen que los vinos provenientes del Valle de Uco sean de un color muy intenso, de una elegancia muy particular, y de aromas florales.

- Este Mendocino

Esta zona es la mayor productora de vinos de la provincia de Mendoza y consta de aproximadamente 60.000 hectáreas de viñedos. Es una planicie donde existe una gran cantidad de variedades de uvas abarcando altitudes desde los 750m en sus zonas más elevadas hasta 640m en las zonas más bajas.

Ésta es la subregión del vino a granel y donde se encuentran las bodegas de mayor volumen de producción del país, ampliando así la gama de variedades de uvas donde, en las tintas, las que más se destacan son Bonarda, Syrah, y Tempranillo, mientras que en las blancas encontramos: Chenin y Torrontés.

- Norte Mendocino

Equivale a las áreas de menor altura sobre el nivel del mar que son irrigadas por el río Mendoza, abarcando los departamentos de Lavalle principalmente, y parte de los departamentos de Guaymallén, Las Heras, San Martín, y la zona más baja de Maipú. La altitud oscila entre los 700 y los 600 msnm lo cual se traduce, en general, en vinos de baja acidez natural y de poco color.

A pesar de que la zona produce variedades tintas como el Syrah, o Bonarda, la zona en general se caracteriza por la producción de uvas blancas para mosto o vino a granel como Chenin, Ugni Blanc y Torrontés.

- Sur Mendocino

Abarca principalmente al Departamento de San Rafael y parte de General Alvear. Se encuentra a unos 200 km al sur de la ciudad de Mendoza y está compuesta por aproximadamente unas 25.000 hectáreas de viñedos. Esta subregión está irrigada por los ríos Diamante y Atuel descendiendo de los 750 msnm hasta los 485 msnm.

Los principales cepajes que encontramos en esta zona son: Chardonnay, Sauvignon Blanc, Chenin, Semillón y Torrontés entre los blancos, mientras que las variedades tintas encontramos: Cabernet Sauvignon, Pinot Noir, Merlot, Malbec, Syrah y Bonarda.

3. CULTURA ARGENTINA

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) definió a la cultura como:

El conjunto de los rasgos distintivos espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o a un grupo social y que abarca, además de las artes y las letras, los modos de vida, las maneras de vivir juntos, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias. (UNESCO, 2001)

La cultura argentina se ha formado a través de la fusión de diversos grupos étnicos, principalmente de inmigrantes europeos que han establecido sus vidas y han contribuido a la creación de la sociedad actual del país. Esta mezcla de culturas europeas y nativas americanas ha dado lugar a una variada cultura que ha incorporado tradiciones españolas, italianas y de otros lugares.

La cultura argentina se destaca por su diversidad étnica y su ideología social-demócrata, la cual se enfoca en valores como la libertad, la democracia y el respeto por los derechos humanos. Esta mezcla de culturas ha creado una sociedad rica en tradiciones y costumbres, y ha permitido la creación de un ambiente que promueve el respeto y la tolerancia hacia las diferencias culturales.

3.1. CULTURA DEL VINO EN ARGENTINA

La cultura del vino en Argentina es importante para la identidad y el patrimonio del país, siendo una actividad económica y turística importante, dado que Argentina es uno de los mayores productores de vino del mundo (BordeRío, 2024).

En el país, el vino tiene una presencia muy importante y está asociado a muchas celebraciones, tradiciones y hábitos cotidianos. Algunos de los aspectos más relevantes son los siguientes:

- El vino una bebida que se consume con frecuencia durante las comidas. Es común que se sirva en copas grandes y se beba en pequeños sorbos, para disfrutar de su sabor y aroma. Además, el vino es considerado una bebida que acompaña y realza los sabores de los alimentos, y puede encontrarse en la mayoría de los restaurantes y hogares argentinos.

- El vino tiene un papel importante en muchas celebraciones, festejos y rituales en Argentina. Uno de los festejos más destacados es la Fiesta Nacional de la Vendimia, que se celebra

en la provincia de Mendoza, donde se produce la mayoría del vino argentino. Durante esta festividad, se elige a la Reina Nacional de la Vendimia y se realiza una ceremonia en la que se bendicen los frutos de la cosecha, es una forma de agradecer a la tierra y celebrar la producción vitivinícola.

El brindis es un ritual que se realiza en muchas ocasiones en Argentina, como en casamientos, cumpleaños, cenas, entre otros. En el brindis, se alza la copa con vino y se hace una breve mención para celebrar o agradecer algún momento o situación especial. Luego, se chocan las copas y se bebe el vino.

- En Argentina, la carne vacuna es uno de los alimentos más consumidos, y muchos consideran que el vino es la bebida ideal para acompañarla. Por eso, los expertos sugieren diferentes tipos de vino según el corte de carne. Esto ha llevado a que muchos restaurantes y parrillas ofrezcan una amplia carta de vinos y recomienden opciones específicas para cada plato, asegurando así una experiencia gastronómica completa.

- Es común tomar un aperitivo antes de la cena, y el vino es una opción popular para este momento. El vermut, un vino fortificado con hierbas y especias, es una bebida común en este tipo de encuentros. También se puede optar por un vino blanco o espumoso, y se acompaña con aceitunas, quesos y otros snacks.

- La producción de vino es una actividad turística importante en Argentina, y muchas bodegas ofrecen visitas guiadas, degustaciones y experiencias enológicas para los turistas. Las regiones vitivinícolas más importantes del país son Mendoza, San Juan, La Rioja, Salta y Neuquén. En estas regiones, los turistas pueden recorrer las bodegas, aprender sobre el proceso de producción del vino, probar diferentes variedades y disfrutar de la gastronomía local.

4. INSTITUTO NACIONAL DE VITIVINICULTURA (INV)

El Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV) es una entidad pública argentina creada en 1936 con el objetivo de regular y controlar la producción, elaboración, fraccionamiento y comercialización de los productos vitivinícolas.

El INV tiene la responsabilidad de controlar y garantizar la calidad de los productos vitivinícolas producidos y comercializados en Argentina, y de proteger la denominación de origen de los vinos argentinos (Instituto Nacional de Vitivinicultura, 2024).

Entre las funciones del INV se encuentran la elaboración de normativas y reglamentos técnicos para la producción, elaboración y comercialización de vinos y productos vitivinícolas, la aprobación y

control de establecimientos elaboradores y fraccionadores, la fiscalización de la producción, y la promoción y protección de las denominaciones de origen.

El INV es un organismo descentralizado que depende del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, tiene su sede en la ciudad de Mendoza, por ser la principal productora de vino en el país. Además, cuenta con oficinas y delegaciones en diferentes regiones vitivinícolas de Argentina.

5. EMPRESAS VERDES

De acuerdo con Porter:

Las empresas verdes son aquellas que adoptan prácticas sostenibles en sus operaciones con el objetivo de minimizar su impacto en el medio ambiente, promoviendo una economía más sostenible y una ventaja competitiva. Esto se debe a que, al diferenciarse de sus competidores en términos de responsabilidad social y ambiental, estas empresas pueden atraer a consumidores y otros grupos de interés preocupados por el medio ambiente. Además, mediante la implementación de prácticas más eficientes en el uso de recursos, estas empresas pueden mejorar su rentabilidad a largo plazo. (Porter, 1990, pp. 351-366)

La globalización, la tecnología y el cambio ambiental son factores que han tenido un impacto significativo en la forma en que las empresas operan y se relacionan con la sociedad y el medio ambiente. En este contexto, la responsabilidad social empresarial se ha convertido en un tema cada vez más importante para las empresas, especialmente en relación con la creciente preocupación por el cambio climático y la sostenibilidad ambiental.

Las empresas verdes han surgido como una respuesta a estas tendencias, ofreciendo soluciones sostenibles y responsables con el medio ambiente en diversos sectores de la economía. Estas empresas se caracterizan por su compromiso con la sostenibilidad ambiental y social, y su capacidad para innovar y adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio.

La tecnología y la innovación en empresas verdes han sido un factor clave en este proceso, permitiendo la creación de nuevos modelos de negocio y el desarrollo de productos y servicios más sostenibles y eficientes. Al mismo tiempo, la globalización ha creado nuevas oportunidades de mercado para las empresas, al permitirles llegar a un público más amplio y acceder a nuevos recursos y tecnologías.

En este escenario, la responsabilidad social empresarial se ha convertido en un requisito fundamental para las empresas que buscan prosperar en un entorno empresarial cada vez más consciente de la sostenibilidad ambiental y social. Las empresas verdes han surgido como una respuesta a estos desafíos, ofreciendo soluciones sostenibles y responsables con el medio ambiente en diversos sectores de la economía.

5.1. ¿CÓMO CONTRIBUIR CON EL CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE?

Algunas maneras de contribuir con el medio ambiente son las siguientes:

- **Artículos reciclados:** Es importante que las personas se concienticen sobre la importancia de reducir, reutilizar y reciclar los residuos que generan en su día a día. La reducción implica disminuir la cantidad de residuos que se generan, evitando el uso de productos de un solo uso y eligiendo productos con menos envases o packaging. La reutilización se refiere al uso de aquellos objetos que aún pueden tener una vida útil, como frascos de vidrio, envases de plástico y cartones. Por último, el reciclaje se trata de separar los residuos que se pueden recuperar y procesar para convertirlos en nuevos productos.
- **Educación y conciencia ambiental:** las empresas y las escuelas pueden contribuir al cuidado del medio ambiente mediante la educación y concientización sobre la importancia de la sostenibilidad ambiental a través de eventos, talleres, cursos y capacitaciones.
- **Ahorrar energía:** Apagar las luces cuando no se necesitan, desconectar los electrodomésticos cuando no se usan, utilizar bombillas de bajo consumo, y aprovechar la luz natural en la medida de lo posible.
- **Plantar árboles y cuidar la vegetación:** Las plantas son importantes para mantener el equilibrio ecológico y absorber el dióxido de carbono de la atmósfera, por lo que es importante fomentar su crecimiento y desarrollo.
- **Conservar el agua:** Es importante que las personas tomen conciencia sobre el uso responsable del agua y tomen medidas para ahorrar agua. Se puede cerrar el grifo mientras no se utiliza, reparar fugas y utilizar sistemas de recolección de agua de lluvia para regar las plantas y el jardín.
- **Colaborar con proveedores sostenibles:** Las empresas pueden colaborar con proveedores sostenibles y exigir prácticas ambientales responsables en sus cadenas de suministro. Esto puede incluir la evaluación del impacto ambiental de los productos y servicios, la promoción de la sostenibilidad en la producción y el transporte, y la adopción de estándares internacionales de sostenibilidad.

6. AGENCIAS DE TURISMO

6.1. CONCEPTO

Una agencia de turismo es una empresa que se dedica a la intermediación entre los proveedores de servicios turísticos y los clientes que desean contratar esos servicios. Las agencias de turismo ofrecen una amplia variedad de servicios, como la venta de pasajes de avión, reservas de hotel, tours, cruceros, paquetes vacacionales, entre otros.

Las agencias de turismo tienen como objetivo principal proporcionar una experiencia satisfactoria a los clientes y cumplir con sus expectativas, brindándoles asesoría, información y apoyo en todo lo relacionado con su viaje. También pueden ofrecer servicios adicionales como el seguro de viaje y la asistencia en el destino.

Es importante mencionar que las agencias de turismo deben cumplir con las regulaciones y normativas establecidas en su país, como la obtención de permisos y licencias necesarias para operar en el mercado turístico. Además, deben trabajar en estrecha colaboración con los proveedores de servicios turísticos para ofrecer precios competitivos y garantizar la satisfacción de los clientes.

6.2. LEY Y NORMATIVAS

En Argentina, la actividad de las Empresas de Viajes y Turismo (EVT) está regulada por la Ley Nacional de Turismo N° 25.997 y su Decreto Reglamentario N° 1.701/09. Estas normativas establecen los requisitos para la habilitación de las EVT, las obligaciones de las empresas en relación con los servicios turísticos que ofrecen, las garantías que deben brindar a los consumidores, las sanciones por incumplimientos y otros aspectos relevantes para el funcionamiento de estas empresas en el país.

Además, en algunas provincias argentinas, existen normativas específicas que complementan la regulación nacional y establecen requisitos adicionales para la habilitación y funcionamiento de las EVT en esas jurisdicciones.

6.3. CLASIFICACIÓN

Según la ley 18829, las clases de agencias de viaje existente, según la venta que realizan, son:

- Empresa de viajes y Turismo (E.V.T.): puede vender sus servicios tanto a clientes particulares (usuarios finales) como a otras agencias del país o del exterior y para terceros.
- Agencias de Turismo (A.T.): solo puede vender servicios al consumidor final, incluyendo pasajeros de turismo receptivo, pero excluyendo a otras agencias.

- Agencias de Pasajes: (A.P.): solo puede intermediar en la reserva y venta de pasajes exclusivamente, en todos los medios de transporte autorizados.

6.4. TRÁMITE

Según el Gobierno de Mendoza (2018), para abrir una agencia de viajes en Argentina, es necesario obtener una licencia habilitante del Ministerio de Turismo y Deportes.

Este proceso incluye dos pasos previos: primero, la solicitud de un permiso precario, que tiene una validez de seis meses y permite realizar contactos comerciales previos, pero no autoriza a atender al público ni a comercializar servicios turísticos. El segundo paso consiste en tramitar la licencia provisoria, que permite atender al público, publicitar y comercializar servicios turísticos, así como modificar la designación comercial y transferir la titularidad. Después de un año de tener la licencia provisoria, se puede solicitar la licencia definitiva.

- ¿Quién lo realiza? El trámite debe ser realizado por el titular de la agencia (persona humana si es unipersonal o representante legal si es persona jurídica).

- Requisitos a presentar:

- Copia de habilitación comercial municipal.
- Habilitación de licencia otorgada por la Secretaría de Turismo de la Nación.
- Fotocopia certificada del contrato social inscripto en el registro público correspondiente (si no es titular, acta de designación de autoridades y/o poder del presentante).
- Fotocopia certificada del título de propiedad o contrato de locación con sellado provincial.
- Fotocopia de los comprobantes de CUIT e Ingresos Brutos.
- Certificado de residencia del titular o boleta de impuestos o servicios.
- Fotocopia de la Póliza de Seguro (comprobante de pago).
- Libro de actas de inspecciones para su rubricación.
- Nómina del personal profesional, idóneo y/o guías que posea.
- Certificado de buena conducta del titular.
- Fotocopia del DNI (primera y segunda hoja)
- Presentación de original y fotocopia de idóneo de agencia de turismo.
- Fotocopia de la inscripción del profesional en EMETUR (LEY Nº 7871-DECRETO. Nº 132/09).
- Comprobante de pago: Código 787 (ATM online, Bolsa de Comercio o Banco Nación).

- Para solicitar un permiso precario de una Empresa de Viajes y Turismo (EVT), la persona interesada debe seguir los siguientes pasos:

- Debe dirigirse a la sede de la Autoridad de Aplicación de la Provincia o Ciudad donde esté ubicada la EVT y solicitar el formulario de solicitud de permiso precario.

- Debe completar el formulario con la información requerida, que incluirá el nombre de la EVT, la dirección de la misma, el tipo de servicio que se prestará, la duración del permiso, entre otros detalles relevantes.

- Debe adjuntar los documentos necesarios, que pueden incluir fotocopias de los documentos de identidad de los responsables de la empresa, información sobre la solvencia económica de la EVT, y un plan de negocios que explique cómo se llevará a cabo la actividad turística.

- Debe presentar la solicitud y los documentos en la sede de la Autoridad de Aplicación, abonando una tasa por el trámite.

- Debe esperar a que la Autoridad de Aplicación revise la solicitud y los documentos presentados. Si todo está en orden, se le otorgará el permiso precario de la EVT.

7. PANDEMIA Y TURISMO

Según la Corporación Vitivinícola Argentina (2020), la pandemia del COVID-19 tuvo un gran impacto en la industria del turismo en todo el mundo.

En Argentina, se implementó un aislamiento social, preventivo y obligatorio para toda la población, evitando así el contagio masivo del virus. Muchas empresas tuvieron que cerrar sus puertas debido a las restricciones del gobierno, lo que significó un impacto significativo en la economía del país.

De igual manera sucedió en Mendoza donde la viticultura y las bodegas atraen a una gran cantidad de turistas cada año. Sin embargo, las restricciones de viaje y la cancelación de eventos importantes han afectado significativamente al sector turístico de la región.

Es por esto que las bodegas tuvieron que implementar medidas de seguridad y salud para garantizar la protección de los trabajadores y visitantes. Además, se adoptaron medidas como la reducción del número de visitantes y la implementación de reservas previas para mantener el distanciamiento social. Los productores de vino de Mendoza se tuvieron que adaptar a los protocolos sanitarios buscando alternativas para llegar a los clientes a través de medios digitales y redes sociales.

A pesar de los desafíos, la industria vinícola de Mendoza ha intentado mantener su atractivo turístico. Muchas bodegas ampliaron sus servicios y ofrecieron experiencias virtuales y catas en línea

para mantener el contacto con los clientes y fomentar el interés en sus productos. También se han llevado a cabo eventos virtuales para continuar promoviendo el turismo enológico.

A medida que la vacunación se fue expandiendo, la recuperación del turismo enológico en Mendoza y en todo el mundo fue de manera gradual, logrando poco a poco volver a la normalidad.

8. IDENTIDAD DE MARCA E IMPORTANCIA

Según Ocaña en su libro Dirección estratégica de los negocios (2012), la identidad de marca es un concepto clave en el ámbito del marketing y la gestión empresarial. Se refiere al conjunto de elementos que una empresa utiliza para representar y distinguir su marca en el mercado. Esto incluye aspectos como el nombre, el logotipo, los colores, el diseño, y la tipografía, así como la forma en que la marca se comunica y se presenta en todas las interacciones con los clientes y el público.

La identidad de marca no solo abarca estos elementos visuales, sino también los valores, la misión, y la visión de la empresa, que se reflejan en cómo la marca se posiciona y se percibe en la mente de los consumidores.

La identidad de marca es importante porque permite a las empresas establecer una conexión emocional con los consumidores. Una identidad de marca sólida y consistente ayuda a crear una imagen positiva en la mente de los consumidores y fomenta la lealtad a largo plazo. Además, una identidad de marca sólida puede ayudar a las empresas a diferenciarse de sus competidores y a ser más reconocibles y recordables por los consumidores.

8.1. BRANDING

Según Hoyos Ballesteros:

El branding es un proceso de acción para colocarle un nombre a un producto o servicio. Que se encarga de construir marcas imponentes, que sean conocidas y que sobresalgan en el mercado globalizado, que sean asociadas con aspectos positivos que tengan valores y sean deseadas por una gran mayoría de usuarios. (Hoyos Ballesteros, 2020, p.1)

El branding se ha vuelto una herramienta clave en el marketing, y en los últimos años ha cobrado mucha fuerza. Su objetivo es ayudar a construir y manejar una marca de manera completa, adaptándola al entorno en el que está. Lo que se busca es capturar la esencia de la marca, darle una personalidad única y reforzar su imagen visual.

En un entorno de mucha competencia, contar con una buena estrategia de branding es clave para destacar y conquistar el corazón de los consumidores.

"Las marcas no son para ti, sino para los consumidores" (Ilgo, 2019, p. 46). Las marcas están en la mente del público, lo que genera una intensa competencia entre las empresas por captar primero la atención del consumidor. Esto se debe a que los consumidores están constantemente expuestos a diversas marcas, lo que genera múltiples percepciones sobre ellas.

Mediante el branding se logra penetrar en el subconsciente de las personas, ya que las emociones y los sentimientos se encuentran en un nivel instintivo. En otras palabras, la identidad de marca se refiere a los recursos visuales y textuales que se utilizan para comunicar a los clientes y al mundo quién es la empresa, mientras que el branding representa todo lo que se encuentra detrás de la marca y que provoca experiencias en los clientes.

Es crucial tener en cuenta el branding debido a que vivimos en un mundo altamente competitivo, con una economía globalizada y un rápido avance tecnológico. Los consumidores son cada vez más exigentes y difíciles de conquistar, y pueden destruir el prestigio de una marca en poco tiempo en las redes sociales y medios digitales si la imagen de la marca no se gestiona adecuadamente. Por lo tanto, el branding se convierte en una herramienta esencial para construir y mantener una imagen de marca sólida y positiva en la mente de los consumidores.

En la sociedad interconectada de hoy en día, los consumidores tienen un gran poder, que puede ser suficiente para construir o arruinar un negocio. En consecuencia, la reputación de una marca puede sufrir si un negocio no cumple con las expectativas de sus clientes. Es aconsejable tener retroalimentación de los clientes sobre la marca para garantizar que sus percepciones sean coherentes con las de la empresa. Los clientes no solo evalúan los productos por su precio y calidad, sino que algunas decisiones de compra se basan en el status y en las preferencias de estilo de vida.

8.2. VENTAJA COMPETITIVA

Según Ocaña:

La ventaja competitiva se define como un atributo único que permite a una empresa destacarse en un mercado competitivo, especialmente cuando los productos tienden a parecerse entre sí. Esta ventaja se basa en la identidad empresarial, que incluye elementos inimitables, como la marca y los valores de la empresa. A diferencia de otras ventajas (como costos o localización), que pueden ser igualadas o eliminadas con el tiempo, la identidad de una empresa es singular y no puede ser imitada, lo que la convierte en una fuente sostenible de ventaja competitiva. (Ocaña, 2012, p. 122)

La innovación, la eficiencia en costos, la reputación de la marca y la excelencia en el servicio al cliente son características importantes en la ventaja competitiva de una empresa.

La ventaja competitiva y el branding están estrechamente relacionados, ya que la construcción de una marca fuerte y coherente puede ser una fuente importante de ventaja competitiva. Una marca bien posicionada y reconocida en el mercado puede aumentar la lealtad de los consumidores, diferenciar la empresa de sus competidores y permitirle cobrar precios más altos por sus productos o servicios.

Por lo tanto, las empresas deben invertir en la construcción y gestión de su marca para mantener una ventaja competitiva a largo plazo. Esto implica desarrollar una estrategia de branding sólida que se centre en la creación de una identidad de marca única y coherente, la promoción de la marca a través de canales de comunicación efectivos y la creación de una experiencia de marca consistente en todos los puntos de contacto con los consumidores.

9. REPERCUSIÓN DE LAS REDES SOCIALES EN LAS VENTA

Según Posteuem (2020), un blog especializado en glosarios de medios sociales, las redes sociales son plataformas o sitios web donde los usuarios pueden interactuar y compartir contenido digital como texto, imágenes, enlaces o vídeos. Se caracterizan principalmente por la interacción y la rápida viralización de los contenidos. Ejemplos comunes de estas plataformas son Facebook, Instagram, Twitter, YouTube y Spotify.

Las redes sociales han tenido un impacto significativo en las ventas de las empresas. Con el aumento de la tecnología y el acceso a Internet, la conducta de compra de los consumidores ha evolucionado y las empresas han tenido que adaptarse a estos cambios.

Las redes sociales han permitido a las empresas llegar a una audiencia más amplia y diversa, lo que ha aumentado su visibilidad y alcance. Además, son una plataforma ideal para el marketing de contenido, permitiendo a las empresas publicar contenido útil e informativo en sus perfiles y atraer nuevos clientes.

La colaboración con influencers en las redes sociales también ha sido una estrategia exitosa para las empresas, ya que pueden tener un gran impacto en la toma de decisiones de compra de sus seguidores. También las empresas pueden utilizar la publicidad para llegar a una audiencia específica y aumentar las ventas.

Hoy en día, los consumidores son cada vez más exigentes y esperan tener una comunicación directa y sin obstáculos con las empresas. Los consumidores actuales están muy familiarizados con la tecnología, utilizan las redes sociales como una herramienta para expresarse libremente y buscan

información en línea sobre productos y servicios antes de tomar una decisión de compra para investigar y escuchar que experiencias han tenido los demás usuarios. Las redes sociales son una fuente de información importante para los consumidores, ya que pueden leer reseñas y comentarios de otros usuarios y a la vez pueden compartir con los demás su propia experiencia.

Los consumidores son muy críticos y las malas experiencias que encuentran en línea pueden tener un impacto significativo en sus decisiones de compra, ya que pueden influir en la percepción que tienen de una marca o empresa.

Por esta razón, es importante que las empresas se esfuercen por brindar una excelente experiencia al cliente y gestionar adecuadamente cualquier problema que pueda surgir. Esto incluye responder a las quejas y comentarios negativos de los clientes de manera oportuna y constructiva, y trabajar para resolver cualquier problema de manera satisfactoria para el cliente. También es importante enfocarse en proporcionar una experiencia general positiva, ofreciendo productos y servicios de alta calidad y brindando un servicio al cliente excepcional. De esta manera, se pueden construir relaciones duraderas y leales con los clientes, y evitar los impactos negativos que pueden resultar de las malas experiencias en línea.

9.1. MARKETING DE INFLUENCIA

El marketing de influencia es una estrategia que utiliza a personas influyentes para promocionar productos o servicios a sus seguidores. Se realiza mediante figuras como Instagrammers, YouTubers, bloggers o celebridades. (EAEMadrid, 2024).

Al asociarse con personas influyentes, una marca puede presentarse de una forma que se percibe como genuina y cautivadora para el público al que desea llegar. La colaboración con influencers no solo facilita una exposición continua, sino que también ayuda a construir una imagen de marca recordable. Esta constante visibilidad permite que la marca se asocie con las preferencias y valores de su audiencia, lo cual es crucial para lograr una identidad de marca duradera.

Los influencers son personas en las que sus seguidores confían y a quienes consideran como referentes en ciertas áreas compartiendo intereses similares. Esta afinidad entre el influencer y su audiencia crea un vínculo especial, en el que los seguidores valoran y creen en las recomendaciones del influencer como una fuente de confianza y autenticidad.

Sin embargo, también existen algunas desventajas del marketing de influencia. En primer lugar, trabajar con influencers populares puede ser costoso, especialmente si se necesita una colaboración a largo plazo.

Además, algunos seguidores pueden percibir las colaboraciones de marketing de influencia como poco auténticas o falsas, lo que puede dañar la reputación de la marca y del influencer. Finalmente, existe el riesgo de asociación negativa si un influencer se ve envuelto en un escándalo o tiene una mala reputación, lo que puede afectar negativamente a la marca que trabaja con él o ella.

9.2. TIENDA ONLINE

Según el blog de Luane Silvestre (2024), una tienda en línea es una plataforma digital donde los usuarios pueden explorar y comprar productos fácilmente desde cualquier lugar y en cualquier momento, facilitando la experiencia de compra.

Además de las descripciones y fotos de los productos, muchas tiendas en línea ofrecen recursos adicionales, como manuales de usuario y guías de información, que ayudan a los clientes a tomar decisiones de compra bien fundamentadas. Estos recursos son útiles para que los compradores comprendan mejor las características y el funcionamiento de los productos antes de hacer una compra.

Las reseñas y valoraciones proporcionadas por otros usuarios sirven como referencia para los nuevos compradores, permitiéndoles conocer las experiencias y opiniones de quienes ya han adquirido los productos.

Por lo general, para realizar una compra en una tienda en línea, es necesario crear una cuenta de usuario. Este proceso implica proporcionar información personal, como nombre, edad, dirección, tarjeta y correo electrónico. La creación de una cuenta no solo facilita el proceso de compra, sino que también asegura la protección de la información del cliente y permite mantener un registro detallado de cada transacción, contribuyendo así a una mayor seguridad y organización en el proceso de compra.

Las tiendas online tienen varias ventajas, entre las que se incluyen:

- **Comodidad:** Las tiendas en línea permiten a los clientes comprar productos en cualquier momento y lugar, lo que significa que no tienen que ir a una tienda física, siendo totalmente conveniente para personas que tienen horarios ocupados o que viven lejos de las mismas. Además, el proceso de compra es rápido y fácil, ya que los clientes pueden navegar por los productos, agregarlos al carrito de compras y pagar en línea.

- **Amplia variedad de productos:** Las tiendas en línea suelen ofrecer una amplia variedad de productos, generalmente a precios competitivos. Esto se debe a que las tiendas en línea no tienen los mismos costos que las tiendas físicas, como el alquiler de un local y los gastos generales, lo que les permite ofrecer productos a precios más bajos.

- Comparación de precios y características: Los clientes pueden comparar fácilmente los precios y características de productos similares de diferentes tiendas en línea antes de tomar una decisión de compra. Los clientes también pueden leer comentarios y opiniones de otros compradores, lo que les ayuda a tomar decisiones más informadas.

- Procesos de pago seguros: Las tiendas en línea suelen ofrecer varios métodos de pago seguros, lo que garantiza la seguridad financiera de los clientes. Además, muchos sitios web en línea utilizan tecnologías de seguridad avanzadas, como el cifrado de datos, para proteger la información del cliente durante el proceso de pago.

- Envío a domicilio: Como se mencionó anteriormente, las tiendas en línea suelen ofrecer la opción de envío a domicilio, lo que significa que los clientes pueden recibir sus productos directamente en su casa. Además, algunos sitios web ofrecen envío gratuito o tarifas reducidas para pedidos grandes o para miembros de programas de fidelización.

Algunas de las desventajas de las tiendas online son:

- Falta de interacción personal: Los clientes no pueden interactuar directamente con los vendedores o examinar físicamente los productos antes de realizar una compra. Esto puede hacer que algunos clientes se sientan incómodos con la compra y prefieran comprar en una tienda física donde pueden obtener asesoramiento personalizado.

- Tiempo de envío: puede tomar varios días para que los productos sean entregados, siendo un problema para aquellos que necesitan los productos de manera inmediata. Además, los retrasos en la entrega pueden frustrar a los clientes y generar una mala experiencia de compra.

- Fraude: Existe el riesgo de que los clientes sean víctimas de fraude en línea, como el robo de información personal o financiera. Por lo tanto, los clientes deben tener cuidado al proporcionar información personal y financiera, comprar solo en tiendas en línea confiables y seguras.

- Costos de envío: En algunos casos, los costos de envío pueden ser altos, especialmente para productos grandes o pesados.

- Problemas con el producto: Si un producto no funciona como se describe o llega dañado, puede ser difícil y costoso devolverlo o recibir un reembolso.

10. MARKETING

Edmund Jerome McCarthy, en su libro "Basic Marketing: A Managerial Approach" publicado en 1960, introdujo el concepto de las 4P del marketing, que se han convertido en un marco fundamental para desarrollar estrategias de marketing efectivas. Las 4P son:

- **Producto:** Se refiere a los bienes o servicios que una empresa ofrece a sus clientes. Esto también incluye su calidad, diseño, características y beneficios que ofrece. La clave está en entender las necesidades y deseos del mercado objetivo para desarrollar un producto que los satisfaga.

- **Precio:** Es la cantidad de dinero que los consumidores deben pagar para adquirir el producto. El precio no solo influye en la percepción del valor del producto, sino también en su demanda y en la rentabilidad.

- **Plaza (Distribución):** La plaza se refiere a cómo y dónde se ofrece el producto a los consumidores. Implica las estrategias para la distribución y logística, asegurando que el producto llegue a los puntos de venta adecuados y esté disponible para los clientes en el momento y lugar que lo necesiten.

- **Promoción:** Este componente engloba todas las actividades que una empresa realiza para comunicar el valor del producto y persuadir a los consumidores a comprarlo. Incluye publicidad, relaciones públicas, promociones de ventas y marketing directo.

En el contexto del mercado digital, las 4P del marketing de McCarthy siguen siendo relevantes, pero su implementación ha evolucionado considerablemente debido a la transformación tecnológica.

En el ámbito digital, el producto se extiende más allá de los bienes físicos a incluir productos digitales como aplicaciones y servicios en línea, donde la experiencia del usuario y la funcionalidad juegan roles cruciales. El precio en el entorno digital puede adoptar diversas formas, como suscripciones, freemium¹ o precios dinámicos², y puede ser influenciado por la competencia global y la percepción del valor online.

La plaza, en el mercado digital, se traduce en la distribución a través de canales en línea como sitios web, plataformas de comercio electrónico y redes sociales. La accesibilidad y la facilidad de compra en línea son determinantes clave para el éxito. Finalmente, la promoción digital se aprovecha de herramientas como el marketing en redes sociales y el marketing de contenido para alcanzar y atraer a los consumidores de manera más efectiva y personalizada. La integración de estos elementos en un entorno digital permite a las empresas conectar con sus audiencias.

¹ Freemium: El modelo freemium es un modelo de negocio en el que la mayor parte de los servicios se ofrecen de manera gratuita (freemium), aunque existe un pequeño paquete de servicios de pago (premium) para algunos clientes que lo deseen. Por ejemplo: Spotify. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/modelo-freemium-que-es-y-como-funciona.html>

² Precios Dinámicos: Estrategia flexible que ajusta los precios de los productos según factores como la demanda, los límites de precio y la estacionalidad. Esta estrategia permite modificar los precios rápidamente y a gran escala. Por ejemplo: aerolíneas, donde los boletos son más caros durante las vacaciones y más baratos en temporada baja. Recuperado de: <https://blog.wiser.com/es/dynamic-pricing-what-why-how/>

10.1. NIVELES DEL PRODUCTO

Philip Kotler (2012) desarrolla el concepto de los cinco niveles de producto, una herramienta clave para entender cómo las empresas pueden generar valor para sus clientes. Según Kotler, un producto no es solo un bien físico o servicio, sino una combinación de beneficios y atributos que evolucionan a medida que las empresas buscan diferenciarse en el mercado y satisfacer mejor las necesidades de los consumidores.

Cada nivel agrega mayor valor al producto y permite a las empresas posicionarse de manera más efectiva en la mente del consumidor. A continuación, se detallarán los cinco niveles de producto según Kotler, destacando su importancia y aplicación en la estrategia empresarial:

- Beneficio Central

El beneficio central representa la necesidad básica que el producto satisface. En este nivel, el consumidor busca la solución a un problema o la satisfacción de una necesidad específica. El producto es simplemente el medio para lograr ese beneficio. Por ejemplo, en la industria hotelera, el beneficio central de un hotel es proporcionar descanso y comodidad al huésped.

- Producto Genérico

Es el conjunto mínimo de atributos que un producto debe tener para existir en el mercado y ser funcional para el consumidor. Siguiendo el ejemplo del hotel, el producto genérico se refiere a una habitación con cama, baño y electricidad. En este nivel, el producto no tiene ninguna diferenciación especial respecto a la competencia, sino que se enfoca en satisfacer la necesidad de manera elemental.

- Producto Esperado

El producto esperado está compuesto por los atributos y características que los consumidores dan por sentados cuando adquieren un producto o servicio. Estos son los elementos que, aunque no sean explícitamente mencionados, forman parte de las expectativas mínimas del cliente. Por ejemplo, en un hotel, el consumidor espera un ambiente limpio, sábanas y toallas en buen estado, Wi-Fi, aire acondicionado y seguridad.

- Producto Aumentado

El producto aumentado es aquel que ofrece características adicionales que lo diferencian de la competencia y que agregan valor extra a la experiencia del consumidor. Este nivel busca fidelizar a los clientes y mejorar la percepción del producto en el mercado.

En el caso de un hotel, el producto aumentado puede incluir servicio a la habitación, desayuno, gimnasio, spa, transporte gratuito al aeropuerto. Estos elementos no son esenciales para la funcionalidad del hotel, pero mejoran la experiencia del huésped.

- Producto Potencial

El producto potencial abarca todas las posibles mejoras e innovaciones que pueden implementarse en el futuro. Este nivel es clave para la estrategia de desarrollo de un producto, ya que permite anticiparse a las nuevas tendencias y necesidades de los consumidores.

En un hotel, el producto potencial podría incluir habitaciones equipadas con inteligencia artificial, asistentes virtuales personalizados, realidad aumentada para experiencias interactivas o tecnología de reconocimiento facial para un check-in sin contacto. Estas innovaciones pueden marcar una diferencia significativa en la industria y redefinir la manera en que los clientes perciben el servicio.

11. METODOLOGÍA DEL PLAN DE NEGOCIOS

Longenecker, Moore y Petty (2001) describen al plan de negocios como un documento escrito que detalla la idea principal detrás de un negocio (p.121) y los aspectos esenciales relacionados con su puesta en marcha. Además, resaltan que la elaboración de un plan de negocios no solo es un producto final, sino también un proceso continuo que orienta la planificación empresarial.

Según Roberto Álvarez, el plan de negocios es un documento clave que evalúa la viabilidad técnica y económica de un proyecto, ayudando a reducir los riesgos y a definir cómo aprovechar eficazmente una oportunidad de negocio (Roberto Álvarez, 2002, p. 28). Además, orienta las áreas funcionales de la empresa y guía las decisiones, acciones y procedimientos de la dirección, asegurando que la oportunidad se explote de manera racional y eficiente.

Por su parte, Lambing y Kuehl (1998), consideran que el plan de negocios es un documento detallado que ayuda a los empresarios a analizar el mercado y planificar estrategias (p.136). Este documento es útil tanto para empresas existentes, permitiéndoles gestionar adecuadamente su crecimiento, como para negocios nuevos, ayudándoles a evitar errores costosos. Además, los autores destacan que el plan es una herramienta clave para obtener financiamiento y que un plan bien elaborado demuestra la capacidad del emprendedor para gestionar y dirigir su negocio de manera efectiva.

Anzola define al plan de negocios como un "Plan para la Creación de Empresas", considerándolo una herramienta esencial para alcanzar el éxito empresarial (1998, p.24). Este documento permite a los emprendedores comunicar sus ideas de forma clara y sencilla, facilitando su comprensión para diferentes audiencias. Según el autor, el plan fomenta el trabajo en equipo y la creatividad, promoviendo una mayor participación y beneficios para todos los involucrados.

Según Fleitman (2000), un plan de negocios es una herramienta clave para los empresarios, que organiza actividades relacionadas con el inicio o desarrollo de un proyecto, orientadas a alcanzar objetivos específicos. Este documento detalla las etapas del desarrollo empresarial y sirve como guía para crear o expandir una empresa. Además, es un recurso valioso para atraer inversionistas y evaluar la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto, minimizando riesgos y reduciendo la incertidumbre del proceso.

Finalmente, Siegel, Ford y Bornstein (1993) proponen tres definiciones para un plan de negocios. En primer lugar, lo describen como una guía para dirigir una empresa, permitiendo alinear estrategias y corregir errores antes de implementarlas en la práctica. En segundo lugar, lo consideran una herramienta retrospectiva que ayuda a medir el desempeño real de un negocio en función de sus objetivos financieros y operativos. En tercer lugar, lo presentan como un recurso clave para atraer inversionistas, ya que detalla cómo se generarán utilidades y se recuperará la inversión. Para los autores, un plan de negocios es un documento diseñado para planificar el futuro de una empresa, generalmente con una proyección a corto y mediano plazo.

De acuerdo con las definiciones previas, puede afirmarse que un plan de negocios es un documento estratégico que detalla cómo un emprendedor o una empresa planea construir y desarrollar un nuevo proyecto. Este documento no solo sirve como una herramienta para atraer inversores, sino también como una guía para la gestión efectiva del negocio, proporcionando una visión clara de cómo se va a crear valor y cómo se van a superar los desafíos asociados con la puesta en marcha y el crecimiento de la empresa.

Aunque no existe un documento oficial que especifique los pasos exactos para elaborar un plan de negocios, este trabajo sigue una estructura diseñada para abordar de manera integral los aspectos clave del proyecto. Se sigue la estructura propuesta por Jack Fleitman en su obra *Negocios Exitosos* (McGraw Hill, 2000), incorporando además adaptaciones y perspectivas propias para garantizar que el plan sea claro, conciso y adecuado a los objetivos de la empresa.

El enfoque se ha diseñado para que cualquier lector, ya sea inversionista, socio o interesado, pueda comprender fácilmente el contenido y la propuesta del plan. La presentación de manera ordenada y lógica es esencial para garantizar su utilidad y efectividad.

A continuación, se describe la estructura que se sigue en el desarrollo del plan de negocio:

- Resumen Ejecutivo
- Idea del negocio
- Análisis del entorno de la empresa
- Formulación del Plan de Marketing
- Determinación del Plan Operativo

- Plan Financiero

En los apartados siguientes, se explica cada uno de estos elementos en detalle.

11.1. RESUMEN EJECUTIVO

Esta sección es una parte fundamental del plan de negocios y se presenta como un apéndice. Está dirigida específicamente a bancos e inversionistas, con el objetivo principal de resumir de manera clara y concisa los aspectos más relevantes del plan de negocios.

La sección debe ser redactada de manera atractiva para despertar el interés del lector y debe ser fácil de comprender. En el documento, se encontrará información clave y los resultados estimados del plan, así como una breve descripción del proyecto, sus principales objetivos, oportunidades de mercado, ventajas competitivas y componentes de su estrategia de comercialización.

Las siguientes preguntas facilitan la comprensión de los componentes claves de un negocio y proporcionan una perspectiva clara para definir los pasos necesarios en su desarrollo:

- ¿Quiénes son los clientes?
- ¿Cuánto cuesta en recursos y en tiempo lograr tener un cliente?
- ¿Cómo decide el cliente comprar el producto o servicio?
- ¿Cómo se le pone precio al producto o servicio?
- ¿Cuándo se deben de comprar los recursos y cuándo se deben pagar?
- ¿Cuánto cuesta producir y entregar el producto o servicio?
- ¿Qué tan cortó es el ciclo de vida del producto o servicio?
- ¿Quiénes son los competidores y que recursos controlan?
- ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades?
- ¿Quién más puede ver y explotar la misma oportunidad?
- ¿De qué manera los inversionistas pueden recibir eventualmente dinero?
- ¿De qué manera la estrategia puede hacer frente a la competencia?

11.2. IDEA DEL NEGOCIO

La idea del negocio consiste en proporcionar una visión clara y detallada de todos los aspectos relevantes del proyecto. Esto incluye información sobre cómo se originó la idea, quiénes son los fundadores del negocio y por qué decidieron emprender este proyecto en particular. Además, se debe describir cómo ha evolucionado el proyecto desde su inicio hasta la fecha actual.

Es importante incluir una descripción completa de los productos o servicios que se ofrecen, junto con una lista detallada de los atributos y características que los hacen únicos y competitivos en el mercado. Esto ayudará a los posibles inversores o socios comerciales a entender la propuesta de valor del negocio y cómo se diferencian de otros competidores.

En esta etapa se define la visión de la empresa, según Quigley (1993), la visión es un aspecto fundamental del liderazgo que implica comprender qué ha ocurrido en la historia y qué está sucediendo en el presente, para poder planificar hacia dónde debe dirigirse la organización. La visión es una ruta para el futuro que se ha diseñado (p. 123). La misma debe ser ambiciosa y motivadora, orientando a la empresa hacia una meta a largo plazo que impulse su crecimiento y dirección estratégica.

Algunas preguntas que se deben tener en cuenta para elaborar la visión de la empresa son:

- ¿Cómo ve la empresa en algunos años?
- ¿Cuáles son los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la empresa?
- ¿Cómo se adaptará la empresa a los desafíos del mercado?
- ¿Cómo desea que la empresa sea conocida en el mercado?
- ¿Qué cualidades deben tener los empleados que trabajarán en la empresa?
- ¿Qué desea la empresa aportar a la sociedad a futuro?

Por otro lado, Philip Kotler define la misión como el propósito fundamental de una organización, describiendo qué hace, para quién lo hace y cómo lo hace. La misión es más concreta y centrada en el presente en comparación con la visión. Debe comunicar claramente el propósito y el enfoque de la empresa, alineando las acciones diarias con los objetivos a largo plazo. (2012, p. 38)

Algunas preguntas que se deben tener en cuenta para elaborar la misión de la empresa son:

- ¿Cuál es el negocio de la empresa?
- ¿Qué necesidades de los clientes se satisfacen?
- ¿Cómo se satisfacen estas necesidades?
- ¿Qué valor agregado se brinda a los clientes?
- ¿Qué valores y principios fundamentales guían la empresa?
- ¿Cuál es el compromiso de la empresa con la responsabilidad social y la sostenibilidad?

Después de definir tanto la visión como la misión, es importante para una empresa establecer sus valores. Estos valores son fundamentales para declarar las creencias de la organización y transmitir los principios éticos que servirán de base para construir una cultura organizacional.

Según García y Simón (1997), los valores son aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo, de que una forma de actuar es mejor que su opuesta, para conseguir que las cosas nos salgan bien (p. 63).

La cultura organizacional se refiere al conjunto de valores, creencias, actitudes y comportamientos que caracterizan a una organización. Esta cultura puede influir en la forma en que se llevan a cabo las operaciones diarias, en cómo se comunican los miembros de la organización y en cómo se relacionan con sus clientes y otras partes interesadas. Cuando una organización tiene valores claros

y coherentes, puede construir una cultura sólida y coherente que respalde sus objetivos y estrategias (Garmendia, 1994, p. 16).

La cultura organizacional también puede tener un impacto en el desempeño de la organización y en la satisfacción y compromiso de los empleados. Si la cultura de la organización es positiva y alienta la innovación, la colaboración y el aprendizaje continuo, es más probable que los empleados se sientan motivados y comprometidos en su trabajo.

Por último, es esencial fijar los objetivos estratégicos, que son metas y estrategias establecidas por la empresa para alcanzar resultados a corto, mediano y largo plazo. La fijación de objetivos es esencial para la planificación estratégica y para la toma de decisiones efectivas que impulsen el crecimiento y el éxito a largo plazo de la organización.

11.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

El entorno organizacional es infinito y engloba todo lo que está fuera de los límites de la organización. Pero, este trabajo, se analiza aquello a lo que la organización es particularmente sensible y que tienen un impacto en la misma. Daft (2011) define el entorno organizacional como el conjunto de elementos externos que tienen el potencial de influir en la organización, ya sea en su totalidad o en aspectos específicos (p.140).

Daft (2011) distingue entre el entorno de tarea y el entorno general (p.141). Por un lado, el entorno de la tarea comprende los sectores con los que la organización se relaciona directamente y que tienen un impacto directo en la capacidad organizacional para alcanzar las metas. Por otro, el entorno general abarca los sectores que quizá no tienen un efecto directo en las operaciones de la empresa, pero que ejercen una influencia indirecta.

Al examinar las variables externas, se reconoce que la empresa no puede controlar directamente estos elementos, pero puede adaptar su estrategia y acciones para responder a ellos de manera efectiva. La comprensión de cómo estas variables pueden afectar a la empresa es esencial para tomar decisiones oportunas, diseñando estrategias que maximicen las oportunidades y minimicen los riesgos.

Siguiendo al autor Daft (2011) a continuación se detallan los factores que pueden influir en las empresas, tanto en el entorno de la tarea como en el entorno general:

- + Entorno de tarea: fuerzas cercanas a la organización que tienen un impacto directo en su funcionamiento y resultados.

- Sector industrial: Representa a los competidores directos dentro de la industria o mercado en el que opera la organización. La rivalidad entre las empresas por recursos, clientes y participación de mercado afecta significativamente las decisiones estratégicas.

- Sector de materias primas: Incluye a los proveedores que suministran los insumos necesarios para la operación. La disponibilidad, calidad y costo de estos recursos son esenciales para la eficiencia y competitividad de la organización.

- Sector de mercado: Comprende a los clientes y consumidores que adquieren los productos o servicios de la empresa. Las necesidades, preferencias y comportamientos del mercado son factores clave que guían el diseño de productos, estrategias de marketing y políticas de precios.

- Sector de recursos humanos: Se relaciona con la disponibilidad, calidad y costo de la fuerza laboral. La contratación, capacitación y retención del talento son aspectos fundamentales para garantizar el funcionamiento eficiente de la organización.

-Sector internacional: Incluye actores y factores globales que afectan a la organización, como competidores, proveedores y mercados internacionales. En un entorno globalizado, las empresas deben adaptarse a las dinámicas y regulaciones de diferentes países para mantenerse competitivas.

+ Entorno General: se refiere al entorno más amplio en el que opera una organización y está compuesto por factores externos incontrolables que pueden influir indirectamente en su desempeño. Estos factores incluyen aspectos económicos, socioculturales, políticos-legales, ambientales y tecnológicos:

- Factores económicos: La situación económica de un país, la inflación, las tasas de interés y la demanda del mercado pueden influir en la viabilidad financiera de una empresa.

- Factores sociocultural: Comprenden valores culturales, tendencias sociales y preferencias de los consumidores, los cuales influyen en la aceptación de productos y servicios.

- Factores políticos-legales: Las leyes, políticas gubernamentales y regulaciones impactan en la capacidad de las empresas para operar y competir en el mercado.

- Factores ambientales: La sostenibilidad, la protección del medio ambiente y la responsabilidad social son cada vez más importantes para la imagen de una empresa y su relación con los clientes y la sociedad en general.

- Factores tecnológicos: Los avances tecnológicos y la innovación pueden abrir nuevas oportunidades de negocio, pero también pueden representar una amenaza para las empresas que no se adaptan a los cambios tecnológicos.

Hay varias herramientas que se utilizan comúnmente para analizar el entorno organizacional. Algunas de las más utilizadas son:

- **Análisis PEST:** El análisis PEST es una herramienta de planificación estratégica que permite identificar y evaluar las amenazas y oportunidades en el entorno empresarial (Aguilar, 1967). Este

análisis se enfoca en cuatro factores externos principales: políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos que pueden afectar el desempeño de una empresa.

- **Análisis FODA:** El análisis FODA es una herramienta estratégica que se utiliza para evaluar los factores internos de una organización, como sus fortalezas y debilidades, y los factores externos, representados por oportunidades y amenazas. Según Thompson y Strikland (2008), este análisis busca identificar el impacto de una estrategia al equilibrar las capacidades internas de la organización con las condiciones del entorno externo, ofreciendo una visión general de su situación estratégica. En su aplicación práctica, este análisis se organiza en una matriz FODA, que presenta visualmente las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en cuatro cuadrantes, facilitando la interpretación y la toma de decisiones estratégicas. La diferencia clave radica en que el análisis FODA es el proceso de identificación y evaluación, mientras que la matriz es la representación gráfica de estos factores.

- **Análisis de cinco fuerzas de Porter:** Las 5 fuerzas de Porter son parte de un modelo de análisis competitivo que pueden determinar la posición de una empresa en su respectivo mercado: la rivalidad entre competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de nuevos competidores y la amenaza de productos o servicios sustitutos. Estas fuerzas influyen directamente en la competitividad y rentabilidad de una industria (Porter, 1979).

- **Análisis de mercado:** Este análisis estudia el tamaño, la dinámica y las tendencias de un mercado específico, para identificar oportunidades y amenazas. Según Kotler (2011), la investigación de mercados es la planeación, recopilación y análisis de la información relevante para la toma de decisiones en las estrategias de marketing de las organizaciones.

Cada herramienta ofrece una perspectiva diferente del entorno organizacional, y su elección depende de los objetivos y necesidades específicas de la empresa. Es importante destacar que estas herramientas no ofrecen respuestas definitivas, sino que proporcionan información valiosa para tomar decisiones estratégicas.

11.4. FORMULACIÓN DEL PLAN DE MARKETING

Después de recopilar y analizar información sobre los clientes, la competencia y los proveedores, se deben crear estrategias para el producto, el precio, la distribución y la promoción del producto o servicio. Estas cuatro estrategias se conocen como el Marketing Mix o las cuatro P del marketing. El objetivo es utilizar la información recopilada para desarrollar un plan de marketing efectivo que permita a la empresa llegar a los clientes adecuados, en el momento adecuado.

- Estrategia del Producto:

Según Stanton, Etzel y Walker (2007), un producto se define como un conjunto de características tanto tangibles como intangibles, que incluyen elementos como el empaque, el color, el precio, la calidad, la marca, así como el servicio y la reputación del vendedor. Un producto no se limita a ser solo un objeto físico; también puede ser un servicio, un lugar, una persona o una idea (p.221).

Por otro lado, las estrategias de producto se refieren a un conjunto de acciones que las empresas implementan para crear y ofrecer un producto o servicio que satisfaga las necesidades y deseos de los consumidores. Estas estrategias no solo abarcan el diseño del producto, sino que también consideran otros factores esenciales como la calidad, la funcionalidad y los aspectos emocionales que el producto pueda generar en el cliente. Kotler y Armstrong (2008) estructuran estos aspectos en tres niveles que componen un producto:

- * Producto Central: Este nivel hace referencia al beneficio esencial que el producto ofrece al consumidor, es decir, lo que satisface una necesidad básica. Por ejemplo, en el caso de un celular, el producto central sería la capacidad de comunicarse.

- * Producto Real: Este es el producto tangible y físico que el consumidor adquiere. Se incluyen todos los aspectos que dan forma al producto, como su diseño, calidad, marca, envase, color, entre otros. Es lo que distingue a un producto de otro en el mercado y lo hace atractivo para los consumidores. El producto real no solo incluye su funcionalidad, sino también cómo se presenta al cliente, destacando sus características que lo hacen único frente a la competencia.

- * Producto Aumentado: Se refiere a los atributos intangibles que se agregan al producto para mejorar la experiencia del cliente. Estos incluyen servicios adicionales como la atención al cliente personalizada, garantías, soporte postventa, instalaciones o entregas a domicilio. El producto aumentado crea un valor agregado que puede influir en la decisión de compra, ya que ofrece una experiencia más completa y satisfactoria para el consumidor, más allá de la simple adquisición del bien o servicio.

Los consumidores siempre están buscando nuevas experiencias, soluciones más eficientes y productos o servicios que se alineen mejor con sus expectativas cambiantes. Es necesario mantener una constante innovación en estas estrategias para no perder la atención de los clientes y poder adaptarse a sus necesidades que evolucionan con el tiempo.

- Estrategia del Precio: Se refiere al valor monetario que se cobra por el producto o servicio. El precio debe ser competitivo y tener en cuenta el costo de producción, la competencia, el mercado y las demandas del consumidor.

Para establecer el precio de un producto, las empresas deben evaluar diversos factores, como los objetivos que buscan alcanzar y la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra el producto o la

marca. La estrategia de precios varía según si el producto es completamente nuevo en el mercado o si ya pertenece a una marca conocida que está ampliando su oferta. También es importante considerar si se está introduciendo un producto innovador que no tiene competencia directa, o si se está lanzando un producto similar a otros ya existentes. La decisión sobre cómo fijar el precio debe basarse en estos aspectos para asegurar el éxito del lanzamiento.

Una de las estrategias que se puede considerar es la de penetración de mercado, especialmente útil cuando el producto es poco diferenciado respecto a lo que ya está disponible. Esta estrategia consiste en fijar un precio bajo o igual al de los competidores, con el objetivo de atraer rápidamente a un gran número de consumidores. Aunque los márgenes de ganancia por unidad son más pequeños, la idea es que la cantidad de ventas logradas compense este bajo margen y permita recuperar la inversión rápidamente. Esta estrategia busca establecer una presencia sólida en el mercado a través de un volumen de ventas alto, con la expectativa de que, con el tiempo, se logren resultados positivos debido a la adopción masiva del producto.

Por otro lado, cuando se trata de un producto único o con características que lo diferencian claramente de los demás, la estrategia de descremado puede ser más adecuada. En este caso, el precio inicial es elevado, dirigido a un segmento de consumidores dispuestos a pagar más por un producto innovador o superior a los existentes en el mercado. Aunque el volumen de ventas es bajo al principio, el alto precio por unidad genera márgenes de ganancia más elevados, lo que ayuda a recuperar rápidamente los costos de desarrollo y lanzamiento del producto. A medida que el producto gana reconocimiento y la competencia puede comenzar a ofrecer alternativas, la cuota de mercado puede aumentar, pero ya con una base financiera sólida gracias a los ingresos obtenidos con los precios elevados en la etapa inicial.

- Estrategia de la Plaza (Distribución): Se refiere a la forma en que el producto o servicio se hace llegar al consumidor. La empresa debe considerar cuáles son los canales de distribución adecuados para llegar a su público objetivo y asegurarse de que el producto esté disponible en los lugares donde se encuentra su público objetivo.

- Estrategia del Promoción: Se refiere a las acciones que se llevan a cabo para promocionar y comunicar el producto o servicio al mercado. La promoción puede ser publicidad en medios masivos, marketing directo, promociones de ventas, relaciones públicas, entre otros.

- * Publicidad: utilizar medios de comunicación masivos para difundir información sobre el producto o la marca. Esta estrategia es efectiva para generar conciencia de marca, para crear una imagen positiva de la marca y para atraer a nuevos clientes.

- * Promoción de ventas: Estos incentivos pueden ser en forma de descuentos, 2x1, sorteos, entre otros.

* Marketing directo: llegar directamente al cliente a través de correo, correo electrónico, llamadas telefónicas, mensajes de texto.

* Relaciones públicas: utilizar diferentes tácticas para crear una imagen positiva de la marca o del producto. Esto se puede lograr a través de patrocinios, eventos, donaciones.

11.5. DETERMINACIÓN DEL PLAN OPERATIVO

El plan operativo constituye una parte fundamental del plan de negocios, ya que detalla cómo se ejecutan las operaciones diarias para alcanzar los objetivos estratégicos establecidos. Este apartado aborda cuestiones clave relacionadas con el proceso de trabajo, los recursos humanos y la estructura administrativa necesarios para la puesta en marcha de la organización, permitiendo alcanzar las metas propuestas tanto a corto como a largo plazo.

A continuación, se hace hincapié en los tres factores clave del plan operativo mencionados: el proceso de trabajo, los recursos humanos y la estructura administrativa.

El proceso de trabajo se refiere a la secuencia de actividades necesarias para transformar los insumos en productos o servicios con valor agregado. Según H. J. Harrington (1991), un proceso es un conjunto de actividades que utiliza un recurso inicial, lo modifica añadiendo valor, y genera un resultado dirigido a un cliente interno o externo (p. 9).

Para implementar un proceso efectivo, es esencial definir claramente cada etapa del mismo, especificando los pasos que se deben seguir, los recursos necesarios, y cómo interactúan entre sí las distintas actividades. Además, se deben seleccionar las herramientas, tecnologías y metodologías adecuadas para optimizar los tiempos, reducir los costos y asegurar la calidad en cada fase. La eficiencia del proceso depende de su diseño, coordinación y la correcta asignación de recursos.

Algunas preguntas que se deben tener en cuenta para elaborar el plan operativo de la empresa son:

- ¿Cuáles son las actividades necesarias para la operación diaria de la empresa?
- ¿Qué pasos específicos se deben seguir para producir bienes o servicios?
- ¿Cómo se garantiza la calidad y la eficiencia en cada etapa del proceso?
- ¿Cuántos empleados se necesitan y cuáles son sus funciones específicas?
- ¿Qué habilidades y competencias deben tener los trabajadores?
- ¿Cómo se gestionará la capacitación y el desarrollo del personal?
- ¿Qué roles y responsabilidades tendrán los empleados de la organización?
- ¿Cómo se organizará la comunicación interna y la toma de decisiones?
- ¿Qué sistemas o herramientas se implementarán para apoyar las operaciones?

Por otro lado, los recursos humanos constituyen un pilar esencial dentro del plan operativo, ya que las personas son quienes ejecutan las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de la

organización. Es importante definir las funciones y responsabilidades de cada puesto, asegurándose de contar con perfiles adecuados para cada rol dentro de la estructura de trabajo.

La selección, capacitación y desarrollo del personal resultan fundamentales para garantizar que los empleados posean las habilidades, conocimientos y competencias necesarias para desempeñar sus tareas de manera eficiente.

Por último, según Mintzberg (1991), la estructura de una organización puede definirse simplemente como la forma en que se divide el trabajo en diferentes tareas y cómo se coordinan estas tareas para alcanzar los objetivos comunes (p. 6).

Es fundamental que esta estructura sea flexible para ajustarse a los cambios en las necesidades operativas y en el entorno empresarial. Además, una estructura clara facilita la toma de decisiones rápidas y eficaces, así como la resolución de problemas. Una comunicación interna eficiente también juega un papel clave, ya que garantiza que la información se transmita de manera fluida entre los diferentes niveles y departamentos de la organización.

Mintzberg identifica cinco configuraciones básicas para la estructura organizativa:

- Estructura Simple: La organización tiene pocos niveles jerárquicos y una jerarquía plana. La coordinación se realiza principalmente por supervisión directa, lo que significa que el director general tiene un control estrecho sobre las decisiones importantes y las operaciones diarias. Es común en pymes, organizaciones pequeñas o en aquellas en fases iniciales de crecimiento.

- Burocracia Mecánica: Las tareas son altamente especializadas y rutinarias. Las funciones de los empleados están claramente definidas y los procedimientos son estandarizados, lo que asegura que las actividades se realicen de acuerdo con reglas estrictas. Es común en organizaciones grandes o en industrias donde la producción es masiva y requiere un gran control.

- Burocracia Profesional: En lugar de reglas estrictas, la coordinación se logra mediante la estandarización de habilidades y conocimientos. La organización se basa en profesionales altamente capacitados, como médicos, abogados o ingenieros, quienes cuentan con la autonomía para tomar decisiones dentro de su campo de especialización. La formación continua y el dominio de las habilidades son esenciales para el funcionamiento de esta estructura.

- Forma Divisional: La organización se divide en unidades semi-autónomas (divisiones) que operan como pequeñas empresas dentro de la empresa. La coordinación se logra mediante la estandarización de productos o servicios ofrecidos por cada división. Este modelo es común en grandes corporaciones multinacionales, donde cada división se encarga de un área o mercado específico.

- Adhocracia: Este tipo de estructura es flexible y dinámica, donde la coordinación se logra a través del ajuste mutuo entre los miembros de la organización. En lugar de depender de reglas y

procedimientos estrictos, los empleados colaboran de manera informal para resolver problemas y adaptarse rápidamente a cambios. Es común en organizaciones creativas y en sectores como la tecnología, la consultoría o la investigación, donde la innovación y la adaptabilidad son esenciales.

11.6. PLAN FINANCIERO

El plan financiero desempeña un papel fundamental al evaluar la viabilidad económica de un emprendimiento. Su objetivo es analizar minuciosamente los aspectos económicos y financieros del proyecto, proporcionando una visión clara sobre la rentabilidad en un horizonte temporal proyectado. A través de datos cuantitativos, permite evaluar y pronosticar los resultados financieros de la idea de negocio, garantizando una toma de decisiones informada.

Un plan financiero no se limita únicamente a la presentación del flujo de fondos, sino que debe incluir elementos clave como el análisis de inversión, la estructura de costos, las estrategias de financiamiento, la rentabilidad esperada y la gestión de riesgos. De esta manera, se obtiene una visión integral que permite anticipar desafíos y tomar medidas preventivas.

Análisis de costos

El primer paso en la planificación financiera es el análisis detallado de los costos, ya que estos determinan el capital necesario para poner en marcha y sostener la empresa. En este análisis se identifican los costos fijos, aquellos que no varían independientemente del nivel de actividad, y los costos variables, que dependen de la producción o venta de servicios.

Dentro de los costos fijos se incluyen gastos como alquiler de oficinas, servicios básicos, sueldos administrativos y costos de mantenimiento. En los costos variables se consideran gastos como comisiones por ventas, publicidad y costos operativos asociados al servicio. Una correcta estimación de estos elementos permite definir con precisión el punto de equilibrio del negocio.

Proyecciones financieras

Una vez determinados los costos, se procede a realizar proyecciones financieras a largo plazo, generalmente para un período de cinco años. Durante este proceso, se establecen estimaciones de ingresos esperados en función de la demanda del mercado y la estrategia de precios.

La estimación de ingresos requiere un análisis detallado del mercado, considerando factores como la cantidad de clientes potenciales, la capacidad operativa de la empresa y la elasticidad de los precios. En base a estos datos, se proyectan distintos escenarios para evaluar la estabilidad financiera del negocio en diversas condiciones.

También se analiza el tiempo aproximado en el cual la empresa comenzará a generar ganancias. Para ello, se calcula el punto de equilibrio, es decir, el momento en que los ingresos cubrirán los costos operativos. Alcanzar este punto en un plazo razonable es un indicador positivo de la sostenibilidad del emprendimiento.

Herramientas de evaluación financiera

Para medir la viabilidad del proyecto, se emplean herramientas como el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

El VAN permite determinar si un proyecto generará valor en el tiempo, considerando los flujos de caja futuros y descontándolos a una tasa de actualización apropiada. Un VAN positivo indica que el proyecto es rentable y viable, mientras que un VAN negativo sugiere que la inversión no generará los retornos esperados.

Por otro lado, la TIR representa la rentabilidad anual esperada del proyecto y se compara con la tasa de costo de capital para determinar su atractivo. Si la TIR es superior a la tasa de actualización utilizada, el proyecto es viable.

Tasa de costo de capital y riesgo país

Otro aspecto esencial dentro del plan financiero es la tasa de costo de capital, que representa el rendimiento mínimo que la empresa debe alcanzar para cumplir con las expectativas de sus inversionistas.

En mercados emergentes, donde existe una alta volatilidad económica y financiera, se emplea el método de adicional por riesgo país para determinar una tasa de actualización más precisa. Esta tasa debe reflejar el nivel de riesgo asociado a las inversiones en la región donde operará la empresa.

Flujo de fondos y gestión de liquidez

El análisis del flujo de fondos permite visualizar los ingresos y egresos proyectados, asegurando que la empresa cuente con la liquidez suficiente para operar sin inconvenientes.

Los ingresos se estiman en función de la estrategia comercial del negocio, mientras que los egresos incluyen costos fijos, variables y posibles imprevistos. También se deben considerar aspectos como la amortización de bienes, impuestos y obligaciones financieras.

Mantener una gestión eficiente del flujo de caja es clave para evitar problemas de liquidez y garantizar la continuidad operativa de la empresa.

Estrategia de inversión y crecimiento

En lo que respecta a las decisiones de inversión, es fundamental establecer un plan de crecimiento sostenible que permita fortalecer la posición del negocio en el mercado.

El crecimiento puede darse de manera progresiva, invirtiendo en publicidad, tecnología o expansión de la oferta de productos y servicios. Una estrategia bien estructurada permite aumentar la base de clientes y mejorar la rentabilidad a largo plazo.

Decisiones de financiamiento

El financiamiento de un emprendimiento puede provenir de diversas fuentes, incluyendo aportes propios, inversores externos o préstamos bancarios.

Cada opción de financiamiento presenta ventajas y desventajas, por lo que es importante evaluar la capacidad de pago y el nivel de endeudamiento que la empresa puede asumir sin comprometer su estabilidad financiera.

Evaluación de rentabilidad y sostenibilidad

El plan financiero concluye con una evaluación de rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo.

La combinación de estrategias de inversión prudentes, una estructura de costos optimizada y un modelo de negocio basado en crecimiento orgánico permite proyectar resultados favorables para la empresa.

Si bien existen factores externos que pueden afectar la estabilidad financiera, un análisis detallado del mercado y una planificación adecuada permiten minimizar riesgos y maximizar el retorno de la inversión.

CONCLUSIÓN

El marco teórico de este trabajo de investigación ofrece una visión clara del contexto en el que se desarrolla el proyecto Wine Pass. Al conectar los aspectos del sector vitivinícola con el plan de negocios, se establece una base sólida para entender cómo funciona la propuesta. Esto ayuda a comprender mejor el potencial de Wine Pass y cómo se adapta al mercado enoturístico.

SEGUNDA PARTE: PLAN DE NEGOCIOS DE WINE PASS

La segunda parte del trabajo de investigación se enfoca en llevar a la práctica los conceptos presentados en el marco teórico, desarrollando el plan de negocios de Wine Pass con un enfoque práctico y competitivo. Se definen las estrategias, objetivos y operaciones clave para su implementación. A través de herramientas como el análisis FODA y PEST, se analizan las oportunidades y desafíos del proyecto. Además, se detallan aspectos esenciales como el plan de marketing, la estructura organizacional, las actividades operativas y las proyecciones financieras para asegurar su viabilidad y éxito.

1. RESUMEN EJECUTIVO

Wine Pass es una innovadora empresa fundada en 2021 por Fernando Serrano, Diego Navarro y Vivian Távara. Con sede en Mendoza, la capital del vino, Wine Pass busca revolucionar la forma en que las personas disfrutan de las experiencias enológicas al ofrecer un acceso rápido y conveniente a las bodegas de la región.

El objetivo principal de Wine Pass es proporcionar una forma flexible y autogestionada de visitar múltiples bodegas en un mismo día sin la necesidad de realizar reservas previas o seguir horarios estructurados. Esta modalidad única de entrada express permite a los visitantes disfrutar de una copa de vino al aire libre mientras exploran las instalaciones y los paisajes vinícolas.

El mercado objetivo de Wine Pass se centra en hombres y mujeres de 22 a 50 años, tanto a nivel local como nacional e internacional. Con un enfoque en ofrecer precios accesibles y una experiencia sin intermediarios, Wine Pass busca atraer a aquellos que buscan un acercamiento más informal y flexible a la cultura del vino, brindando una opción atractiva para los turistas y los habitantes de Mendoza por igual.

Para comunicar eficazmente sus ventajas competitivas, Wine Pass emplea diversas estrategias de marketing. Aprovechando las redes sociales, como Instagram y Facebook, Wine Pass promociona su sitio web para facilitar las compras y llegar a un público más amplio.

Además de su innovadora propuesta, Wine Pass se enfoca en acciones de comunicación estratégica para mejorar su visibilidad y alcance. Se implementarán estrategias de marketing digital, colaboraciones con influencers y alianzas estratégicas con empresas locales para promover y difundir la propuesta de valor de Wine Pass. Para comunicar eficazmente sus ventajas competitivas, Wine Pass emplea diversas estrategias de marketing.

El plan de negocio de Wine Pass se basa en un modelo de ingresos que incluye la venta de pases de acceso a las bodegas, acuerdos comerciales con las bodegas asociadas y oportunidades de

monetización a través de publicidad y patrocinios. Se espera un crecimiento sostenido a medida que la empresa se establezca en el mercado y aumente su base de clientes.

El programa Wine Pass incluye más de 33 bodegas situadas en tres zonas vitivinícolas de Mendoza: Valle de Uco, Maipú y Lujan de Cuyo. Su visión es ser la empresa líder en entradas express a bodegas para descubrir y disfrutar de la cultura del vino de manera flexible y auténtica.

La organización ha implementado una estrategia de fijación de precios orientada a la penetración de mercado, buscando atraer de manera rápida a un gran número de consumidores y logrando una participación significativa en el sector. Para alcanzar este objetivo, inicialmente establecerá un precio bajo para su servicio, lo que facilitará la captación de clientes y generará un mayor interés en el mismo.

El enfoque de Wine Pass es garantizar que el precio de sus servicios sea atractivo y competitivo, captando la atención y el interés de un amplio segmento de mercado. La empresa busca establecer una base sólida de clientes y lograr una posición favorable en la industria del turismo y la enología.

Al ser un proyecto gestionado por internet, la inversión necesaria no implica un gran desembolso de dinero. Para aumentar la visibilidad de la marca, se buscará implementar estrategias de Marketing junto a la agencia publicitaria.

A su vez, el VAN obtenido es positivo, resultando en USD 19.667,4, lo que confirma que la inversión generará valor y será rentable en el tiempo. La Tasa Interna de Retorno (TIR) calculada es del 31,5%, superior al costo de capital del 17,09%, lo que refuerza la viabilidad financiera del proyecto.

Además, Wine Pass ha adoptado un modelo de financiamiento conservador, basado en aportes de capital propios y reinversión de utilidades, evitando el endeudamiento y asegurando la estabilidad del negocio. Se estima que la inversión inicial se recuperará en aproximadamente 2 años y 1,5 meses, lo que permite proyectar un crecimiento sostenido sin comprometer la liquidez, garantizando su capacidad de expansión a largo plazo.

2. IDEA DEL NEGOCIO

2.1. INICIO DEL PROYECTO

Wine Pass es una empresa mendocina que fue creada en 2021. Está compuesta por tres socios: Fernando, quien se encarga del área de informática y programación; Diego, responsable de las finanzas y la administración; y Vivian, también esposa de Diego, encargada del área Comercial y de Marketing.

La idea de crear Wine Pass surgió después de un viaje a Europa entre Diego y Vivian. Durante el viaje, tuvieron la oportunidad de visitar varias bodegas en diferentes países del continente.

Quedaron impresionados al darse cuenta de que podían ingresar a las bodegas sin necesidad de hacer una reserva previa y, además, se les ofrecía una copa de vino. Lo llamativo fue que el precio de dicha copa era muy bajo e incluso en algunas bodegas era completamente gratuita. Como verdaderos amantes del vino, se les ocurrió la brillante idea de traer esa metodología a Mendoza.

WinePass es una plataforma que ofrece una experiencia única en la visita a bodegas, permitiendo a los usuarios disfrutar de una copa de vino al aire libre sin necesidad de hacer una visita guiada con horarios estructurados. Esta modalidad innovadora brinda la posibilidad de conocer múltiples bodegas en un mismo día, degustando vinos a un costo reducido y sin la necesidad de realizar reservas previas con cada establecimiento. Gracias a esto, los usuarios tienen la capacidad de gestionar su visita de manera rápida y sencilla, sin intermediarios.

Esta plataforma se destaca como la única en el mercado local que ofrece esta auténtica experiencia, sin contar con competidores directos. Este enfoque único les permite destacarse y diferenciarse, captando la atención del mercado vitivinícola y atrayendo a un público que busca disfrutar del vino visitando una o varias bodegas sin la necesidad de realizar visitas tradicionales, que suelen tener costos elevados, requerir reservas anticipadas y de la intervención de intermediarios.

Al ser una empresa en crecimiento y recientemente establecida en el mercado, WinePass busca brindar a más argentinos y extranjeros la oportunidad de aprovechar y valorar esta experiencia, ofreciendo la posibilidad de disfrutar de una copa de vino en diferentes bodegas por tan solo \$6800 cada una (precio vigente).

Con esta propuesta, buscan cambiar el paradigma de que el enoturismo es exclusivamente elitista y acercar al mundo del vino a un público más joven.

Antes de WinePass, las personas tenían que investigar e invertir tiempo y dinero en la planificación de su visita a las bodegas. Además, muchas veces se encontraban con limitaciones en cuanto a las opciones de visitas y degustaciones, lo que restringía su experiencia.

En un mundo vitivinícola tan estructurado, la propuesta de WinePass ha revolucionado el enoturismo al simplificar el acceso a las bodegas mediante una tarifa plana y accesible.

Para adquirir una entrada en Wine Pass, el usuario debe visitar su sitio web y verificar los horarios de las bodegas disponibles para visitar en un determinado día. Una vez elegida la ruta de bodegas, se registran los datos del usuario y se realiza el pago a través de tarjetas bancarias. La entrada es un código QR que se envía al correo electrónico del usuario para evitar el uso de papel innecesario y agilizar el proceso de validación en la bodega.

Para validar la entrada, las bodegas utilizan la aplicación de Eventbrite Organizador, la que se encuentra descargada en su dispositivo móvil institucional. Al ingresar con su usuario y contraseña, las bodegas pueden ver cuántas entradas han sido registradas para ese día y los siguientes.

Luego, se verifica la validez de la entrada a través de la cámara del dispositivo móvil, lo que permite confirmar que el código QR coincide con el usuario y la bodega.

En cuanto a la degustación de vinos, la bodega es quien selecciona la variedad de vino que se ofrecerá ese día a los usuarios de Wine Pass.

Si el usuario desea contratar servicios adicionales dentro de la bodega, como comprar una botella de vino, realizar una degustación más completa o incluso almorzar, deberá hacerlo directamente con la bodega ya que Wine Pass no interfiere en estas transacciones.

Cada bodega tiene sus propias políticas y tarifas para estos servicios adicionales, por lo que es importante que el usuario se informe sobre los detalles de cada uno antes de hacer cualquier reserva o pago. Algunas bodegas pueden requerir reservaciones previas para servicios como comidas o degustaciones más completas, mientras que otras pueden permitir la compra de estos servicios sin necesidad de una reserva.

A modo de ejemplo se presenta la franja horaria de los jueves:

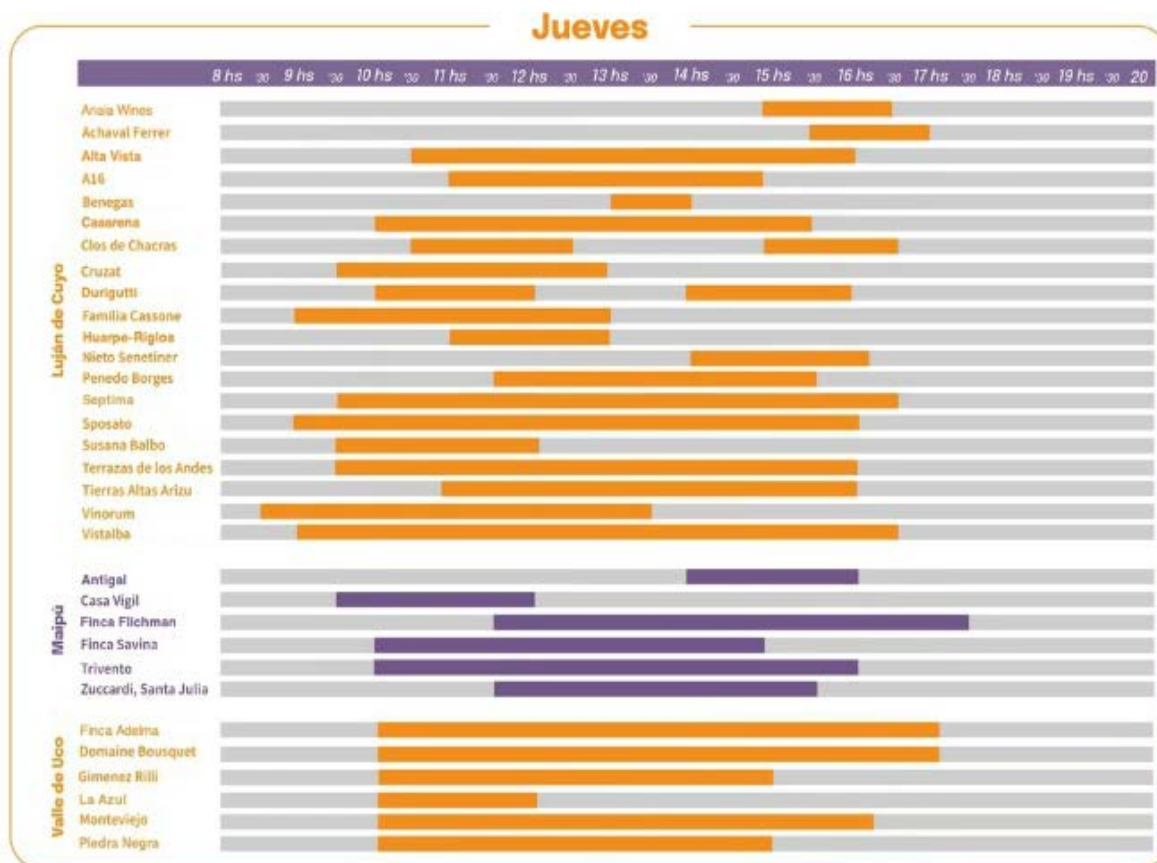


Ilustración 4: Horario del jueves Wine Pass. Fuente: <https://www.winepass.com.ar/horarios>

2.2. BODEGAS DEL PROGRAMA

El programa Wine Pass está conformado por más de 33 bodegas de Mendoza, distribuidas en tres grandes zonas vitivinícolas: Luján de Cuyo, Maipú y Valle de Uco. La selección de las bodegas que integran el programa responde a criterios específicos con el propósito de ofrecer una experiencia enoturística diversa y representativa de la industria vitivinícola mendocina.

Uno de los principales criterios de selección es la calidad de la experiencia que cada bodega ofrece a los visitantes. Se priorizan aquellas que cuentan con instalaciones adecuadas para el turismo, espacios diseñados para el disfrute de los visitantes y la posibilidad de recorrer diferentes sectores de la bodega. Algunas de ellas brindan acceso a sus plantas de producción, donde se pueden observar las etapas del proceso de elaboración del vino, mientras que otras destacan por su arquitectura, paisajes naturales, jardines con viñedos, lagos y terrazas que permiten una experiencia sensorial completa. La posibilidad de degustar una copa de vino en entornos abiertos o cerrados, dependiendo de la infraestructura de cada bodega, es un aspecto clave en la selección.

Además, el programa busca incluir bodegas con distintos estilos de producción para ofrecer una visión amplia del sector vitivinícola mendocino. En este sentido, se contemplan tanto bodegas boutique, con ediciones limitadas y un enfoque artesanal, como establecimientos de mayor escala que combinan tradición con innovación tecnológica.

Otro factor fundamental en la selección es la diversidad de cepas y métodos de vinificación. Wine Pass reúne bodegas que trabajan con variedades tradicionales, como Malbec, Cabernet Sauvignon y Chardonnay, así como con vinos rosados y espumosos. También se incluyen proyectos enológicos que exploran cepas menos convencionales y nuevas expresiones del terroir mendocino, enriqueciendo la oferta de vinos disponibles dentro del programa.

Desde el punto de vista geográfico, la selección de bodegas busca abarcar las principales zonas productoras de Mendoza. Luján de Cuyo, Maipú y Valle de Uco son reconocidas por su relevancia en la industria vitivinícola, cada una con características climáticas que aportan singularidad a sus vinos. No obstante, con el crecimiento del programa, se prevé la ampliación a otras regiones vitivinícolas de la provincia con el objetivo de diversificar aún más la oferta y permitir que un mayor número de visitantes pueda acceder a experiencias enológicas únicas.

Bajo estos criterios, algunas de las bodegas que forman parte de Wine Pass en Luján de Cuyo son:

- Alta Vista, Casarena, Durigutti Winemakers, Anaia Wines, Terrazas de Los Andes, Huarpe-Riglos, Caelum, Nieto Senetiner, A 16, Clos de Chacras, Benegas, Vistalba, Tierras Altas, Sposato, Cruzat, Familia Cassone, Séptima, Penedo Borges, Susana Balbo Wines, Achával Ferrer (Quimera), Finca Iral, Finca La Anita, Lamadrid, Lui Wines, Mauricio Lorca, Roberto Bonfanti.

En Maipú:

- Antigal, Bombal, Finca Savina, Casa Vigil, Trivento, Finca Flichman, López, Los Haroldos, Santa Julia.

En Valle de Uco:

- La Azul, Piedra Negra, Domine Bousquet, Monteviejo, Finca Adelma, Gimenez Riili, Cundo Altamira, Grazie Mille, Huentala.

Wine Pass ofrece a todas las bodegas de la región la oportunidad de formar parte de su programa. La membresía en Wine Pass consiste en un acuerdo con las bodegas donde las primeras 15 copas entregadas a los usuarios no tienen costo para Wine Pass y a partir de la copa 16, se establece una comisión a la bodega, que equivale a la mitad del precio de la copa de vino, fijado en 3400 pesos al 25 de noviembre de 2024.

Si bien puede resultar desafiante para las bodegas alcanzar las 15 copas de vino durante los primeros meses, Wine Pass reconoce el potencial de crecimiento conjunto y brinda un porcentaje de

las copas de vino consumidas, incluso si no se llega a la membrecía inicial. Esta iniciativa permite a las bodegas asociadas continuar desarrollándose y expandiendo su alcance en colaboración con Wine Pass.

El objetivo de Wine Pass es fomentar la participación de todas las bodegas de Mendoza, independientemente de su tamaño o reconocimiento en el mercado. Al unirse a Wine Pass, las bodegas pueden ampliar su visibilidad, atraer a nuevos clientes y formar parte de una red en constante crecimiento en el sector vitivinícola.

Esta colaboración entre Wine Pass y las bodegas de Mendoza busca impulsar el turismo enológico en la región y brindar a los visitantes una experiencia inigualable al explorar las diversas propuestas vinícolas. Al trabajar juntos, Wine Pass y las bodegas de Mendoza crean un ambiente de crecimiento mutuo y se esfuerzan por ofrecer a los amantes del vino una experiencia enriquecedora y accesible en el corazón de la tierra del vino argentino.

2.3. BASES DEL NEGOCIO

Antes de emprender el diseño del negocio, es crucial establecer los principios fundamentales que guiarán la empresa. A continuación, se presentan los cimientos sobre los cuales se basará el proyecto: la visión, misión y valores.

* Misión:

Nuestra misión en Wine Pass es revolucionar la experiencia enológica al proporcionar un acceso rápido y conveniente a bodegas de Mendoza. Nos esforzamos por ofrecer a los amantes del vino, una forma flexible y autogestionada de visitar múltiples bodegas en un mismo día, sin la necesidad de reservas previas ni horarios estructurados. Buscamos acercar la cultura del vino a un público más amplio, ofreciendo precios accesibles y una experiencia sin intermediarios.

* Visión:

Nuestra visión es ser la empresa líder en entradas express a bodegas, permitiendo a los visitantes descubrir y disfrutar de la cultura del vino de manera flexible y auténtica. Buscamos ser reconocidos como un referente en el enoturismo, ofreciendo una experiencia única que destaque por su simplicidad, accesibilidad y calidad.

* Valores:

- **Innovación:** Nos esforzamos por ser pioneros en la industria del enoturismo, buscando constantemente nuevas formas de mejorar la experiencia de nuestros usuarios y de las bodegas asociadas.

- Flexibilidad: Valoramos la flexibilidad tanto para nuestros usuarios como para las bodegas, brindando la oportunidad de visitar múltiples bodegas sin horarios estrictos y adaptándonos a las necesidades individuales de cada visitante.

- Colaboración: Promovemos la colaboración y el trabajo conjunto con las bodegas asociadas, reconociendo que el crecimiento y el éxito se logran mejor cuando se trabaja en conjunto.

- Accesibilidad: Nos esforzamos por hacer que la cultura del vino sea accesible para todos, rompiendo con la percepción de que el enoturismo es exclusivo y elitista. Queremos acercar el vino a un público más amplio y diverso.

- Calidad: Buscamos ofrecer a nuestros usuarios una experiencia enológica de alta calidad, promoviendo la excelencia en cada aspecto de nuestro servicio.

- Responsabilidad social y ambiental: Wine Pass es una empresa comprometida con la responsabilidad social y ambiental, y busca trabajar con socios y proveedores que compartan estos valores.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

La puesta en marcha de Wine Pass, al igual que cualquier otra empresa, requiere un profundo conocimiento y comprensión del entorno en el que operará. Es fundamental tener en cuenta los diversos factores externos que influirán en su funcionamiento, ya que esto permitirá anticiparse a las tendencias futuras y establecer una estrategia empresarial sólida. Por lo tanto, llevar a cabo un análisis exhaustivo del entorno se convierte en una pieza clave para delimitar el ámbito de actuación de la empresa.

El análisis del contexto de Wine Pass implica investigar y evaluar cuidadosamente los diferentes elementos que conforman su entorno empresarial. Esto incluye factores macroeconómicos, como las condiciones económicas y políticas del país y de la región en la que se encuentra, así como también factores sociales, tecnológicos y legales que pueden tener un impacto significativo en la operación del negocio.

Además, es necesario investigar el sector en el que Wine Pass se insertará, evaluando su atractivo y potencial de crecimiento. Esto implica estudiar la competencia existente, los proveedores, los consumidores y las tendencias del mercado. Con esta información, la empresa podrá tomar decisiones fundamentadas sobre su entrada en el sector y la forma en que se posicionará frente a la competencia.

Un análisis detallado del entorno también permite identificar oportunidades y amenazas que puedan surgir en el futuro. Al comprender los riesgos y oportunidades potenciales, Wine Pass estará mejor preparado para tomar decisiones estratégicas y adaptarse a los cambios que puedan ocurrir en su entorno empresarial.

3.1. ANÁLISIS PEST

El análisis PEST permite evaluar los factores externos que influyen en el desarrollo de Wine Pass, considerando aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Este análisis ayuda a identificar oportunidades y amenazas, brindando una visión clara del entorno en el que se desarrollará el proyecto. A continuación, se presenta el cuadro con los principales factores de cada área:

<p><u>FACTORES POLÍTICOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> •Apoyo Gubernamental al Turismo: promoviendo inversiones en pequeños prestadores turísticos para que desarrollen y fortalezcan su oferta de productos y servicios. •Restricciones Gubernamentales: licencias, permisos y normativas vitivinícolas, pueden tener un impacto tanto positivo como negativo en la empresa y en la industria. •Ley Alcohol Cero: No se permite ningún nivel de alcohol en sangre para los conductores, con excepción de un límite de 0,5 gramos por litro para los conductores particulares. 	<p><u>FACTORES SOCIALES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Consumidores le dan importancia al marketing de influencia. • Interés por el cuidado del medio ambiente. •Aumento del consumo del vino a nivel nacional e internacional. •Aumento de hábitos de compra online. •Dependencia de tecnología y sistemas. •Beneficios del vino para la salud. •Responsabilidad Social Empresarial.
<p><u>FACTORES ECONÓMICOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta Inflación que repercute en el poder adquisitivo de consumidores y dificultan la estabilidad económica. • Política Monetaria Ajustada. •Tasas de interés relativamente altas para controlar la inflación y atraer inversiones, encareciendo el financiamiento para 	<p><u>FACTORES TECNOLÓGICOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Inversión en Tecnología y Software. • Comprar en línea en tiempo real. • Comunicaciones globales • Automatización de procesos •Utilización de la tecnología para brindar al cliente una atención más personalizada en

<p>consumidores y empresas.</p> <ul style="list-style-type: none"> •El valor del dólar sigue siendo volátil, generando fluctuaciones en el mercado cambiario. •Impuestos altos impactan a las empresas y consumidores, incrementando la carga fiscal y complicando el entorno empresarial. 	<p>cuanto a sus gustos y preferencias.</p> <ul style="list-style-type: none"> •Competencia tecnológica.
--	--

Ilustración 5: Análisis PEST. Fuente: Elaboración Propia en base a fuentes de información del sector enoturismo y datos de la empresa.

FACTORES POLÍTICOS Y ECONÓMICOS

Al estar correlacionados, los factores políticos y económicos serán analizados de manera conjunta.

Los factores macroeconómicos y políticos son aspectos fundamentales a la hora de analizar un proyecto como Wine Pass, ya que pueden beneficiar o perjudicar a la empresa en función de las decisiones que se tomen. En Argentina, la inestabilidad política y económica de los últimos años ha generado una gran incertidumbre, lo que dificulta la planificación de inversiones y negocios a largo plazo. En este sentido, la velocidad con la que se toman decisiones y la rapidez con la que cambian los gobiernos sin mantener políticas anteriores, cambia el panorama rotundamente, creando un ambiente donde las empresas deben adaptarse continuamente y enfrentarse a nuevos desafíos del mercado.

Además, la inflación, el contexto económico inestable y la incertidumbre política, hacen que endeudarse suponga un costo muy alto, como así también realizar una inversión.

En el caso de Wine Pass, una empresa de servicios que actúa como intermediario entre las bodegas y los clientes, los factores económicos son clave para su desarrollo. Si bien en Wine Pass no importan los productos, su modelo de negocio depende de la capacidad de los clientes de pagar por un servicio que les permita visitar varias bodegas a un precio económico. Esto significa que la inflación y la inestabilidad económica del país, así como la fluctuación del dólar, pueden afectar el poder adquisitivo de los clientes y, por lo tanto, reducir la demanda por los servicios que ofrece Wine Pass.

En cuanto a las políticas de estado, la falta de continuidad y la dependencia del gobierno de turno para ser ejecutadas, genera confusión en la población sobre el rumbo a seguir. Esto provoca cierto grado de desconfianza a la hora de invertir en Argentina, tanto para sus habitantes como para los extranjeros. Sin embargo, la disminución de marcas y/o productos extranjeros en el país puede ser una ventaja para Wine Pass, ya que existe menos competencia.

Por otro lado, Wine Pass también se ve afectada por los factores políticos del país, ya que cualquier cambio en las políticas relacionadas con el turismo, las bodegas o los servicios en línea pueden tener un impacto en su modelo de negocio. Además, la inestabilidad política y la polarización en el país pueden generar una imagen negativa para los inversores extranjeros que puedan estar interesados en invertir en la empresa.

En resumen, los factores políticos y económicos macroeconómicos de Argentina pueden perjudicar o beneficiar a Wine Pass, como a cualquier otra empresa. La existencia de inestabilidad política y económica, la inflación, la fluctuación del dólar y los cambios en las políticas públicas, pueden afectar negativamente su modelo de negocio. Por otro lado, ciertas políticas que fomenten el turismo y la promoción de las bodegas pueden generar oportunidades de crecimiento y desarrollo para la empresa.

Aunque la inversión requerida para el proyecto de Wine Pass no es tan alta, se prevé que será necesario recurrir al endeudamiento para financiarlo. Por lo tanto, es fundamental llevar a cabo un análisis para determinar la viabilidad económica del proyecto, evaluando los beneficios y los riesgos asociados con la inversión, así como la capacidad de la empresa para manejar la deuda. Es crucial definir claramente hasta qué punto la inversión es sostenible y rentable, para evitar comprometer la estabilidad financiera de la empresa.

FACTORES SOCIALES

Los factores socioculturales juegan un papel crucial en el éxito de Wine Pass, ya que pueden afectar significativamente tanto la demanda de sus servicios como su aceptación en el mercado. La cultura vitivinícola es fundamental, en áreas donde el vino es una parte integral de la tradición local y se valora su calidad, Wine Pass puede beneficiarse al atraer tanto a turistas locales como internacionales.

Además, las tendencias socioculturales emergentes pueden influir en el éxito de Wine Pass. La creciente preocupación por la sostenibilidad puede ofrecer una ventaja competitiva a la empresa si promueve bodegas que adoptan prácticas ecológicas. Del mismo modo, con un aumento en la demanda de productos orgánicos, destacar bodegas que se especialicen en la viticultura orgánica puede alinearse bien con los valores de los consumidores actuales.

Es vital también considerar los cambios en las actitudes hacia el consumo de vino. Si la sociedad muestra una tendencia hacia un consumo más moderado o consciente, Wine Pass deberá ajustar su oferta para reflejar estas preferencias y mantenerse relevante. Por otro lado, un creciente interés en apoyar a las pequeñas empresas y fomentar el turismo local puede ser favorable para Wine Pass, aumentando su base de clientes y fortaleciendo su posicionamiento en la comunidad.

Finalmente, la influencia de las redes sociales y la tecnología en la comunicación y el marketing no puede ser subestimada. Adaptarse a estas nuevas herramientas y estrategias digitales puede ser clave para aumentar la visibilidad de Wine Pass y captar la atención de un público más amplio. También es importante considerar la influencia de las redes sociales y la tecnología en la sociedad actual. Si Wine Pass es capaz de adaptarse a las nuevas formas de comunicación y marketing, podría aprovechar esta oportunidad para atraer a más clientes y aumentar su visibilidad en línea. Es por esto que los factores sociales pueden ser tanto una oportunidad como un desafío para Wine Pass. Es importante que la empresa tenga en cuenta estas tendencias y cambios en la sociedad y adapte su estrategia en consecuencia para seguir siendo competitiva en el mercado.

FACTORES TECNOLÓGICOS

Por un lado, Wine Pass puede beneficiarse de los avances tecnológicos para mejorar su oferta de servicios y atraer a más clientes. Por ejemplo, la creación de una aplicación móvil que permita a los usuarios reservar entradas a las bodegas de manera más fácil y rápida podría ser una estrategia efectiva para aumentar su base de clientes.

Por otro lado, el rápido avance tecnológico también puede presentar desafíos para Wine Pass. Por ejemplo, si la tecnología de realidad virtual se vuelve muy común y accesible para el público en general, la empresa podría enfrentar una mayor competencia y una disminución en la demanda de sus servicios de visita a bodegas.

Además, la empresa debe estar siempre actualizada en cuanto a las tendencias tecnológicas y a la ciberseguridad, ya que cualquier falla en estos aspectos podría tener consecuencias negativas para su reputación y para la seguridad de los datos de sus clientes.

Otro factor tecnológico importante a tener en cuenta es el impacto de las redes sociales en la promoción y el marketing de Wine Pass. Si la empresa logra adaptarse y utilizar efectivamente las redes sociales para llegar a su público objetivo, esto podría ser una oportunidad para aumentar su visibilidad y atraer a más clientes. Sin embargo, si no se maneja adecuadamente, la presencia en redes sociales podría tener efectos negativos, como críticas negativas de clientes insatisfechos o comentarios perjudiciales que afecten su imagen.

En definitiva, los factores tecnológicos son un aspecto importante que Wine Pass debe considerar en su estrategia empresarial. La empresa debe estar al tanto de las tendencias y los avances tecnológicos y utilizarlos de manera efectiva para mejorar su oferta de servicios y aumentar su competitividad en el mercado. Al mismo tiempo, debe ser consciente de los posibles riesgos y desafíos que la tecnología puede presentar y estar preparada para enfrentarlos de manera efectiva.

3.2. CLIENTES

Wine Pass se enfoca en un mercado conformado por hombres y mujeres que han alcanzado la mayoría de edad, es decir, mayores de 18 años, pero su mercado objetivo se concentra en personas de entre 22 y 50 años. Principalmente, sus clientes provienen de Mendoza, aunque también atrae a turistas de otras provincias como Córdoba y Buenos Aires, y en menor medida, de otras partes del mundo. La propuesta de Wine Pass está orientada a quienes buscan una experiencia diferente y accesible para descubrir la cultura del vino. Como lo menciona Vivian Távara, fundadora de Wine Pass, "lo que realmente caracteriza a Wine Pass es que somos el único servicio de vino por copa en el mercado, lo que permite una experiencia más flexible y accesible para los turistas" (véase Anexo I).

Wine Pass busca proporcionar una experiencia única e innovadora, permitiendo a los clientes disfrutar de los mejores vinos y bodegas de la región sin preocuparse por los detalles logísticos.

Los clientes de Wine Pass son personas interesadas en la cultura del vino y en la experiencia de visitar bodegas y degustar vinos. Al elegir Wine Pass, los clientes pueden disfrutar de una tarifa plana que les da acceso a múltiples bodegas asociadas en una región determinada, sin tener que preocuparse por los precios variables que cada bodega podría cobrar. Además, la calidad de las bodegas asociadas está garantizada, ya que Wine Pass trabaja únicamente con aquellas que cumplen con altos estándares de producción y servicio al cliente.

La flexibilidad es otro punto destacado del servicio: los clientes pueden elegir el número de bodegas que desean visitar y la duración de su estancia en cada una de ellas, aunque generalmente es de una hora. Si alguno de los clientes tiene necesidades específicas o desea personalizar su experiencia, Wine Pass también ofrece la posibilidad de recomendar itinerarios adaptados a sus intereses.

Para llegar a una audiencia más amplia, Wine Pass ha utilizado plataformas como Instagram y Facebook, donde publican fotos, videos y reels de las bodegas asociadas. También realizan sorteos y ofrecen descuentos durante días festivos, lo que permite a los ganadores vivir una experiencia única con Wine Pass. Instagram se ha convertido en una herramienta clave para interactuar en tiempo real con los seguidores, responder preguntas y crear una comunidad comprometida en torno a la marca.

En cuanto a su estrategia de expansión, Wine Pass ha optado por dividir las bodegas por zonas geográficas, tales como Luján de Cuyo, Maipú y el Valle de Uco. Esta segmentación permite enfocar los objetivos de marketing y ventas de manera más eficiente, adaptando la oferta de acuerdo a las características particulares de cada zona. Además, facilita que tanto turistas como residentes locales puedan disfrutar de una amplia variedad de bodegas, accesibles en cada área geográfica.

Los datos utilizados en este análisis provienen de las ventas internas de Wine Pass durante todo el año 2023. La empresa ha proporcionado información detallada sobre las transacciones realizadas por sus clientes, lo que permite una evaluación precisa de la demanda de las bodegas asociadas, segmentada por zonas geográficas.

A continuación, se presenta una tabla que resume las ventas totales de entradas para las bodegas asociadas a Wine Pass durante el año 2023, con la cantidad de entradas vendidas en cada zona y el porcentaje que representa sobre el total:

Zona Geográfica	Entradas Vendidas (2023)	% sobre el total
Valle de Uco	310	15,5%
Luján de Cuyo	1250	62,5%
Maipú	440	22%
Total	2000	100%

Ilustración 6: Tabla de Distribución de entradas vendidas por Zona en 2023. Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por el “Informe Anual de Ventas y Distribución de Entradas 2023” de Wine Pass.

Los datos obtenidos indican que Luján de Cuyo es la zona más demandada, concentrando el 62,5% de las visitas totales. Este predominio refleja el alto número de bodegas asociadas en la región, que se ha consolidado como una de las zonas más atractivas para los turistas que visitan Mendoza.

En Maipú, se encuentran bodegas de renombre como Casa Vigil y Trivento, lo que ha generado un gran interés entre los turistas, quienes se sienten atraídos por la posibilidad de visitar estas prestigiosas bodegas. Este factor ha aumentado la demanda por la zona, a pesar de que la oferta en comparación con otras regiones sea más reducida, representando un 22% del total de las entradas.

Valle de Uco, conocido por sus paisajes y vistas espectaculares, queda más alejado de la ciudad, lo que a veces hace que los turistas opten por bodegas más cercanas a Mendoza, buscando mayor comodidad y accesibilidad. Por su parte, presenta un volumen de ventas menor, con solo un 15,5% del total de entradas, lo que sugiere que esta zona aún no ha alcanzado el mismo nivel de popularidad que las otras ya que solo la integran ocho bodegas.

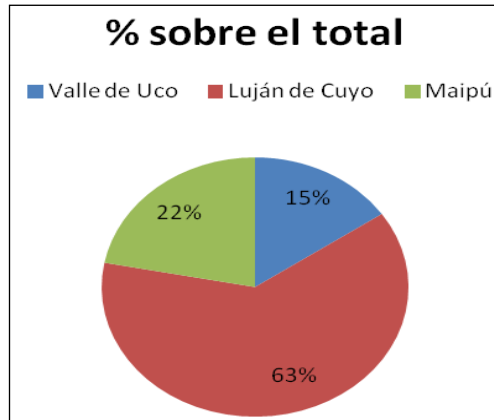


Ilustración 7: Porcentaje sobre el total de ventas según zonas. Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por “Informe Anual de Ventas y Distribución de Entradas 2023” de Wine Pass.

INDICADOR DEMANDADO POR CLIENTE SEGÚN ZONA :

$$\frac{\text{CANTIDAD DEMANDADA POR ZONA} \times 100}{\text{TOTAL DEMANDADO}}$$

Luego de ver los datos proporcionados, se presentan posibles objetivos para la empresa:

- Incrementar la demanda en la Zona Valle de Uco en un 20% total para el próximo semestre:

Contexto:

En 2023, Valle de Uco representa el 15,5% de las visitas totales de Wine Pass, lo que indica que, aunque tiene un importante atractivo turístico, aún no alcanza el nivel de popularidad de otras zonas como Luján de Cuyo. Sin embargo, la belleza natural y la calidad de las bodegas de la región hacen de Valle de Uco una zona con un potencial considerable para atraer más turistas.

Objetivo:

Incrementar la demanda de visitas en la zona de Valle de Uco en un 20% para junio de 2025 en comparación con los datos actuales, mediante una combinación de estrategias de marketing y alianzas con bodegas locales.

Acciones específicas:

*Campañas de marketing dirigidas: Desarrollar y ejecutar campañas publicitarias a nivel nacional e internacional centradas en los atractivos únicos de Valle de Uco, como sus paisajes, el clima ideal para el cultivo de uvas, y las bodegas de renombre que operan en la región.

*Estrategias en redes sociales, colaboraciones con influencers en el ámbito del turismo y el vino.

*Paquetes especiales que incluyan transporte desde Mendoza capital para aumentar la accesibilidad.

*Incluir nuevas bodegas en el programa: Incorporar al menos tres nuevas bodegas del Valle de Uco al portafolio de Wine Pass, destacando a aquellas que ofrezcan experiencias diferenciadas o exclusivas.

*Fomentar la diversificación de la oferta en esta zona, especialmente aquellas bodegas con reconocimiento internacional o características únicas.

- Diversificar la oferta de bodegas para equilibrar la representación geográfica en el programa Wine Pass:

Contexto:

Luján de Cuyo ha demostrado ser la zona más demandada, con un 62,5% de las visitas totales. Aunque esto refleja la fortaleza de la región, también plantea un desafío para diversificar la oferta de Wine Pass y fomentar un crecimiento más equitativo en otras zonas como Maipú y Valle de Uco.

Objetivo:

Diversificar la oferta de bodegas, buscando que las regiones fuera de Luján de Cuyo (Maipú y Valle de Uco) representen al menos el 40% de la oferta total de bodegas participantes dentro del programa Wine Pass para diciembre de 2025.

Acciones específicas:

*Promocionar las zonas con menos oferta: Realizar campañas dirigidas que resalten las ventajas y atractivos de Maipú y Valle de Uco, promoviendo la exclusividad y la diferencia de la oferta comparada con Luján de Cuyo.

*Marketing de contenidos a través de blogs, videos y testimonios que resalten lo especial de visitar estas zonas menos saturadas.

* Incorporar bodegas en Maipú y Valle de Uco con lindos paisajes y vistas para que el usuario viva una experiencia memorable al realizar la ruta de bodegas.

- Fidelizar al 15% de los clientes regulares y mejorar la experiencia del cliente mediante una estrategia personalizada de comunicación por correo electrónico, alcanzando un 80% de satisfacción en encuestas para fines de 2025:

Contexto:

La fidelización de los clientes es un componente crucial para el crecimiento sostenible de Wine Pass. Es fundamental mejorar la experiencia de los clientes y mantener su lealtad a través de canales de comunicación efectivos. La estrategia se enfocará en utilizar el correo electrónico como el principal canal para ofrecer una experiencia personalizada, enviar promociones exclusivas y mantener una relación constante con los clientes.

Objetivo:

Fidelizar al 15% de los clientes regulares actuales mediante la implementación de una estrategia de comunicación personalizada por correo electrónico, mejorando la experiencia del usuario con ofertas, recomendaciones personalizadas, y beneficios exclusivos. Se busca alcanzar un 80% de satisfacción de los clientes que reciban estas comunicaciones para diciembre de 2025.

Acciones específicas:

*Utilizar la base de datos existente para segmentar a los clientes en grupos basados en su historial de compra, preferencias de vino, frecuencia de visitas y ubicación. De esta manera, se podrán enviar ofertas personalizadas y recomendaciones adaptadas a los intereses de cada cliente.

*Desarrollar una serie de correos electrónicos automatizados y personalizados que se envíen a los clientes regulares. Esto incluiría: ofertas y descuentos exclusivos para clientes frecuentes, recomendaciones de bodegas o experiencias basadas en sus preferencias anteriores (por ejemplo, si han visitado bodegas en Maipú, ofrecerles nuevas bodegas en esa zona o eventos relacionados).

*Incluir en los correos electrónicos encuestas cortas de satisfacción para obtener feedback sobre las experiencias de los clientes y cómo mejorar la oferta de Wine Pass. Las respuestas serán cruciales para ajustar y personalizar aún más las futuras comunicaciones y ofertas.

*Establecer una frecuencia regular de correos electrónicos (por ejemplo, mensual o quincenal) que mantenga a Wine Pass presente en su mente.

- Implementar un sistema que identifique un aumento en usuarios o bodegas para la contratación de personal.

Contexto:

Wine Pass experimenta un crecimiento continuo en su base de usuarios y en la incorporación de bodegas al programa. Para asegurar que este crecimiento no afecte la calidad del servicio y la atención al cliente, es esencial contar con un sistema que permita monitorear de manera eficaz los incrementos en la demanda. Un aumento significativo en el número de usuarios o bodegas podría generar la necesidad de incorporar más personal para mantener la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente.

Objetivo:

Implementar un sistema de monitoreo de la demanda que permita identificar un incremento del 50% en el número de usuarios o bodegas participantes en un período de 6 meses. En caso de que se alcance esta cifra, se tomará la decisión de incorporar a un segundo miembro al equipo de soporte para garantizar la eficiencia en el servicio y la atención oportuna a todas las partes involucradas.

Acciones específicas:

*Implementar un sistema de análisis de datos: Utilizar herramientas de análisis y reportes automáticos que permitan monitorear en tiempo real el crecimiento de la demanda y hacer comparaciones con los períodos anteriores, detectando así cualquier aumento significativo.

*Revisiones mensuales: Establecer reuniones mensuales de revisión para evaluar el avance de los indicadores de demanda y comparar los resultados con los objetivos establecidos.

*Planificación proactiva de recursos humanos: Crear un protocolo para la contratación y formación rápida del nuevo miembro del equipo de soporte, para que en caso de alcanzar el objetivo de incremento de la demanda, el proceso de incorporación sea ágil y eficiente.

3.3. COMPETENCIA

Wine Pass no tiene una competencia directa en el mercado, ya que no existe ninguna otra empresa que ofrezca exactamente la misma experiencia a un precio económico. Sin embargo, enfrenta una competencia indirecta significativa proveniente de diversas fuentes dentro del sector del enoturismo. Entre los competidores indirectos se encuentran bodegas que ofrecen visitas y degustaciones individuales o grupales, agencias de turismo especializadas en enoturismo que organizan tours por diversas bodegas, y vinotecas locales que organizan degustaciones de vino. Cada uno de estos competidores presenta propuestas que, si bien no replican el modelo de negocio de Wine Pass, sí ofrecen experiencias similares en el ámbito del turismo relacionado con el vino.

Es importante destacar que los competidores indirectos ofrecen degustaciones de alta calidad, por lo general las experiencias son más exclusivas, personalizadas y pueden incluir más copas de vino durante la degustación. Sin embargo, el costo de estas experiencias suele ser considerablemente más elevado, lo que hace que Wine Pass se diferencie al ofrecer una tarifa plana accesible que permite a los clientes visitar varias bodegas en una sola jornada sin preocuparse por los costos adicionales o las tarifas variables en cada visita.

Sin embargo, a pesar de las diferencias en la propuesta de valor, la competencia en el mercado sigue siendo relevante y puede afectar las decisiones estratégicas de Wine Pass. Para analizar más a fondo cómo las fuerzas del mercado influyen en su posición competitiva y cuáles son los factores clave que

afectan su competitividad, se procederá a realizar un análisis basado en el modelo de las 5 fuerzas de Porter (Porter, 1979). Este modelo, descrito en su obra “Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia”, considera cinco factores clave: la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de los compradores, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre competidores existentes.

A través de este análisis, se podrá entender mejor cómo Wine Pass puede enfrentar las amenazas del mercado y aprovechar las oportunidades para fortalecer su posición competitiva.

Fuerza	Descripción	Impacto para Wine Pass
1. Amenaza de nuevos competidores	La barrera de entrada al mercado de turismo y experiencias de vino es moderada. Existen pocas barreras legales y de capital que impidan la entrada de nuevos competidores. La presencia de plataformas similares (como otras empresas de tours, agencias de viajes o aplicaciones digitales) aumenta la competencia.	Medio: Aunque el mercado está en crecimiento, la presencia de nuevas startups o empresas en el sector puede dificultar el crecimiento de Wine Pass. La diferenciación en el servicio y las relaciones con bodegas asociadas son factores clave para protegerse de esta amenaza.
2. Poder de negociación de los proveedores	El poder de negociación de los proveedores (bodegas) es bajo, ya que las bodegas tienen un fuerte incentivo para participar en el programa. Al unirse a Wine Pass, las bodegas no incurren en costos adicionales, ya que el programa no requiere tarifas de afiliación o pagos directos. Por el contrario, el beneficio para las bodegas es considerable: Wine Pass les atrae potenciales clientes que, además de realizar degustaciones, pueden adquirir vinos, almuerzos y otros productos de la bodega durante su visita.	Bajo. El poder de negociación de las bodegas es bajo, ya que su participación en Wine Pass les beneficia sin costos adicionales, lo que las incentiva a formar parte del programa para atraer más clientes y mantener su competitividad en el sector del enoturismo.

3. Poder de negociación de los compradores	Los clientes (tanto locales como turistas) tienen muchas opciones para elegir cuando se trata de experiencias de vino. Las plataformas de turismo, agencias de viajes, y otros proveedores de experiencias similares (como tours privados o visitas organizadas) pueden ofrecer alternativas a Wine Pass.	Medio: Los consumidores tienen alternativas, pero Wine Pass ofrece el valor añadido de la tarifa plana y la flexibilidad en la elección de bodegas. A pesar de esto, si no se percibe un valor diferenciador fuerte, el poder de negociación de los compradores puede aumentar.
4. Amenaza de productos sustitutos	Existen varias opciones que pueden sustituir la experiencia de Wine Pass, como visitas individuales a bodegas (sin intermediarios), tours privados, aplicaciones de reservas de bodegas o incluso el vino comprado directamente en tiendas o en línea.	Alto: La amenaza de sustitutos es significativa, ya que los consumidores pueden optar por realizar tours por su cuenta o elegir otros servicios de experiencias de vino sin necesidad de un pase o tarifa plana. Wine Pass debe centrarse en ofrecer valor añadido, como la facilidad, el acceso exclusivo o la personalización de la experiencia.
5. Rivalidad entre competidores existentes	En el sector del enoturismo, Wine Pass se enfrenta a varios competidores indirectos que ofrecen servicios similares, como bodegas con degustaciones, agencias de turismo especializadas, y vinotecas. Estos competidores están constantemente luchando por atraer turistas y clientes, lo que crea un mercado muy competitivo.	Alto: La competencia es alta, y el precio accesible de Wine Pass le otorga una ventaja, pero también enfrenta la necesidad de innovar continuamente para mantenerse competitivo.

Ilustración 8: Análisis de las cinco fuerzas de Porter para Wine Pass. Fuente: Elaboración propia en base al análisis de las cinco fuerzas de Porter aplicado al sector enoturismo y a datos específicos de la empresa Wine Pass.

3.4. NUEVOS INGRESANTES

Existen varias barreras de entrada que pueden dificultar el ingreso de un posible nuevo ingresante al mercado. Algunas de estas barreras son:

+Costos de inversión: Los costos iniciales para ingresar al mercado no son elevados, ya que no es necesario invertir en un sistema propio de procesamiento de reservas. Utilizar plataformas como Eventbrite permite gestionar las reservas de manera eficiente y con costos reducidos. Sin embargo, las principales barreras radican en la necesidad de establecer una red sólida de bodegas asociadas y en lograr una buena presencia de marca en un mercado competitivo. Estos aspectos son clave para atraer clientes y garantizar el éxito a largo plazo, ya que requieren tiempo, esfuerzo y una inversión constante en marketing.

+Amplia red de contactos: Wine Pass cuenta con una amplia red de contactos en la industria del vino en Mendoza, lo que le permite tener acuerdos exclusivos con las bodegas. Un nuevo entrante necesitaría tiempo para desarrollar una red de contactos comparables.

+Reputación y posicionamiento: Wine Pass tiene una fuerte presencia en el mercado y una reputación establecida como proveedor de experiencias de turismo del vino. Un nuevo entrante tendría que competir con esta reputación y construir su propia marca y posicionamiento.

+Regulaciones y permisos: En el mercado del turismo del vino existen ciertos procedimientos y normativas que deben cumplirse para operar legalmente. Aunque no son muchas las leyes ni son especialmente costosas, el proceso para obtener los permisos necesarios puede ser largo y burocrático. Es necesario cumplir con una serie de requisitos y trámites administrativos, lo que puede resultar un desafío para un nuevo entrante.

Las barreras de entrada en el mercado del turismo del vino pueden ser significativas, lo que puede limitar la entrada de nuevos competidores y proteger la posición de Wine Pass.

3.5. PROVEEDORES

Los proveedores de Wine Pass son las bodegas asociadas que ofrecen sus servicios a la empresa para que puedan ser vendidos a través de su plataforma. Estas bodegas proveen las entradas y la copa de vino que Wine Pass ofrece a sus clientes como parte de su paquete.

Wine Pass trabaja con una amplia variedad de bodegas, no solo grandes si no también bodegas más pequeñas, con el objetivo de ofrecer a sus clientes una amplia gama de experiencias enológicas. La empresa mantiene una relación estrecha con sus proveedores y trabaja en colaboración con ellos para garantizar que los clientes tengan la mejor experiencia posible al visitar sus instalaciones valorando la calidad de los productos y servicios que ofrece, por lo que selecciona cuidadosamente a

sus proveedores para garantizar que se ajusten a los estándares de calidad y atención al cliente que Wine Pass busca ofrecer.

Ante la limitada capacidad de su estructura organizacional, Wine Pass optó por subcontratar el servicio de contabilidad en lugar de contar con un contador interno en su equipo de trabajo. Como empresa en pleno crecimiento, la toma de esta decisión se considera una estrategia eficiente y rentable, permitiéndoles contar con un equipo de profesionales altamente capacitados, quienes se encargan de llevar adelante la gestión contable de la empresa.

Por el lado de la publicidad, Wine Pass ha contratado a Creators Studios, una empresa especializada en marketing. Ha decidido tercerizar este servicio para poder enfocarse en su core business y no tener que preocuparse por la complejidad del marketing y la publicidad. Con Creators Studios a bordo, Wine Pass puede estar seguro de que su marca se promocionará de manera efectiva y se conectará con su público objetivo de manera eficiente.

Creators Studios también se encarga de la gestión de contenido de las redes sociales de Wine Pass, creando publicaciones y estrategias de marketing para atraer a nuevos usuarios. También se encargan de la publicidad, incluyendo la creación de anuncios de Facebook e Instagram y la gestión de la pauta publicitaria en línea. Además, se encargan de la producción de fotos y reels para su uso en las redes sociales y en la página web de Wine Pass. También organizan sorteos para aumentar la participación y la interacción en las redes sociales.

3.6. PRODUCTOS SUSTITUTOS

Una de las alternativas más comunes a Wine Pass en el mercado de bebidas alcohólicas son las experiencias relacionadas con la cerveza. En contraste con el vino, que se percibe como una bebida más refinada y sofisticada, la cerveza es una opción más popular y accesible que suele considerarse más refrescante.

Existen diversas marcas y tipos de cerveza en el mercado, incluyendo la cerveza artesanal. Las cervecerías ofrecen visitas guiadas y degustaciones, donde los consumidores pueden conocer los diferentes procesos de elaboración y probar distintas cervezas.

La cerveza suele ser una alternativa más económica al vino, por lo que los consumidores que buscan opciones más accesibles pueden optar por ella en lugar del vino. Además, es más fácil encontrar cerveza en supermercados y almacenes.

Hay empresas que ofrecen servicios turísticos relacionados con la cerveza que podrían considerarse como sustitutos. Empresas como Patagonia, 23 Ríos, Hangar 52 y Brader Hops ofrecen experiencias

cerveceras, donde los usuarios pueden visitar las instalaciones, conocer el proceso de elaboración, degustar diferentes tipos de cervezas y sumergirse en la cultura cervecera.

A diferencia de Wine Pass, estas empresas ofrecen experiencias específicas de cerveza en lugar de una ruta de bodegas. Sin embargo, los precios pueden ser más elevados y la calidad de las cervezas puede ser superior, ya que estas empresas suelen tener una selección más amplia y exclusiva. Además, algunas empresas ofrecen beneficios adicionales como la posibilidad de crear su propia cerveza, visitas guiadas con expertos cerveceros y degustaciones de alimentos maridados con cerveza.

3.7. MATRIZ FODA

A continuación, se presenta la matriz FODA, que examina tanto factores internos como externos que pueden afectar al desempeño de la empresa y determina las posibles estrategias a ser aplicadas:

	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1: Mercado creciente y en constante evolución del turismo enológico.</p> <p>O2: Incremento del interés nacional en el vino y la cultura vitivinícola.</p> <p>O3: Incorporación de nuevos servicios para complementar su oferta actual.</p> <p>O4: Desarrollar una aplicación móvil de la empresa propia.</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>A1: Riesgos ambientales y climáticos que puedan afectar la producción de vino y las actividades turísticas.</p> <p>A2: Los cambios de gobierno alteran los planes de acción económicos y sociales, generando inestabilidad política y económica.</p> <p>A3: Otras opciones turísticas enológicas en la región.</p>
<p>FORTALEZAS</p> <p>F1: Modelo de negocio innovador y único en la región.</p> <p>F2: Autogestión y facilidad de uso para los clientes.</p> <p>F3: Red de contactos.</p> <p>F4: Más de 42000 seguidores en Instagram.</p> <p>F5: Espíritu Emprendedor.</p> <p>F6: RSE positiva: al ofrecer entradas electrónicas, precios</p>	<p>ESTRATEGIA F-O</p> <p>E1: Expandir la presencia de Wine Pass a otras regiones vitivinícolas de Argentina y a otros países, aprovechando el auge del turismo enológico (F1, O1).</p> <p>E2: Ofrecer más beneficios al cliente sumando servicios como: gastronomía, alojamiento y logística (F1, O3).</p> <p>E3: Conseguir créditos o subsidios</p>	<p>ESTRATEGIA F-A</p> <p>E7: Implementar políticas de riesgos y diversificación de las fuentes de financiamiento para hacer frente a la inestabilidad económica y política (F1, A2).</p> <p>E8: Fortalecer y fomentar la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), promoviendo prácticas sostenibles y éticas, creando un impacto positivo en el</p>

<p>económicos que permiten que más personas disfruten del enoturismo, trabajar solo con bodegas responsables que implementan prácticas sostenibles y éticas en sus procesos de producción, apoyar el turismo local y promover la educación sobre el consumo responsable de vino.</p>	<p>para fortalecer el crecimiento de la empresa (F1, O2).</p> <p>E4: Fortalecer la red de contactos y colaboraciones con bodegas y empresas relacionadas con el enoturismo (F3, O2).</p> <p>E5: Aprovechar la presencia en redes sociales para promocionar la marca y ofrecer descuentos a los clientes leales (F4, O2).</p> <p>E6: Colaborar con organizaciones benéficas locales y promover prácticas sostenibles en la empresa (F6, O2).</p>	<p>desarrollo social y económico de la región (F6, A1).</p> <p>E9: Realizar campañas en redes sociales sobre cómo se utiliza Wine Pass para que el usuario no tenga problemas ni dudas con su uso (F4, A3).</p>
<p>DEBILIDADES</p> <p>D1: Escasa formalización.</p> <p>D2: Dependencia de las bodegas.</p> <p>D3: Falta de personalización en las experiencias.</p> <p>D4: Objetivos poco claros.</p> <p>D5: Dependencia de plataformas externas.</p>	<p>ESTRATEGIA D-O</p> <p>E10: Formalizar la empresa para mejorar su imagen y posicionamiento en el mercado (D1, O3).</p> <p>E11: Reducir la dependencia de las bodegas y diversificar la oferta de vinos para agregar nuevos proveedores al programa Wine Pass (D2, O3).</p> <p>E12: Establecer objetivos claros y medibles para la empresa, para luego tomar decisiones estratégicas (D4, O4).</p> <p>E13: Desarrollar un sistema operativo propio para mejorar la satisfacción y experiencia del cliente, y para gestionar la comunicación de entradas online de reservas de las bodegas (D5, O4).</p>	<p>ESTRATEGIA D-A</p> <p>E14: Desarrollar un sistema operativo propio para mejorar la eficiencia y la calidad del servicio, mejorando la gestión interna y la experiencia del cliente (D5, A3).</p> <p>E15: Realizar planes estratégicos para hacerle frente a la competencia (D2, A3).</p> <p>E16: Establecer objetivos claros y medibles para que la empresa pueda hacer frente a la crisis económica y la inestabilidad actual, adaptándose a las condiciones del mercado y protegiendo su estabilidad financiera a largo plazo (D4, A2).</p>

Ilustración 9: Matriz FODA. Fuente: Elaboración Propia en base al análisis interno de Wine Pass y factores externos del mercado enoturístico.

4. PLAN DE MARKETING

Para llegar mejor al mercado y asegurar que los clientes queden satisfechos, se realizó un análisis del Marketing Mix usando varias herramientas, como la entrevista con la fundadora de Wine Pass para entender bien la visión de la empresa, sus metas y lo que realmente ofrecen, también la revisión de las últimas tendencias del sector del enoturismo, viendo qué está pasando en el mercado y qué buscan los consumidores.

Aparte, evalué los puntos fuertes y débiles de la oferta actual de Wine Pass, como la calidad del servicio, lo que les gusta a los clientes, y qué cosas podrían mejorar. Además, observé las oportunidades y amenazas en el mercado, investigando qué están haciendo los competidores y qué factores podrían influir en el crecimiento de la empresa.

Con toda esta información, pude definir las estrategias para cada parte del Marketing Mix (Producto, Precio, Plaza y Promoción), para asegurarnos de que las acciones de marketing sean lo más efectivas posible y ayuden a Wine Pass a seguir creciendo y destacándose. Como resultado de este proceso, se obtuvo la siguiente mezcla comercial.

4.1. SERVICIO

Wine Pass ofrece un servicio que permite a los usuarios disfrutar de una experiencia única al degustar una copa de vino en las bodegas del recorrido.

Se considera que Wine Pass brindará un servicio, basado en las siguientes características:

- **Intangibilidad:** Al contrario de un bien o producto que se puede ver, tocar, degustar, escuchar y oler; un servicio no se puede percibir físicamente, ni puede ser tocado o visto. Es por lo que los clientes solo podrán evaluar su satisfacción una vez que lo hayan experimentado. Por esta razón, la calidad del servicio proporcionado por Wine Pass juega un papel fundamental para reducir la incertidumbre de los usuarios, garantizando una experiencia satisfactoria..

- **Inseparabilidad:** En el caso de Wine Pass, el servicio que ofrece no puede ser desglosado o dividido en partes separadas. Esto significa que la producción y el consumo del servicio ocurren simultáneamente, sin poder fraccionarlos en tareas distintas. Es como si el servicio se experimentara en su totalidad de una sola vez.

Para entenderlo mejor, imaginemos que un cliente adquiere un paquete de Wine Pass para visitar varias bodegas y disfrutar de una copa de vino en cada una. El servicio de Wine Pass no se puede descomponer en partes separadas. No se puede separar la experiencia de visitar las bodegas de la experiencia de degustar el vino, ya que ambas actividades ocurren al mismo tiempo y forman parte integral de la experiencia completa.

- Heterogeneidad o variabilidad: En Wine Pass, cada servicio que se ofrece se distingue por su naturaleza personalizada y adaptabilidad a las necesidades individuales de los clientes. A diferencia de los productos estandarizados que se fabrican en grandes cantidades y son idénticos entre sí, los servicios de la empresa son únicos y se moldean según las preferencias y circunstancias de cada persona.

- Imperdurabilidad: Los servicios de Wine Pass no pueden conservarse o almacenarse a largo plazo, ya que se trata de experiencias y momentos efímeros. Por tanto, es fundamental que los clientes aprovechen y disfruten plenamente de cada copa de vino en las bodegas del recorrido.

4.1.1. NIVELES DEL SERVICIO

Clasificación de niveles de servicio para Wine Pass:

- Servicio central: Wine Pass ofrece a sus clientes la posibilidad de acceder a un programa de visitas y experiencias en bodegas seleccionadas. El servicio central consiste en proporcionar a los usuarios la oportunidad de disfrutar con su pase la entrada a la bodega y una copa de vino.

- Servicio real: El servicio real de Wine Pass incluye aspectos como la gestión de reservas, la entrega de entradas electrónicas, la coordinación de horarios y la facilitación de la experiencia en las bodegas. Los usuarios pueden reservar y asegurar su lugar en las visitas a través del sistema de Wine Pass, lo que les permite acceder a los beneficios del programa.

- Servicio esperado: Los clientes de Wine Pass esperan que la experiencia se desarrolle sin contratiempos y con ciertos estándares de calidad. Esto incluye una plataforma de reservas intuitiva y funcional, atención al cliente rápida y eficiente, cumplimiento de los horarios establecidos y garantías de acceso a las bodegas seleccionadas. Además, esperan información clara sobre cada bodega y recomendaciones para optimizar su recorrido.

- Servicio aumentado: Wine Pass agrega valor a su servicio mediante la incorporación de beneficios complementarios que enriquecen la experiencia del cliente. Ofrece rutas de bodegas, donde los usuarios pueden elegir 3 o 4 bodegas cercanas entre sí, permitiendo explorar diferentes estilos de vino en un solo día. Además, cuenta con el "Lunch Pass", que permite a los visitantes disfrutar de un almuerzo en la bodega después de su recorrido. También facilita la compra de vinos tras la copa de vino consumida en la bodega, a menudo con descuentos exclusivos, para que los clientes puedan llevarse a casa sus favoritos. Por último, Wine Pass proporciona un soporte al cliente eficaz, asegurando que los usuarios puedan resolver cualquier inconveniente o consulta antes, durante o después de su visita, lo que refuerza su compromiso con la satisfacción del cliente.

- Servicio potencial: Wine Pass tiene la posibilidad de evolucionar e incorporar nuevas mejoras para ofrecer experiencias innovadoras. Entre sus posibles desarrollos, se podrían incluir membresías exclusivas con acceso a eventos privados, experiencias de cata con enólogos reconocidos, servicio de transporte entre bodegas para mayor comodidad, integración con realidad aumentada para conocer más sobre los vinos a través de dispositivos móviles, y programas de fidelización con recompensas para clientes frecuentes. Estas innovaciones permitirían diferenciar aún más el servicio y fortalecer su propuesta de valor en el mercado.

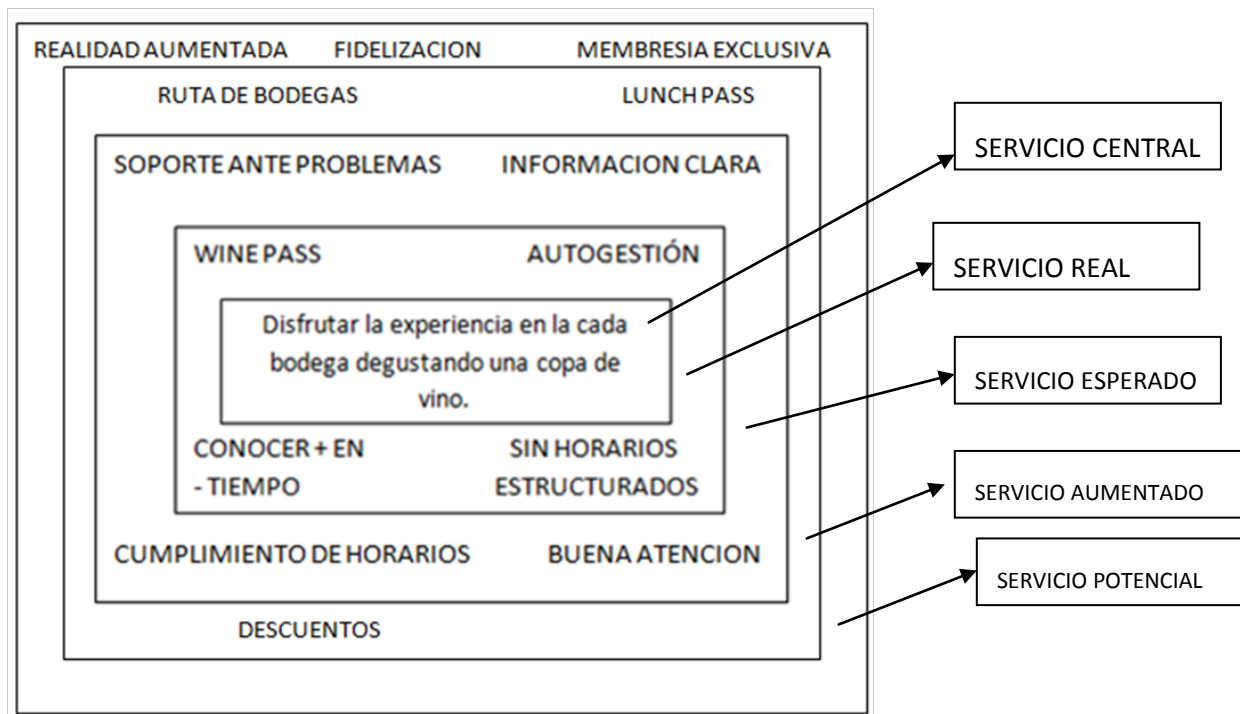


Ilustración 10: Niveles del Servicio. Fuente: Elaboración propia en base a un análisis interno de los niveles de servicio de Wine Pass, utilizando el método desarrollado por Philip Kotler.

4.1.2. ATRIBUTOS DEL SERVICIO

Clasificación de atributos de servicio para Wine Pass:

- Calidad del servicio: Wine Pass se enfoca en ofrecer un servicio de calidad a sus clientes, asegurando una experiencia satisfactoria en las visitas a las bodegas asociadas. Esto implica brindar un servicio confiable, eficiente y bien organizado, con personal capacitado y amable que pueda satisfacer las necesidades de los visitantes.
- Personalización: Wine Pass busca adaptarse a las preferencias individuales de sus clientes. A través de su plataforma en línea, los usuarios pueden seleccionar las bodegas que desean visitar, elegir los horarios y fechas que mejor se ajusten a sus planes y personalizar su experiencia de Wine Pass de acuerdo con sus preferencias personales.

- **Accesibilidad:** A través de la plataforma Eventbrite, Wine Pass permite a los clientes acceder a la información sobre las bodegas, los horarios disponibles y realizar reservas. También brinda canales de comunicación como el correo electrónico y el chat en línea para atender las consultas y solicitudes de los clientes de manera rápida y efectiva.

- **Rapidez y tiempos de respuesta:** Wine Pass se esfuerza por garantizar tiempos de respuesta rápidos y una entrega oportuna de las entradas y la información necesaria para las visitas a las bodegas. Esto incluye minimizar los tiempos de espera en el proceso de reserva y proporcionar confirmaciones y detalles relevantes de manera eficiente.

- **Fiabilidad:** Wine Pass se compromete a ofrecer un servicio confiable y consistente. Esto implica cumplir con las promesas y compromisos establecidos, brindar información precisa y actualizada sobre las bodegas y las experiencias, y garantizar la seguridad de los datos personales de los clientes.

- **Innovación:** Wine Pass busca constantemente mejorar y ofrecer nuevas opciones y beneficios a sus clientes. Esto puede incluir la implementación de tecnología avanzada en la plataforma en línea, la introducción de nuevas experiencias temáticas o la colaboración con otras empresas para ofrecer paquetes y descuentos exclusivos.

- **Experiencia del cliente:** Wine Pass se esfuerza por crear una experiencia agradable y memorable para sus clientes. Esto implica cuidar los detalles en la comunicación y presentación de la información, brindar un servicio amigable y profesional durante las interacciones con el personal y crear un ambiente acogedor en las bodegas asociadas.

4.1.3. MARCA

Según Philip Kotler (2013), una marca es un nombre, término, señal, símbolo o diseño, o una combinación de estos elementos, que permite identificar al fabricante o vendedor de un producto o servicio (p. 203). Sin embargo, una marca no se limita únicamente a su aspecto visual o denominación, sino que también abarca la reputación, la calidad percibida, la experiencia del cliente y las emociones que genera. Una marca sólida y bien posicionada no solo diferencia un producto en el mercado, sino que también fomenta la lealtad del consumidor, construye confianza y establece una conexión emocional, lo que contribuye a generar valor y una ventaja competitiva sostenible.

A través de la marca, Wine Pass busca transmitir su propuesta de valor, destacando su compromiso con la calidad y la satisfacción del cliente, y busca establecer una relación emocional con su público. Así, la marca de Wine Pass no solo actúa como un distintivo estético, sino también como una representación simbólica de los valores y la esencia de la empresa, reflejando su compromiso con ofrecer experiencias únicas en el mundo del vino.

En cuanto a los elementos gráficos que componen la identidad de la marca, el isotipo es el símbolo o imagen visual que representa a la marca sin necesidad de palabras. Es una forma gráfica que identifica a la empresa de manera instantánea, sin que se requiera el uso del nombre. El isologotipo, por su parte, combina un símbolo (isotipo) con el nombre de la marca (logotipo), formando una unidad visual inseparable que identifica de forma completa a la empresa.

El isologotipo de Wine Pass está compuesto por un ticket violeta, que simboliza el acceso exclusivo a las bodegas y el nombre "Wine Pass", que aparece encima del ticket. Esta combinación visual permite que la marca sea fácilmente reconocible y comunica de manera clara su propuesta de valor: ofrecer a los clientes acceso exclusivo y sin complicaciones a diversas bodegas, creando una experiencia única en el mundo del vino.

El gráfico del isologotipo es el siguiente:



Ilustración 11: Isologotipo Wine Pass. Fuente: <https://www.winepass.com.ar/>

4.1.4. CARACTERÍSTICAS DE LA MARCA

Clasificación de las características de la marca para Wine Pass:

- **Sintética:** El nombre "Wine Pass" es conciso y contiene elementos justos y necesarios para transmitir la idea principal de la marca.
- **Fácil de reconocer y recordar:** El nombre "Wine Pass" es claro y directo, lo que facilita su reconocimiento y recordación por parte de los consumidores. No hay ambigüedades en su interpretación y es fácil de asociar con el concepto de acceder a experiencias relacionadas con el vino.
- **Original:** El nombre "Wine Pass" combina las palabras "wine" (vino en inglés) y "pass" (pase en inglés), lo que le confiere originalidad y permite que se diferencie de otras marcas en el mercado. En el logo de Wine Pass, se combina el nombre de la marca con una representación visual de un ticket, lo que refuerza la idea de que "Wine Pass" significa "pase de vino".
- **Perdurable:** El nombre "Wine Pass" no contiene elementos que puedan verse desactualizados con el paso del tiempo. La palabra "wine" y el concepto de acceder a experiencias siguen siendo relevantes y perdurables en el ámbito del enoturismo.

- Fácil de leer y pronunciar: "Wine Pass" es una combinación de palabras sencilla y fácil de leer en varios idiomas. La pronunciación también es clara y no presenta dificultades, lo que facilita su comunicación efectiva.

4.1.5. IDENTIDAD

La identidad de marca de Wine Pass busca transmitir una imagen de calidad, autenticidad y pasión por el vino. La coherencia en todos los aspectos de la identidad de marca contribuirá a fortalecer su reconocimiento y establecer una conexión emocional con sus clientes.

Los componentes clave de la identidad de marca incluyen:

- Nombre de la marca: "Wine Pass" es el nombre sencillo y descriptivo que se puede pronunciar y que refleja claramente la propuesta de valor de la empresa en el ámbito del enoturismo.

- Isotipo: hace referencia a la representación gráfica del nombre. Wine Pass tiene un logotipo que representa elementos relacionados con un pase o entrada.

- Colores y diseño visual: Wine Pass utiliza los colores violeta, naranja y blanco en su identidad visual, creando un contraste atractivo y significativo. Estos colores afectan la percepción de la marca de la siguiente manera:

- * Violeta: Este color, se asocia a las tonalidades de las uvas y el vino, está vinculado con la creatividad, la espiritualidad y la sofisticación. Al incorporar el violeta en su identidad, Wine Pass sugiere exclusividad y conexión con la cultura del vino.

- * Naranja: El color naranja es energético, cálido y vibrante. Representa la vitalidad, la creatividad y la alegría. Al utilizar el naranja en la identidad visual de Wine Pass, se genera una sensación de entusiasmo, diversión y vivacidad. Además, transmite la idea de experiencias sociales compartidas relacionadas con el vino.

- * Blanco: El color blanco en la identidad visual de Wine Pass aporta claridad, simplicidad y elegancia. Se utiliza para equilibrar los tonos más intensos de violeta y naranja, creando un diseño armónico y accesible. Además, transmite pureza y genera una sensación de apertura, invitando a los consumidores a sentirse cómodos y bienvenidos.

4.2 PRECIO

Wine Pass ha decidido implementar la estrategia de precios de penetración de mercado para captar la atención y el interés de los amantes del vino en todo el país. Con su enfoque único y su pasión por ofrecer experiencias, la empresa busca hacer que el mundo del vino sea más accesible y atractivo para un público más amplio.

Con esta estrategia, Wine Pass ha establecido precios económicos para su servicio, pretendiendo atraer a nuevos consumidores que puedan estar interesados en explorar el mundo del vino, pero que podrían haberse sentido intimidados por su percepción de ser un mercado exclusivo y costoso.

La estrategia de precios de penetración de mercado permite a Wine Pass penetrar en el mercado con fuerza, ganando una cuota significativa y construyendo una base sólida de clientes leales.

Con esta estrategia, Wine Pass espera superar las barreras y prejuicios asociados con el mundo del vino, y posicionar su marca como una opción accesible y de calidad para aquellos que deseen descubrir y disfrutar esta experiencia inolvidable. A través de su enfoque centrado en el cliente y su compromiso con la excelencia, Wine Pass se encuentra en una posición única para establecerse como un referente en la industria y ser el compañero ideal para los entusiastas del vino de todas las procedencias y niveles de conocimiento.

4.2.1 MÉTODO PARA LA FIJACIÓN DEL PRECIO

En su estrategia de fijación de precios, Wine Pass ha adoptado un enfoque basado en un método específico. La empresa ha decidido establecer un precio de entrada de 5 dólares aproximadamente por copa de vino vendida, convirtiendo dicho valor a la moneda local, el peso argentino. Al 25 de noviembre de 2024, el precio de Wine Pass se sitúa en 6800 pesos, tarifa plana para todas las bodegas eliminando la necesidad de preocuparse por costos adicionales o variaciones en los precios según la bodega visitada. Este precio abarca no solo la copa de vino en la bodega seleccionada, sino que también incluye la comisión que Eventbrite cobra por utilizar su plataforma.

Como se mencionó anteriormente, la membresía de Wine Pass incluye las primeras 15 copas de vino. A partir de la copa número 16, se aplica una comisión a las bodegas asociadas. Esta comisión representa el 50% del precio de la entrada correspondiente.

Esta estrategia de fijación de precios permite a Wine Pass ofrecer un acceso atractivo a una amplia variedad de bodegas pertenecientes al programa. Al asignar una comisión a las bodegas a partir de la copa 16, Wine Pass también establece una relación colaborativa con los productores y contribuye a apoyar a la industria vinícola local. Este enfoque de asociación mutuamente beneficiosa fomenta la colaboración y el crecimiento conjunto entre Wine Pass y las bodegas participantes.

4.3 PLAZA (DISTRIBUCIÓN)

La empresa Wine Pass ha implementado de manera efectiva la Plaza del Marketing Mix, utilizando su página web como un canal fundamental para proporcionar información detallada sobre las bodegas incluidas en su programa.

A través de esta plataforma en línea, los usuarios pueden explorar diversas bodegas, conocer sus horarios de funcionamiento, ubicaciones y obtener descripciones completas de cada una. Además de ofrecer esta información, la web de Wine Pass también actúa como un canal de venta directo para las entradas, redirigiendo a los usuarios a Eventbrite para completar su compra.

Esta integración con Eventbrite no solo facilita la transacción, sino que también brinda comodidad y seguridad a los usuarios, permitiéndoles adquirir sus entradas en línea de manera rápida y eficiente.

4.4 PROMOCIÓN

En términos de estrategia de comunicación, Wine Pass ha optado por utilizar la Publicidad como herramienta principal. Según Kotler (2013), la publicidad es una forma de comunicación masiva e impersonal, financiada por un patrocinador claramente identificado, que se presenta en diversas formas, siendo los anuncios en los medios de comunicación masivos los más reconocidos. En el caso de Wine Pass, la publicidad se lleva a cabo principalmente en línea, a través de plataformas de redes sociales como Instagram y Facebook. Esta estrategia garantiza un alcance amplio y, además, ofrece la ventaja de costos publicitarios más bajos en comparación con otros medios como la televisión. De esta manera, se puede llegar a un gran número de personas a un precio inferior.

La publicidad digital de Wine Pass también se respalda con campañas gráficas en eventos, que incluyen información sobre la tienda en línea y las páginas de las redes sociales. Estas campañas incorporan códigos QR, los cuales las personas pueden escanear con sus dispositivos móviles para ser redirigidos automáticamente a la tienda en línea. Esta estrategia aprovecha la popularidad de los códigos QR y la conveniencia de acceder a la tienda online de Wine Pass de manera rápida y sencilla.

Además, Wine Pass realiza sorteos frecuentes en Instagram con el objetivo de aumentar el número de seguidores y fomentar la fidelización de los clientes. Estos sorteos son muy populares en las redes sociales, ya que generalmente se requiere que los participantes sigan la página y cumplan una serie de pasos para tener la oportunidad de ganar premios. Esta estrategia no solo impulsa la participación y el seguimiento de la página, sino que también genera una mayor difusión de la marca a medida que las publicaciones del sorteo se comparten ampliamente, aumentando así su popularidad y reconocimiento.

La empresa también implementa una estrategia efectiva al contratar influencers para crear contenido relacionado con su marca: Wine Pass ha apostado por colaboraciones estratégicas para promocionar sus servicios, reconociendo de esta manera el poder de la influencia de las redes sociales y la capacidad de los influencers para llegar a audiencias específicas.

Estos influencers comparten contenido auténtico y atractivo relacionado con Wine Pass, ya sea a través de publicaciones en Instagram o artículos en blogs, destacan las ventajas y beneficios del programa. Esto generan interés y despiertan la curiosidad de su audiencia, ampliando el alcance de la marca y atrayendo nuevos clientes potenciales.

5. PLAN OPERATIVO

5.1. TIPO DE SOCIEDAD

La empresa ha decidido adoptar una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) como forma de organización social. Esta elección se basa en su simplicidad y rapidez para su constitución, que se puede realizar desde una computadora, lo cual implica menos trámites y costos. Una vez completados los trámites, la apertura de la sociedad puede comenzar en aproximadamente un mes y medio.

Las Sociedades por Acciones Simplificadas (SAS), establecidas por la Ley N° 27.349 en Argentina, ofrecen diversas ventajas:

- **Simplicidad en la constitución:** El proceso de creación de una SAS es más ágil y menos burocrático en comparación con otros tipos de sociedades. Se puede constituir de manera digital a través de un formulario en línea.
- **Flexibilidad en la gestión:** Las SAS permiten mayor libertad en la redacción del estatuto social, lo que facilita la adaptación a las necesidades específicas de los socios.
- **Responsabilidad limitada:** Los socios de una SAS tienen responsabilidad limitada al capital aportado, lo que significa que su patrimonio personal está protegido frente a las deudas de la sociedad.
- **Menores costos:** Los costos de constitución y mantenimiento de una SAS suelen ser más bajos que los de otras formas societarias
- **Capital mínimo accesible:** Solo se requiere un capital social equivalente a dos salarios mínimos vital y móvil.
- **Número de socios flexible:** Pueden constituirse con un solo socio, lo que es ideal para emprendedores individuales, y también permiten un número ilimitado de socios.
- **Facilidad para la emisión de acciones:** La SAS permite la emisión de diferentes tipos de acciones, lo que puede facilitar la captación de inversión.
- **Regulación simplificada:** La normativa que rige a las SAS es más simple, lo que reduce la carga administrativa para los emprendedores.

Para constituir una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), es importante cumplir con una serie de requisitos que facilitan su creación y funcionamiento. En primer lugar, la documentación necesaria para la creación de una SAS incluye copias del documento de identidad de todos los socios. Además, se debe solicitar un certificado de disponibilidad del nombre a la Inspección General de Justicia (IGJ) para asegurarse de que el nombre elegido para la sociedad no esté ya registrado. También es fundamental redactar un estatuto social que establezca las reglas de funcionamiento y organización de la sociedad.

Es imprescindible contar con un domicilio legal en Mendoza, que será el lugar donde se lleve a cabo la administración de la sociedad. Una vez que se tiene toda la documentación en orden, se debe realizar la inscripción de la SAS en la IGJ, presentando toda la información requerida.

Después de la inscripción, es necesario obtener el Código Único de Identificación Tributaria (CUIT) a través de la AFIP, lo cual es esencial para llevar a cabo cualquier actividad comercial y cumplir con las obligaciones fiscales. Asimismo, la sociedad deberá llevar libros contables que registren sus operaciones, lo que es fundamental para mantener una buena organización financiera y cumplir con las normativas fiscales.

Por último, es importante elegir el régimen fiscal que se aplicará a la sociedad, considerando las implicancias tributarias que esto conlleva. Dado que los requisitos pueden variar según circunstancias específicas, se recomienda consultar con un contador o un abogado especializado para asegurarse de cumplir con todas las normativas vigentes y facilitar así el proceso de constitución y operación de la SAS en Mendoza.

El instrumento de constitución de una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) debe contener lo siguiente:

- La sociedad que se está formando deberá llevar el nombre que incluya la expresión "Sociedad por Acciones Simplificada" (SAS), su abreviatura o sigla. Además, se debe especificar el domicilio y la sede de la sociedad.
- El objeto o finalidad de la sociedad por acciones simplificada debe ser indicado, junto con el plazo de duración, que deberá ser determinado.
- Se debe establecer el capital social, junto con el aporte de cada socio, expresados en moneda nacional, y las clases, formas de emisión y características de las acciones. También se debe especificar la manera en que pueden aumentarse las acciones.
- Además, se debe determinar la suscripción del capital, el monto y la forma de integración y el plazo para el pago del saldo adeudado, si corresponde.

- Se debe establecer la organización de la administración, de las reuniones de socios y del control de la sociedad, así como los datos de los integrantes de los órganos de administración y el plazo de duración en los cargos de los integrantes de los órganos de administración y del órgano de fiscalización.

- La sociedad debe designar un representante legal y establecer las reglas para distribuir las utilidades y soportar las pérdidas. Además, se deben detallar los derechos y obligaciones de los socios entre sí y con relación a terceros.

- Se deben establecer las reglas para el funcionamiento, disolución y liquidación de la sociedad por acciones simplificada y especificar la fecha de cierre del ejercicio.

La sociedad deberá cumplir con las siguientes responsabilidades legales para su correcto funcionamiento:

- Adherirse al Impuesto a las Ganancias, IVA e Ingresos Brutos de la provincia.
- Adherirse al Régimen de Compra y Ventas, de Bienes Personales Acciones y Participaciones y como empleador del Régimen de la Seguridad Social.
- Dar de alta puntos de venta y/o sucursales.
- Adherirse al servicio de comprobantes en línea.
- Llevar registro de sus operaciones comerciales a través de un libro de actas, un libro de registro de acciones, un libro de inventario y balances, y el libro diario en formato digital conforme con las normas vigentes.

5.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizativa de Wine Pass se define como estructura simple, según la clasificación de Henry Mintzberg (1991). Esta clasificación se caracteriza por una alta centralización de las decisiones, donde los fundadores y directivos de la empresa, que conforman la alta dirección, asumen un papel predominante en la toma de decisiones clave. En una estructura simple, no existe una jerarquía complicada ni divisiones rígidas; la autoridad se concentra principalmente en los líderes, quienes gestionan directamente todas las áreas relevantes.

En Wine Pass, este enfoque se justifica por el tamaño reducido de la empresa y su fase inicial de desarrollo, en la que los fundadores asumen múltiples roles y tienen un contacto cercano y directo con todos los niveles operativos. La organización no busca una excesiva formalización ni burocracia, lo que le permite mantener flexibilidad y agilidad en la toma de decisiones. Además, este tipo de estructura permite una comunicación fluida y sin intermediarios entre la alta dirección y los

miembros del equipo, lo cual es crucial para un negocio en crecimiento y con un enfoque emprendedor.

Dado que Wine Pass se encuentra en una etapa de consolidación y expansión, la centralización de la toma de decisiones y la simplicidad organizativa contribuyen a la adaptabilidad y al rápido ajuste ante cambios del mercado. Esto facilita una gestión dinámica y eficiente sin la necesidad de crear procesos demasiado complejos en sus primeros años de funcionamiento.

Wine Pass adopta una estructura organizativa horizontal, lo que implica que la alta dirección mantiene una comunicación directa y fluida con todas las áreas de la empresa, evitando jerarquías excesivas. Esta estructura se organiza en tres áreas funcionales principales: Administración y Finanzas, Comercial y Marketing, e Informática y Programación. El objetivo es asegurar una distribución clara de responsabilidades en cada departamento, permitiendo que los miembros del equipo se mantengan actualizados sobre la situación del negocio y fomentando un fuerte espíritu de trabajo en equipo. Además, esta estructura facilita que el personal asuma múltiples roles simultáneamente, lo cual es especialmente beneficioso debido a la naturaleza reducida de la empresa y el número limitado de empleados.

La elección de una estructura horizontal resulta adecuada para Wine Pass, considerando las características de la empresa. En un entorno competitivo y cambiante como el del enoturismo, la agilidad en la toma de decisiones es crucial. La estructura horizontal promueve una comunicación directa entre la alta dirección y los empleados, lo que permite decisiones rápidas y adaptaciones inmediatas sin las barreras jerárquicas propias de estructuras más complejas. En una empresa pequeña como Wine Pass, la flexibilidad es clave, ya que permite que el personal asuma roles diversos y optimice los recursos disponibles, favoreciendo la colaboración entre los equipos y una mayor adaptabilidad.

Por otro lado, una estructura vertical no es adecuada para Wine Pass debido a su tamaño y necesidad de rapidez. En una estructura vertical, las decisiones deben pasar por varios niveles jerárquicos, lo que genera demoras y dificulta la capacidad de respuesta ante los cambios del mercado. Además, la rigidez de esta estructura limita la flexibilidad de los empleados para desempeñar múltiples funciones, lo cual es una ventaja importante en una empresa pequeña que requiere eficiencia operativa y recursos limitados.

En cuanto a la estructura en red, aunque puede ser útil para grandes empresas con operaciones dispersas o globales, en el caso de Wine Pass resulta innecesaria y compleja. La externalización de funciones en una estructura en red genera control limitado sobre los procesos internos y la calidad del servicio, lo cual es crítico para una empresa cuyo modelo de negocio se centra en ofrecer

experiencias personalizadas a los clientes. Además, la gestión de relaciones externas añade complejidad administrativa innecesaria en una etapa temprana de crecimiento, cuando lo ideal es mantener la operación lo más sencilla y eficiente posible.

A medida que la empresa crece y enfrenta desafíos más complejos, puede considerar integrar otros elementos de estructuras mixtas o incluso en red para manejar una mayor expansión o diversificación de operaciones.

El área de Administración y Finanzas es responsable de gestionar todos los aspectos financieros, contables y administrativos de Wine Pass. Esto incluye la planificación financiera, el control presupuestario y el cumplimiento de las obligaciones legales y fiscales. Además, esta área se encarga de proporcionar los datos e informes necesarios para que el contador realice las tareas contables relacionadas con la preparación de balances, la liquidación de sueldos y la gestión de los aportes patronales, entre otros aspectos.

El área de Comercialización y Marketing es responsable de la promoción y venta de los servicios de Wine Pass. Su misión principal es aumentar la visibilidad de la marca en el mercado y desarrollar estrategias de marketing efectivas para atraer a un mayor número de visitantes y generar mayores ingresos.

Para lograr este objetivo, el área trabaja en estrecha colaboración con las bodegas y otros socios estratégicos, facilitando el ingreso al programa y estableciendo alianzas comerciales sólidas. Además, se coordina con la agencia de publicidad para desarrollar y ejecutar campañas publicitarias, supervisando el contenido y asegurando que las campañas estén alineadas con los valores de la marca.

El área de Marketing también es responsable de planificar, coordinar y controlar las acciones de los influencers. Esto incluye la selección de los influenciadores adecuados, la creación de contenido en conjunto y la medición del impacto de las campañas para garantizar su efectividad.

Dentro de este departamento, se ha incorporado un rol de Soporte, cuyo objetivo es brindar asistencia y respaldo tanto a las bodegas como a los aliados comerciales de Wine Pass, asegurando que todas las partes involucradas cuenten con el apoyo necesario para lograr los objetivos de la empresa.

Por último, el área de Informática y Programación se encarga del desarrollo y mantenimiento de las soluciones tecnológicas de Wine Pass. Es responsable de la actualización de la plataforma Eventbrite y el sitio web. Asimismo, se ocupa de garantizar la seguridad de la información y la optimización de los sistemas informáticos para ofrecer una experiencia fluida y satisfactoria a los usuarios.

5.3. RECURSOS HUMANOS

A pesar de haber dividido las tareas en áreas específicas, es fundamental que exista participación activa, comunicación efectiva y colaboración constante entre todos los miembros del equipo. Cada área de la empresa desempeña un papel crucial en el logro de los objetivos de Wine Pass, y su interacción asegura que la información fluya, se compartan conocimientos y se tomen decisiones conjuntas, fomentando un ambiente de trabajo colaborativo.

Es fundamental fomentar el desarrollo de sinergias entre las áreas, ya que la colaboración genera resultados más grandes que la suma de los esfuerzos individuales. Por ejemplo, la interacción entre Comercialización y Marketing e Informática puede llevar a campañas más alineadas con las preferencias de los usuarios, mientras que la colaboración entre Comercialización y Finanzas optimiza las estrategias comerciales ajustándolas a la capacidad financiera y las expectativas de ingresos. Este enfoque integrador mejora la eficiencia, optimiza recursos y favorece soluciones innovadoras.

Además, estas sinergias promueven un ambiente de trabajo más creativo y adaptable. Al trabajar de manera conjunta, cada área aporta su conocimiento especializado, lo que fortalece la capacidad de adaptación ante cambios del mercado y contribuye al crecimiento de la empresa.

Por el momento, se lleva a cabo todas las actividades con solo cuatro personas: Diego se encarga del área de Administración y Finanzas, Fernando está a cargo de Programación e Informática, Vivian se enfoca en Comercialización y Marketing, y Juan Martín brinda soporte y apoyo a todas las áreas para coordinar el cumplimiento de los objetivos.

A pesar de contar con un departamento de administración, gran parte de la contabilidad se terceriza a un estudio contable externo. En el área de Comercialización y Marketing, se terceriza el diseño y la creación de contenido para las redes sociales a una empresa especializada (Creators Studios).

La tercerización de funciones como la contabilidad y la creación de contenido para redes sociales impacta directamente en el área de Recursos Humanos de Wine Pass. Por un lado, permite reducir la carga operativa interna, evitando la necesidad de contratar y formar personal adicional para tareas especializadas. Sin embargo, genera dependencia de proveedores externos, lo que puede afectar la flexibilidad organizativa. Además, RRHH debe gestionar las relaciones con estos proveedores, lo que podría dificultar el control sobre la calidad y tiempos de entrega. Esto requiere una coordinación eficaz para disminuir riesgos y asegurar que los procesos externos estén alineados con los objetivos de la empresa.

En caso de que la demanda de usuarios aumente y se sumen más bodegas al programa, se contrata a una segunda persona que brinde soporte adicional para garantizar un servicio eficiente.

5.4. ACTIVIDADES OPERATIVAS

A continuación, se presenta un cuadro detallado que organiza las principales actividades operativas de las diferentes áreas de Wine Pass, incluyendo las tareas específicas que cada departamento debe realizar para asegurar el funcionamiento eficiente de la empresa. Además, se especifica el perfil necesario para cada puesto dentro de cada área, con el objetivo de asegurar que los empleados cuenten con las habilidades, conocimientos y competencias adecuados para cumplir con sus responsabilidades de manera efectiva:

Área	Tarea	Objetivo/Propósito	Perfil del Empleado
Administración y Finanzas	Calcular el valor de la entrada teniendo en cuenta la inflación.	Ajustar el precio de las entradas para mantener la rentabilidad.	Capacidad analítica, capacidad para tomar decisiones basadas en datos, actitud proactiva.
	Gestionar y monitorear los ingresos y gastos de dinero.	Asegurar la rentabilidad y sostenibilidad financiera de la empresa.	Organizado, habilidades para la gestión de presupuestos y flujo de caja.
	Realizar los pagos a las bodegas por las comisiones de cada copa vendida.	Cumplir con los compromisos contractuales con las bodegas.	Responsabilidad, manejo de cuentas y pagos. Atención al detalle
	Realizar los pagos de sueldos y cumplir con las obligaciones fiscales.	Mantener la estabilidad financiera y cumplir con la normativa legal.	Conocimiento profundo de leyes fiscales, orientación al cumplimiento.
	Proporcionar al estudio contable los datos necesarios cuando se requiera.	Facilitar la información contable para una correcta gestión financiera.	Disposición para el trabajo en equipo.

	Comunicar las obligaciones contables e informes a los socios.	Mantener informados a los socios sobre la situación financiera de la empresa.	Pensamiento estratégico, conocimiento en elaboración de presupuestos y planificación financiera.
	Colaborar en la elaboración de presupuestos.	Asegurar una planificación financiera adecuada para el crecimiento de la empresa.	Capacidad para gestionar grandes volúmenes de datos.
	Elaborar indicadores financieros y mantener una base de datos actualizada.	Medir la rentabilidad y la efectividad de las decisiones financieras.	Toma de decisiones rápida y precisa.
	Supervisar el flujo de caja y la liquidez de la empresa.	Asegurar que la empresa tenga los recursos suficientes para operar y crecer.	Ética profesional.
Programación e Informática	Administrar y mantener la infraestructura informática.	Garantizar la operatividad de los sistemas y redes de la empresa.	Capacidad para resolver problemas complejos, orientación al servicio.
	Gestionar bases de datos y asegurar la integridad de la información.	Proteger y asegurar el acceso a la información clave para la operación.	Actitud proactiva.
	Brindar soporte técnico a las demás áreas.	Asegurar que todas las áreas puedan operar sin problemas tecnológicos.	Empatía con los usuarios.
	Realizar pruebas de	Verificar que las	Meticulosidad, enfoque en

	software para garantizar su correcto funcionamiento.	plataformas y herramientas estén libres de errores.	la calidad, paciencia para detectar errores y disposición para mejorar procesos.
	Implementar medidas de seguridad informática.	Proteger la infraestructura tecnológica contra amenazas.	Pensamiento analítico, enfoque en la seguridad, habilidad para prevenir problemas antes de que ocurran.
	Colaborar con otros departamentos para analizar y definir requisitos técnicos.	Mejorar la eficiencia operativa mediante el uso de tecnología adecuada.	Trabajo en equipo, enfoque en la optimización de procesos.
	Realizar actualizaciones periódicas de software y sistemas.	Asegurar que la empresa esté utilizando las versiones más seguras y eficaces de sus herramientas tecnológicas.	Disposición para aprender nuevas tecnologías.
	Monitorear el rendimiento de las plataformas y optimizar los procesos.	Asegurar que las plataformas utilizadas sean rápidas y eficientes.	Capacidad para mejorar continuamente la eficiencia de los sistemas.
Comercial y Marketing	Desarrollar estrategias para incrementar las ventas.	Aumentar el volumen de ventas y atraer más clientes.	Capacidad para tomar decisiones estratégicas, creatividad, habilidades de comunicación.
	Sugerir rutas de bodegas a clientes.	Ofrecer un servicio personalizado y mejorar la experiencia del cliente.	Capacidad de escuchar al cliente, habilidades de negociación y flexibilidad.

	Registrar las ventas realizadas en el sistema.	Llevar un control preciso de las transacciones realizadas.	Organización, atención al detalle, capacidad para trabajar bajo presión, habilidades tecnológicas.
	Participación en eventos para promocionar Wine Pass.	Aumentar la visibilidad y la reputación de la marca.	Capacidad para generar entusiasmo y optimismo en los eventos.
	Realizar seguimiento postventa a través de encuestas de satisfacción.	Mejorar la experiencia del cliente y fidelizarlo.	Actitud proactiva, habilidades interpersonales.
	Colaborar con Creators Studios para optimizar la presencia en la web.	Mejorar la visibilidad en línea de Wine Pass.	Habilidad para trabajar en equipo y para optimizar presencia en redes.
	Responder a las solicitudes en redes sociales.	Mantener una buena comunicación y compromiso con clientes.	Capacidad de respuesta rápida, orientación a objetivos y resultados.
	Definir los canales comerciales y su estructura.	Optimizar la distribución de productos y servicios.	Visión estratégica, capacidad de análisis de mercado, habilidades de liderazgo.
	Crear contenido creativo para campañas publicitarias.	Generar contenido visual y textual atractivo que impulse las ventas.	Habilidades de diseño, capacidad para conectar con el público objetivo.
Soporte	Proporcionar servicio de contención y apoyo a bodegas y aliados.	Garantizar la satisfacción de los proveedores.	Disposición para resolver problemas rápidamente.
	Enviar reportes mensuales a las	Proveer a las bodegas con datos clave para evaluar	Capacidad de organización, habilidades tecnológicas,

	bodegas.	su desempeño.	comunicación clara.
	Proporcionar asistencia en el uso de la plataforma Eventbrite.	Facilitar el uso de la plataforma a las bodegas y resolver problemas.	Paciencia, capacidad para enseñar y resolver problemas técnicos de manera efectiva.
	Resolver problemas o dudas de los usuarios.	Mejorar la experiencia del cliente.	Empatía, habilidades para escuchar, proactividad y actitud positiva.
	Analizar el feedback de las bodegas y proponer mejoras.	Asegurar que los proveedores estén satisfechos y continúen trabajando con Wine Pass.	Capacidad analítica
	Coordinar la formación de bodegas sobre el uso de nuevas herramientas.	Mejorar la eficiencia operativa y la comunicación entre las bodegas y la empresa.	Enfoque en la mejora continua.

Ilustración 12: Tareas, objetivos y perfil del empleado para cada área. Fuente: Elaboración propia en base a la estructura organizacional de Wine Pass y los requisitos de cada área.

5.5. PROCESO WINEPASS

El proceso Wine Pass está diseñado para ofrecer una experiencia fluida, eficiente y sencilla, que permite maximizar el disfrute de las bodegas de Mendoza. Basándose en los principios del mejoramiento de procesos descritos por Harrington (1991), se desarrolla un diagrama de flujo que detalla cada paso clave, desde la selección de bodegas hasta la finalización de la experiencia. Este diagrama visualiza las actividades principales e incorpora los tiempos de procesamiento y los tiempos de ciclo de cada actividad, lo que proporciona una visión integral de la duración y la eficiencia del sistema, pero antes se describe cada uno de los pasos de la experiencia Wine Pass.

Se define que los tiempos de procesamiento reflejan el tiempo necesario para completar cada paso sin interrupciones, mientras que los tiempos de ciclo incluyen factores adicionales, como esperas o traslados, aspectos esenciales para planificar una experiencia realista (Harrington, 1991, p. 138).

A continuación, se realiza un cuadro de descripción de proceso para detallar los pasos de la experiencia Wine Pass y luego se realiza un diagrama de flujo:

Pasos	Descripción de la actividad	Recursos Necesarios	Condiciones
1	El usuario ingresa a la página web www.winepass.com.ar y selecciona las bodegas y horarios. Puede seleccionar una o más bodegas, lo recomendado es realizar una ruta de bodegas de tres o cuatro bodegas para tener una experiencia completa.	Computadora y/o celular, internet	Acceso a la web, disponibilidad de bodegas.
2	El usuario selecciona la opción de comprar entradas y realiza el pago en Eventbrite.	Tarjeta de debito o crédito	Conexión a internet
3	El sistema genera un código QR y lo envía al correo del usuario.	Correo electrónico, sistema de envío automatizado	Confirmación de pago exitosa
4	¿El usuario recibió los QR?	Acceso a internet	Revisión de bandeja de entrada o carpeta spam.
5	Si no recibe los QR, el usuario se contacta con soporte para solucionar el problema.	Correo electrónico o contacto del soporte	Disponibilidad del soporte activo
6	Si recibe el QR, el usuario llega a la bodega en la fecha y hora seleccionada, y muestra el código QR en la recepción de la bodega.	Código QR, transporte para llegar a la bodega	Llegada puntual, QR legible
7	El personal de la bodega escanea el QR, entrega la copa de vino y muestra instalaciones permitidas para recorrer.	Escáner código QR, copa de vino, personal capacitado	Horario de visita respetado, QR valido
8	El usuario disfruta de la experiencia en cada bodega. El usuario puede tener la opción de extender su experiencia a través de	Actividades adicionales opcionales	Cumplir con el tiempo límite asignado para la visita

	actividades adicionales ofrecidas por la bodega, como compras de vinos, almuerzo o una degustación más completa. Estas actividades adicionales se pueden contratar directamente en la bodega, sin que el Wine Pass interfiera en su realización.		
9	Después de finalizar la experiencia en cada bodega, el usuario puede dirigirse a la siguiente bodega programada en su ruta y repetir los pasos 6 a 8 hasta completar todas las visitas planificadas	Transporte a la siguiente bodega	Coordinación con la ruta establecida, cumplimiento de horarios
10	El usuario finaliza todas las visitas y completa la experiencia Wine Pass.	Satisfacción del usuario	Terminación de todas las visitas según lo planificado.

Ilustración 13: Descripción de proceso para la experiencia Wine Pass. Fuente: Elaboración propia en base al diseño operativo y la experiencia del cliente en Wine Pass.

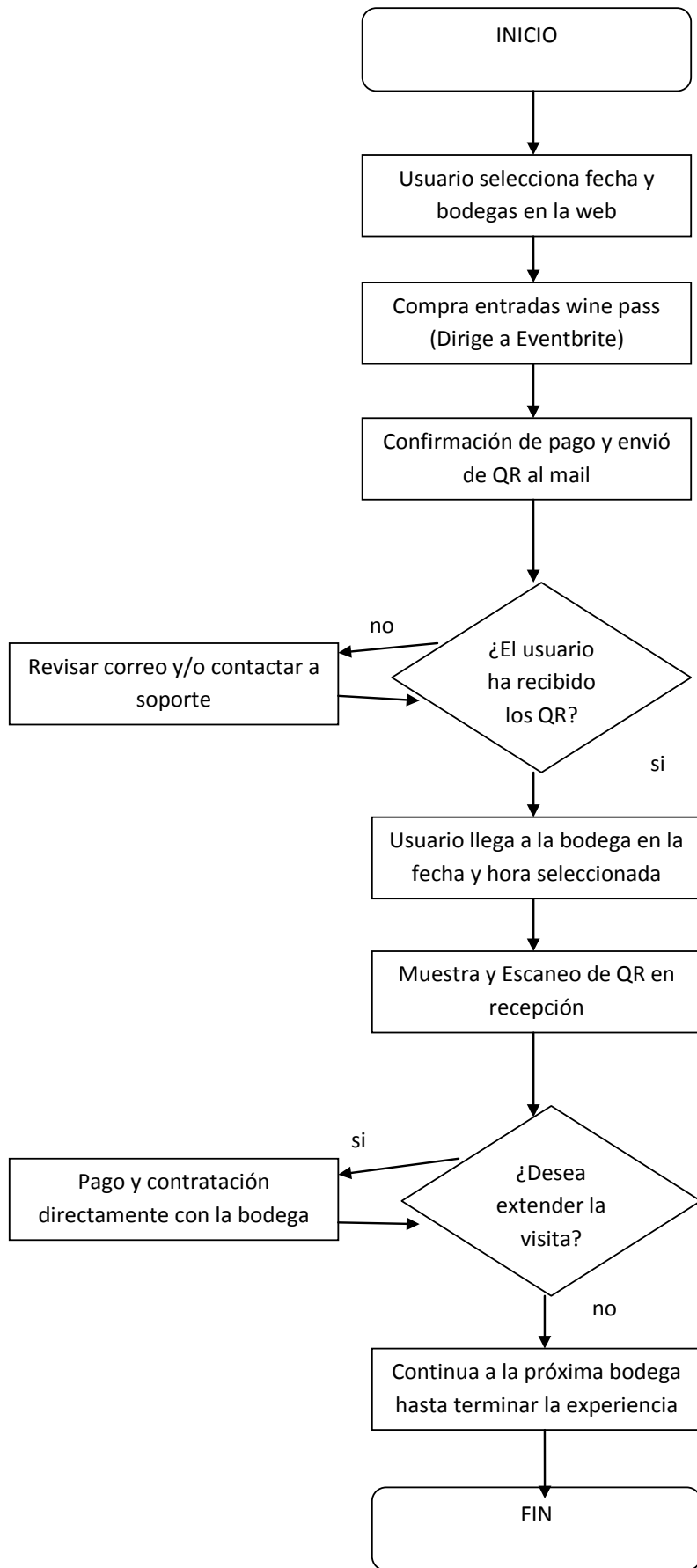


Ilustración 14: Diagrama de flujo. Fuente: Elaboración propia según pasos para realizar Wine Pass

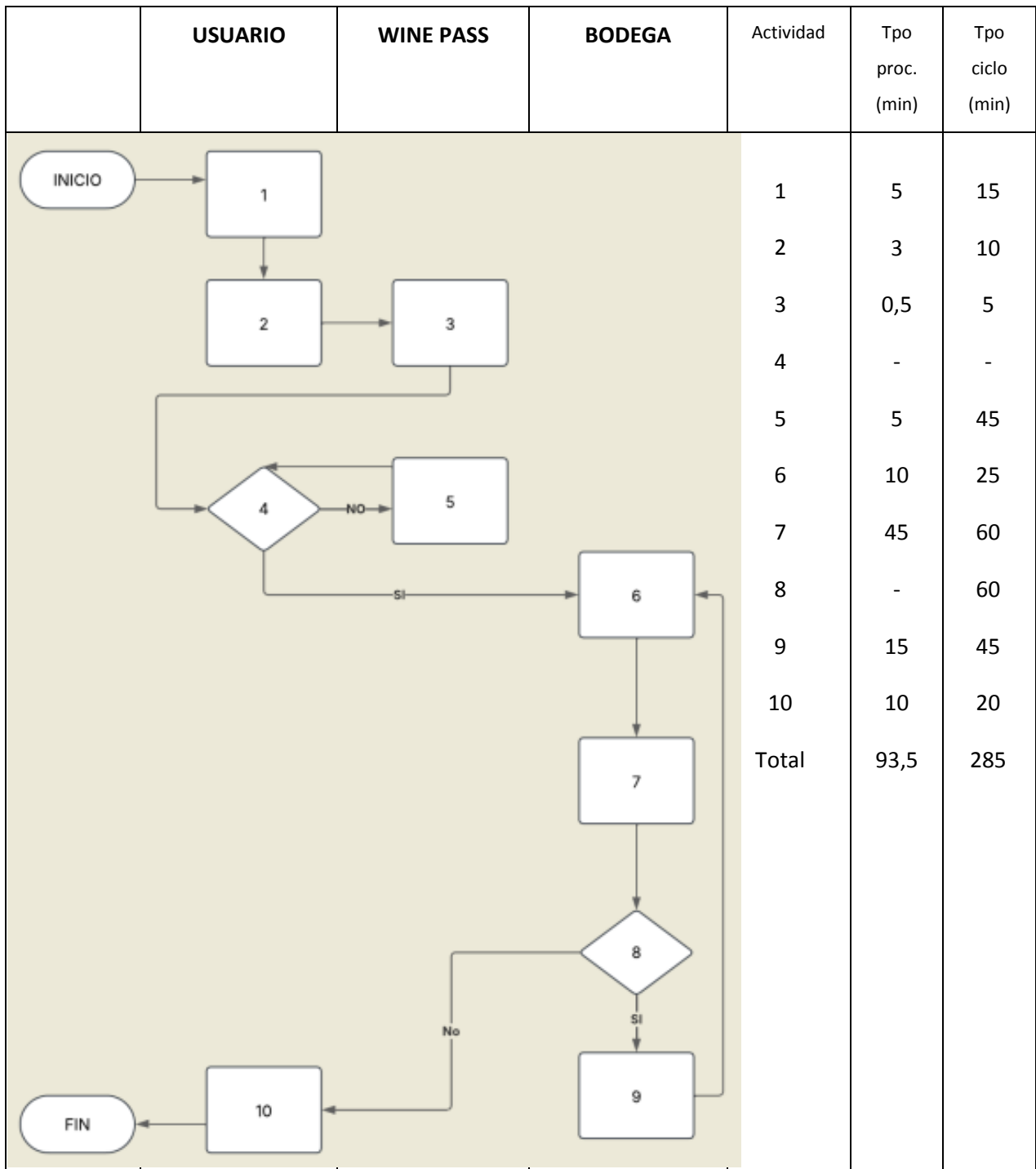


Ilustración 15: Diagrama de flujo funcional de línea de tiempo del proceso de Wine Pass. Fuente: Elaboración propia según pasos para realizar Wine Pass orientado por Harrington (1991).



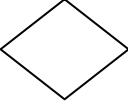

SIMBOLO	SIGNIFICADO
	INICIO Y FIN
	ACTIVIDAD
	IMPLICA DECISION
	DIRECCION DEL FLUJO DE ACTIVIDAD

Ilustración 16: Símbolos y significados para los diagramas de flujo. Fuente: Elaboración propia según libro Mejoramiento de Procesos de Harrington (1991).

El análisis de los tiempos registrados para el Wine Pass evidencia una marcada diferencia entre el tiempo de procesamiento (93,5 minutos) y el tiempo de ciclo (285 minutos). Por lo tanto, se manifiesta la eficiencia del sistema en sus procesos internos, pero también resalta la influencia de factores externos que impactan en la duración total de la experiencia.

El tiempo de procesamiento, que incluye únicamente las actividades operativas realizadas sin interrupciones, como la selección de bodegas, el pago, la generación del código QR y las acciones realizadas en las bodegas, es razonable. Su duración de 93,5 minutos sugiere que las herramientas utilizadas, como la página web y los sistemas de pago, son efectivas y los procedimientos están bien diseñados.

Por otro lado, el tiempo de ciclo, que asciende a 285 minutos, incorpora factores adicionales como tiempos de espera, demoras y traslados entre bodegas. Este incremento puede explicarse por esperas entre actividades, como el tiempo entre la llegada a una bodega y el inicio de la experiencia, problemas técnicos o administrativos, como retrasos en la conexión a internet, tiempos de carga en la web o posibles inconvenientes en la generación y recepción del código QR, tiempos de traslado, esenciales en una experiencia que involucra visitas a múltiples bodegas y también, actividades adicionales, como compras, almuerzos o degustaciones, que el usuario puede realizar en las bodegas y que extienden el tiempo total.

5.6. MEJORAS PARA LA EMPRESA

Para identificar las propuestas de mejora para Wine Pass, se realiza un enfoque integral basado en los análisis previos del entorno interno y externo de la empresa. A partir del Análisis FODA y el Análisis PEST realizados en secciones anteriores, se han identificado tanto las fortalezas que han permitido a la empresa destacarse en el mercado, como las debilidades y amenazas que requieren atención. Además, se han reconocido diversas oportunidades externas que pueden ser aprovechadas para potenciar el crecimiento y la competitividad de Wine Pass.

El proceso también incluye información obtenida a través de una entrevista con la fundadora, quien proporciona una visión estratégica sobre los desafíos actuales y las oportunidades de mejora. A partir de estos análisis y la retroalimentación obtenida, se desarrollan propuestas concretas para optimizar los servicios y expandir la oferta de Wine Pass, con el fin de responder mejor a las necesidades del mercado y mejorar la experiencia de los usuarios.

Las propuestas de mejoras son las siguientes:

- Obtención de la Categoría de Empresa de Viajes y Turismo (EVT) para ampliar la oferta de servicios:

Aunque Wine Pass no cuenta con una oficina física, ha logrado establecer alianzas estratégicas con diversas bodegas para ofrecer a los usuarios una amplia selección de opciones para su visita.

Si bien Wine Pass no está registrado específicamente como una empresa de turismo, reconoce que existe un potencial para brindar servicios adicionales a través de asociaciones. Para ello, una de las mejoras que Wine Pass podría considerar es llevar a cabo los trámites necesarios para obtener la categoría de Empresa de Viajes y Turismo (EVT). Al obtener esta clasificación, Wine Pass podría ampliar su oferta de servicios y beneficios para los usuarios.

Con la categoría EVT, tendría la capacidad de ofrecer servicios adicionales, como alojamiento, transporte y actividades complementarias, que podrían incluirse en el paquete de entrada. De esta manera, Wine Pass brindaría a sus usuarios una experiencia más completa y diferenciada, que abarcaría no solo la visita a las bodegas, sino también otros aspectos relacionados con el turismo enológico.

- Expansión geográfica para diversificar la oferta de bodegas y ampliar la experiencia enológica:

Si bien Wine Pass ha logrado establecer una destacada colaboración con más de 30 bodegas incluidas en su programa, existe un gran potencial para expandir aún más su selección y brindar a los usuarios una experiencia enológica aún más diversa y enriquecedora.

Una ampliación provincial hacia la zona de sur permitiría a Wine Pass incorporar bodegas adicionales, aprovechando la tradición vitivinícola de la región y ofreciendo a los usuarios la oportunidad de explorar nuevos terroirs y variedades.

Posteriormente, una ampliación nacional hacia provincias como Salta, San Juan, Catamarca y Rio Negro abriría las puertas a la inclusión de bodegas reconocidas por sus vinos únicos, lo que enriquecería aún más la experiencia de los participantes.

Finalmente, en un futuro se podría contemplar una expansión mundial hacia países como Brasil, Estados Unidos, Chile y diversas naciones de Europa. Esto no solo diversificaría aún más la selección de bodegas, sino que también permitiría a los usuarios descubrir diferentes culturas vinícolas, estilos y tradiciones, enriqueciendo su experiencia enológica y fomentando un mayor conocimiento y aprecio por el fascinante mundo del vino.

- Implementación de un programa de fidelización para recompensar a los usuarios recurrentes:

Wine Pass reconoce la importancia de establecer relaciones duraderas con sus usuarios frecuentes. Para reforzar estos lazos, se propone implementar un programa de fidelización que ofrezca beneficios exclusivos y personalizados, como descuentos especiales, acceso prioritario a eventos, regalos sorpresa relacionados con el mundo del vino y promociones especiales. Además, se podría incorporar un sistema de puntos que permita a los usuarios acumular puntos por cada compra de un Wine Pass o por recomendar el servicio a amigos. Estos puntos podrían canjearse por descuentos u otras ventajas, incentivando la participación continua y premiando la lealtad. El programa también podría incluir niveles de membresía, como Bronce, Plata y Oro, con beneficios crecientes según el nivel alcanzado, lo que fomentaría una mayor interacción con la marca y recompensaría a los usuarios más comprometidos.

- Desarrollo de una plataforma propia o aplicación móvil para mejorar la experiencia del usuario:

Wine Pass ha aprovechado con éxito la plataforma de Eventbrite como sistema para gestionar sus ventas y proporcionar una experiencia fácil de usar e interactiva para los usuarios. Sin embargo, una mejora estratégica que Wine Pass debería considerar es el desarrollo de una aplicación móvil o una plataforma en línea propia.

El objetivo principal de esta aplicación o plataforma sería permitir a los usuarios acceder de manera rápida y sencilla a la información detallada de las bodegas asociadas. Los usuarios podrían explorar los perfiles de las bodegas, conocer los horarios de visitas, obtener información sobre las experiencias ofrecidas y acceder a imágenes y descripciones que les permitan tomar decisiones informadas. También desempeñaría un papel importante en la comunicación con los usuarios. Wine

Pass podría enviar actualizaciones en tiempo real sobre eventos especiales, promociones o cambios en los horarios de las bodegas. Además, se brindaría la oportunidad de recibir retroalimentación directa de los usuarios sobre su experiencia, lo que permitiría a Wine Pass mejorar continuamente sus servicios y personalizar aún más las recomendaciones y sugerencias para cada usuario.

Si bien el desarrollo de una aplicación móvil o una plataforma en línea implicaría un costo inicial significativo, sería una inversión necesaria para el crecimiento y la evolución de Wine Pass. La propiedad de una plataforma propia brindaría a Wine Pass mayor flexibilidad y control sobre la experiencia del usuario, así como una reducción en los costos de comisión asociados con el uso de plataformas de terceros.

No sería ideal que el equipo interno de Wine Pass se encargue del desarrollo de la aplicación, ya que no tienen la especialización técnica necesaria. Además, esto les quitaría enfoque de su negocio principal, es por eso que propongo tercerizar el proyecto a expertos, lo que les permitiría obtener un producto de mejor calidad, con menos riesgos y sin desatender lo que realmente aporta valor al negocio.

- Implementación del Lunch Pass: una experiencia enológica y gastronómica completa:

Wine Pass ofrecería una experiencia más completa para los amantes del vino y la gastronomía. Este nuevo producto consistiría en una ruta de tres bodegas seleccionadas, donde los participantes tendrían la oportunidad de disfrutar de tomar la copa de vino en las primeras dos bodegas y la experiencia culminaría en la última bodega, donde se serviría un almuerzo que incluiría un tapeo o un plato principal acompañado de postre. Al igual que con el Wine Pass original, se mantendría la metodología low cost, asegurando que los precios sean accesible y atractivos para un amplio público.

Para estructurar la ruta, se podrían seleccionar tres bodegas cercanas entre sí, optimizando el tiempo y la logística para que los participantes puedan disfrutar de la experiencia sin sentirse apurados.

Para facilitar la reserva del Lunch Pass, se utilizaría la plataforma en línea de Wine Pass, permitiendo a los usuarios reservar fácilmente su experiencia y elegir fechas y horarios disponibles.

- Implementación de la estrategia de conductor designado:

Una mejora efectiva para Wine Pass sería la implementación de una estrategia de conductor designado que fomente la responsabilidad y la seguridad durante las rutas de bodegas. La propuesta consistiría en ofrecer una botella de vino como regalo para aquellos que actúan como conductores designados y eligen no consumir alcohol durante la experiencia. Este gesto no solo reconocerá su

responsabilidad, sino que también promoverá un mensaje positivo sobre el consumo moderado y la seguridad.

Sin embargo, es importante considerar que no todos los participantes querrán asumir el rol de conductor designado. Por lo tanto, una opción complementaria sería incluir un servicio de transporte, como el alquiler de taxis o una alianza con empresas locales de transporte, que permita a los usuarios trasladarse de manera segura entre las bodegas. Esta opción garantizaría que todos los participantes puedan disfrutar de la experiencia sin preocuparse por la conducción, y reforzaría el compromiso de Wine Pass con la seguridad y el consumo responsable.

Es fundamental que Wine Pass comunique de manera clara la importancia de la figura del conductor designado, pero también debe ofrecer alternativas accesibles y seguras para todos los usuarios. Esto podría incluir información detallada sobre ambas opciones (conductor designado y transporte privado) en la página web y materiales promocionales, asegurando que los participantes puedan elegir la modalidad que mejor se adapte a sus necesidades.

- Estrategia de marketing digital personalizada:

Una mejora para Wine Pass sería implementar una estrategia de marketing digital personalizada que combine SEO (Optimización de Motores de Búsqueda), campañas publicitarias segmentadas y recomendaciones basadas en los intereses de los usuarios. Utilizando herramientas de análisis y automatización, Wine Pass podría ofrecer experiencias y promociones más relevantes para cada cliente, lo que aumentaría la efectividad de sus campañas y la fidelidad del usuario.

6. PLAN FINANCIERO

El plan financiero es una herramienta esencial para evaluar la viabilidad económica de un proyecto, proporcionando un marco estructurado para la toma de decisiones estratégicas. A través del análisis de variables como costos de inversión, fuentes de financiamiento, estructura de capital y proyecciones de ingresos y egresos, permite anticipar escenarios y reducir riesgos financieros.

En el caso de Wine Pass, el plan financiero se desarrolla considerando indicadores clave como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el punto de equilibrio, el período de recuperación de la inversión y la rentabilidad esperada. Asimismo, se analizan el flujo de caja proyectado, la relación entre costos fijos y variables, y la estructura de financiamiento del emprendimiento. Estos elementos permiten evaluar la sostenibilidad del negocio, optimizar la asignación de recursos y definir estrategias que favorezcan su crecimiento a largo plazo.

6.1 PROYECTO

Wine Pass tiene una visión clara y apasionante para el futuro, centrándose en fortalecer su presencia de marca y lograr un reconocimiento destacado en el mercado. La empresa está decidida a convertirse en un referente reconocido en el mundo del vino, brindando experiencias únicas a sus miembros y ganando renombre en la industria.

Para lograr este objetivo, Wine Pass ha trazado un ambicioso plan que incluye una estrategia integral de branding y marketing. En primer lugar, se enfocará en consolidar su identidad de marca, definiendo claramente los valores y la propuesta única que ofrece a sus clientes. Esto se reflejará en una comunicación coherente y atractiva en todos los canales, desde su sitio web y redes sociales hasta materiales impresos y eventos.

En el ámbito digital, Wine Pass pondrá énfasis en la optimización de su presencia en línea. Esto incluirá estrategias de SEO (Optimización de Motores de Búsqueda) para aumentar la visibilidad en los resultados de búsqueda, así como la implementación de campañas publicitarias dirigidas en plataformas digitales relevantes. Asimismo, Wine Pass buscará colaboraciones con influencers y medios especializados para generar contenido de calidad que alcance a un público más amplio y contribuya a su reconocimiento.

Además, Wine Pass amplía su red de contactos con otras bodegas para integrarlas al programa, brindando a los miembros una mayor variedad de opciones vinícolas para explorar y disfrutar, asegurando así una experiencia completa y satisfactoria.

Las definiciones y conceptos presentados a continuación han sido extraídos y adaptados según lo planteado en la cátedra de Administración Financiera II de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo.

6.2 MODELO A UTILIZAR

Para determinar la rentabilidad del proyecto en los próximos cinco años, se ha decidido emplear el modelo del Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el período de recuperación de la inversión.

El VAN es una herramienta financiera que permite evaluar si un proyecto genera valor, calculando la diferencia entre la inversión inicial y el valor presente de los flujos de fondos descontados a la tasa de costo de capital. Según la Cátedra de Administración Financiera II (2022), “es el valor que resulta de restar a la inversión inicial el valor presente del flujo de fondos descontado a la tasa de costo de capital (tasa de costo de oportunidad)”. Un VAN positivo indica que el proyecto es rentable y que genera un retorno superior al costo de capital.

Por otro lado, la TIR representa la tasa de descuento que iguala el valor presente de los flujos de caja futuros con la inversión inicial. Es decir, es la tasa de rentabilidad que el proyecto ofrece internamente. Si la TIR es mayor que la tasa de costo de capital, el proyecto es considerado viable, ya que significa que generará una rentabilidad superior al costo del financiamiento.

Finalmente, el período de recuperación de la inversión mide el tiempo necesario para recuperar el capital invertido a través de los flujos de ingresos generados por el proyecto. Este indicador es clave para evaluar el riesgo y la liquidez del negocio, ya que plazos de recuperación más cortos implican una menor exposición a la incertidumbre financiera.

La combinación de estos tres modelos permite obtener una visión integral de la viabilidad financiera del proyecto, facilitando la toma de decisiones estratégicas y la planificación a largo plazo.

6.3 TASA DE COSTO DE CAPITAL

Se la define como “la tasa de rendimiento mínimo que debe requerirse a los cursos de acción existentes, que podrían llevarse a cabo con los fondos disponibles, para optimizar la riqueza de los propietarios.” (Cátedra de Administración Financiera II, 2022)

Para determinar si el proyecto a implementar logra crear valor, es importante un adecuado cálculo de la misma.

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Argentina representa un mercado financiero poco integrado o emergente. Esto es debido a que posee:

- Inestabilidad macroeconómica y política.
- Poco desarrollo del marco regulatorio del mercado y de la información contable.
- Poca profundidad del mercado.

La tasa de actualización aplicable a un negocio en un mercado emergente es más alta que la utilizable en un mercado desarrollado porque en ese contexto hay “más riesgo”, en el sentido que hay riesgos que no pueden diversificarse.

Dentro de los modelos para calcularla se optó utilizar el “Adicional por riesgo país”.

La manera de calcularla es mediante los siguientes componentes:

$$K_j = r_f + MRP_G \beta_{jG} + BS_p$$

Ilustración 17: Fórmula tasa costo de capital. Fuente: Material bibliográfico Administración

Financiera II

- rf (tasa libre de riesgo): Es la tasa de rendimiento de un título que no conlleva riesgo de incumplimiento. Para determinarla, se utilizó como referencia la tasa del bono estadounidense a 5 años al 8 de noviembre de 2024, la cual se encontraba en 4,2% (Datos Macro, 2024).

- MRPG: adicional por riesgo de mercado. Se calcula como la diferencia entre el rendimiento de la cartera de mercado y la tasa libre de riesgo. Como cartera de mercado se ha determinado a la cartera de SP500, cuyo rendimiento al 08 de noviembre de 2024 es de 8,5% (Datos Macro, 2024).

- B_{JG}: el coeficiente Beta mide la volatilidad que posee la rentabilidad en una determinada industria frente a cambios en el mercado global. Se decidió considerar un Beta de industria de Business & Consumer Services al ser un servicio que brinda experiencia al consumidor, se ha determinado una Beta de 1,02 (Stern, 2024).

- B_{Sp}: adicional por riesgo país. El riesgo país es la diferencia entre la Tasa Interna de Retorno de un bono argentino frente a la Tasa Interna de Retorno de un bono libre de riesgo. Una de las medidas de riesgo país más utilizadas es el EMBI+ (Emerging Markets Bond Index Plus), publicado por JP Morgan. Los valores relevantes de este índice para el cálculo del costo de capital deben incluir una visión de largo plazo de Argentina. Argentina posee un riesgo país de 850 puntos al 8 de noviembre de 2024.

A continuación, utilizando los datos proporcionados, se calcula la tasa de costo de capital:

$$K_j = r_f + MRP_g \cdot B_{JG} + B_{Sp}$$

$$k_j = 4,2\% + (8,5\% - 4,2\%) \times 1,02 + 8,5\%$$

$$k_j = 4,2\% + 4,3\% \times 1,02 + 8,5\%$$

$$k_j = 4,2\% + 4,386\% + 8,5\%$$

$$\mathbf{k_j = 17,09\%}$$

El cálculo del costo de capital de una empresa en el sector de Business & Consumer Services en Argentina se basa en varios componentes clave. Primero, se utiliza la tasa libre de riesgo de 4,2%, que refleja el rendimiento de un bono estadounidense a 5 años, considerado libre de riesgo. A continuación, se incorpora el riesgo de mercado mediante un adicional del 6,3%, que es la diferencia entre el rendimiento del mercado (S&P 500) y la tasa libre de riesgo. Esto refleja el retorno adicional que los inversionistas requieren por asumir el riesgo de invertir en activos del mercado global.

En cuanto al coeficiente Beta, se utiliza un valor de 1,02, lo que indica que la industria de Business & Consumer Services tiene una volatilidad muy similar a la del mercado en general. Un Beta cercano a 1 sugiere que los activos de esta industria tienden a moverse al mismo ritmo que el mercado global.

Es decir, no hay una gran desviación en el riesgo, por lo que la rentabilidad esperada debe ser alineada con las expectativas generales del mercado, sin mayores ajustes por un riesgo específico de la industria.

Finalmente, se toma en cuenta el riesgo país, dado que Argentina tiene un riesgo país de 850 puntos (según el EMBI+), lo que refleja una mayor incertidumbre económica y política en comparación con economías más estables. Este factor incrementa aún más el costo de capital, ya que los inversionistas demandan un rendimiento adicional por el riesgo país. En conjunto, estos elementos llevan a un costo de capital total de 17,09%, que es el rendimiento mínimo que la empresa debe generar para cumplir con las expectativas de sus inversionistas en este contexto económico y de riesgo.

6.4 FLUJO DE FONDOS

El flujo de fondos determina los ingresos y egresos esperados para Wine Pass. El mismo se plantea para 5 años desde 2023.

Para llevar a cabo el negocio, se determina el siguiente flujo de fondos de gastos:

- Sueldo de un empleado: Juan Martin, como rol de soporte y de los 3 socios.
- Agencia publicitaria: maneja las redes sociales, realiza sorteos, implementa estrategias de SEO, contacta influencers, creación de contenido, historias, feed de Instagram y Facebook.
- Estudio contable: se tercerizan algunas actividades contables para cumplir con la normativa vigente.
- Bodegas alícuota: 50% de las ventas.
- Comisión Eventbrite: 8,33%
- Eventos / publicidad: se suelen realizar eventos de manera esporádica para darse a conocer, como colocar un Stand en la Fiesta Nacional de la Vendimia, participar en eventos de vino realizados en la calle Arístides Villanueva, se han comprado remeras e insumos de merchandising, etc. Se considera que tienen una periodicidad de 3 meses. Se calcula \$200000 aproximadamente por evento, lo que equivale aproximadamente a \$214 USD, utilizando un tipo de cambio promedio de \$935 ARS por dólar durante el año 2023.

En cuanto a ingresos:

Considerando la demanda fluctuante del servicio, al depender de las épocas con mayor turismo en la provincia, se estima un promedio aproximado de 2000 entradas mensuales vendidas en el primer año de análisis (2023). Este número aumentará de manera progresiva, ya que se espera dar a

conocer la marca a lo largo del tiempo mediante estrategias de publicidad y la recomendación boca a boca.

Se proyecta un crecimiento del 30% anual durante los primeros tres años (2023-2025), dado que en esta etapa inicial se prevé un fuerte impulso gracias a las campañas de marketing y la expansión del reconocimiento de la empresa en el mercado. A partir de 2026 y 2027, el crecimiento esperado se ajustará a un 20% anual, reflejando una fase de consolidación del negocio. Finalmente, para 2028 en adelante, se estima una tasa de crecimiento más moderada, en un rango del 10 al 15% anual, considerando la estabilidad del mercado y la estacionalidad del turismo en la provincia.

El precio de la copa comenzará en 2000 y se ajustará según la inflación.

Al no contar con espacio físico los bienes a amortizar son las computadoras entregadas a los empleados. El periodo de amortización de estos bienes es de 5 años, de los cuales solo queda amortizar 3. El precio de compra fue de \$1.500.000 cada una y se adquirieron 4. Se debe aclarar que, el equipamiento informático no es considerado al momento de realizar el cálculo del impuesto a las ganancias.

El impuesto que se tendrá bajo consideración para el cálculo del Flujo de Fondos es el Impuesto a las Ganancias, con una alícuota del 35%.

El análisis del flujo de fondos de Wine Pass para el período 2023-2027 se presenta en dólares estadounidenses para facilitar el análisis. Las proyecciones del tipo de cambio se basan en estimaciones que pueden cambiar dependiendo de factores macroeconómicos.

Para los años 2023 y 2024, se toman los valores históricos del tipo de cambio mensual entre el peso argentino (ARS) y el dólar estadounidense (USD), obtenidos del Banco Nación. Se especifica que se utilizaron los valores de compra para garantizar la conversión más precisa posible, basándose en los datos reales de cada mes. Luego, se calcula el monto anual promedio de esos valores para convertir tanto los ingresos como los egresos de la empresa a dólares. El promedio del tipo de cambio para el año 2023 fue de \$935 ARS/USD, mientras que para el año 2024, el tipo de cambio promedio estimado es de \$1.158 ARS/USD.

Para los años 2025, 2026 y 2027, se usan proyecciones del tipo de cambio que se encuentran en el sitio MATBAROFEX (Matba Rofex, 2024). Además, se consideran otros factores importantes como la inflación en Estados Unidos, las decisiones de la Reserva Federal sobre las tasas de interés y las expectativas económicas de Argentina. Todos estos elementos se obtienen del sitio mencionado, y ayudan a generar una estimación del tipo de cambio más realista para esos años, permitiendo convertir los flujos de fondos a dólares de manera más ajustada a la realidad.

	2023	2024	2025	2026	2027
FF INGRESOS					
Copas vend. (un. físicas)	10200	13260	17238	20686	24823
precio de copa en usd	USD 2,14	USD 4,79	USD 8,44	USD 12,09	USD 15,74
Ventas (en usd)	USD 21.818,18	USD 63.551,81	USD 145.488,72	USD 250.088,90	USD 390.709,61
FF GASTOS					
Sueldos	-USD 44.919,79	-USD 44.919,79	-USD 44.919,79	-USD 44.919,79	-USD 44.919,79
Amortización	-USD 1.283,42	-USD 1.036,27	-USD 1.025,64		
Agencia Publicitaria	-USD 2.566,84	-USD 2.566,84	-USD 2.566,84	-USD 2.566,84	-USD 2.566,84
Estudio Contable	-USD 3.208,56	-USD 3.208,56	-USD 3.208,56	-USD 3.208,56	-USD 3.208,56
Bodegas alícuota	-USD 10.909,09	-USD 31.775,91	-USD 72.744,36	-USD 125.044,45	-USD 195.354,81
Comision Eventbrite	-USD 1.817,45	-USD 5.293,87	-USD 12.119,21	-USD 20.832,41	-USD 32.546,11
Eventos	-USD 855,61	-USD 855,61	-USD 855,61	-USD 855,61	-USD 855,61
EBIT	-USD 43.742,59	-USD 26.105,03	USD 8.048,71	USD 52.661,24	USD 111.257,89
Imp. a las Ganancias	-USD 14.860,71	-USD 8.774,07	USD 3.176,02	USD 18.431,44	USD 38.940,26
FF NETO	USD -28.881,88	USD -17.330,96	USD 4.872,68	USD 34.229,81	USD 72.317,63

Ilustración 18: Flujo de Fondos de Wine Pass. Fuente: Elaboración propia en base a las proyecciones financieras y el análisis de flujo de fondos de Wine Pass.

6.5 DECISIONES DE INVERSIÓN

Tras el análisis financiero del proyecto, se obtuvo un Valor Actual Neto (VAN) de USD 19.667,4, lo que indica que la inversión generará valor y será rentable en el tiempo. Dado que el VAN es positivo, se concluye que el proyecto es viable y se procederá con su implementación.

Por otro lado, la Tasa Interna de Retorno (TIR) calculada es del 31,5%, lo que significa que la rentabilidad esperada del proyecto es significativamente superior al costo de capital, que se estableció en 17,09%. Esto confirma que la inversión no solo cubrirá sus costos financieros, sino que también generará ganancias atractivas.

6.6 DECISIONES DE FINANCIAMIENTO

Las decisiones de financiamiento están relacionadas con la elección del origen de los fondos utilizados para poner en marcha un proyecto o inversión. En el caso de Wine Pass, la empresa se financia exclusivamente a través de aportes de capital propios y la retención de utilidades generadas, sin recurrir a financiamiento externo. Al no cotizar en bolsa, los accionistas son los únicos propietarios y reinvierten las ganancias obtenidas, priorizando la expansión del negocio mediante estrategias de marketing y publicidad.

Desde la empresa se reconoce que la emisión de deuda conlleva riesgos al afectar directamente el flujo de fondos. Un mayor endeudamiento implicaría compromisos financieros fijos que podrían comprometer la flexibilidad operativa, por lo que Wine Pass ha optado por un modelo de financiamiento conservador, evitando la toma de préstamos. Dado que su operatividad no requiere grandes desembolsos de dinero en infraestructura o activos fijos, la empresa puede sostenerse mediante su flujo de caja sin comprometer su estabilidad financiera.

En términos de rentabilidad, se estima que la inversión inicial de Wine Pass se recupera en aproximadamente 2 años y 1,5 meses, momento en el cual la empresa comenzaría a generar utilidades netas sin necesidad de nuevos aportes de capital. Este período de recuperación relativamente corto refuerza la viabilidad del negocio, asegurando que Wine Pass pueda expandirse de manera sólida sin comprometer su estabilidad económica.

CONCLUSIÓN

Tras el análisis y la elaboración de un completo plan de negocio, Wine Pass representa una apuesta clara por innovar dentro del sector vitivinícola, aprovechando la rica cultura del vino que caracteriza a Mendoza. Este proyecto ha permitido explorar a fondo no solo las oportunidades que ofrece el mercado, sino también los retos que trae consigo operar en un contexto competitivo y en constante cambio. Con una investigación detallada de las tendencias de consumo, la competencia y las necesidades del público objetivo, se han sentado las bases para una marca que busca no solo crecer, sino también destacar.

Uno de los puntos fuertes de Wine Pass es su enfoque en ofrecer una experiencia accesible y descontracturada para los amantes del vino. A través de un modelo low cost, la marca ha logrado reunir una gran cantidad de bodegas bajo un mismo programa, lo que permite a los consumidores disfrutar de una amplia variedad de vinos sin que el precio sea una barrera. La facilidad y rapidez con la que se puede acceder a Wine Pass son elementos claves, haciendo que la experiencia de explorar el mundo del vino sea sencilla y amigable. En lugar de un enfoque formal y tradicional, Wine Pass propone una manera relajada de descubrir y disfrutar el vino, adaptándose a un público que busca autenticidad sin complicaciones, lo que permite a la marca destacarse en un mercado muchas veces percibido como elitista.

A través de este plan de negocios, se han identificado los posibles desafíos y se han planteado estrategias claras para abordarlos. Desde la elección de bodegas hasta la diversificación de productos y la adaptación a las nuevas tendencias del mercado, Wine Pass está preparado para enfrentar las dificultades que puedan surgir en el camino.

Desde el punto de vista financiero, se ha realizado un análisis riguroso para asegurar la viabilidad del proyecto a largo plazo. Los números proyectados indican que Wine Pass es una propuesta rentable, con un flujo financiero sólido y un crecimiento proyectado que invita a los inversores a apostar por la marca. Además, la estructura organizativa planteada es flexible y adaptable, lo que permite a la empresa moverse con agilidad en un mercado que puede ser tan fascinante como impredecible.

Con todo lo investigado en este proyecto, Wine Pass se posiciona como una marca con gran potencial de crecimiento. Su propuesta se basa en hacer que el mundo del vino sea más accesible y atractivo para los consumidores, conectándolos de manera sencilla con la cultura vitivinícola argentina. Además de buscar el éxito comercial, Wine Pass aspira a fortalecer y preservar las tradiciones del vino, que son una parte fundamental de la identidad cultural del país.

BIBLIOGRAFÍA

Bóveda, José Enrique; Oviedo, Adalberto; Yakusik S., Ana Luba (2015). Guía práctica para la elaboración de un plan de negocio.

Brealey, R. A., & Myers, S. C. (2019). Principios de finanzas empresariales (13.a ed.). McGraw-Hill.

Congreso de la Nación Argentina. (1970). *Ley N° 18.829. Regulación de agencias de viaje*. Boletín Oficial de la República Argentina.

Congreso de la Nación Argentina. (2005). *Ley Nacional de Turismo N° 25.997*. Boletín Oficial de la República Argentina.

Daft, R. L. (2011). Teoría y diseño organizacional (10ª ed.). Cengage Learning.

Echevarría, G. (2008). Marketing en internet. Buenos Aires, Argentina: Professional Tools.

Harrington, H. J. (1991). Mejoramiento de los procesos de la empresa. McGraw-Hill.

Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2005). Administración estratégica: Un enfoque integrado (6.ª ed.). México: McGraw-Hill.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). Marketing (14th ed.). Pearson Educación.

Material bibliográfico Cátedra Administración Financiera II

McCarthy, E. J. (1960). Basic marketing: A managerial approach. Richard D. Irwin.

Mintzberg, H. (1991). La estructura de las organizaciones: Un enfoque hacia las configuraciones (1.ª ed.). McGraw-Hill.

Ocaña, Hugo Ricardo. (2012). Dirección estratégica de los negocios. McGraw-Hill.

Poder Ejecutivo Nacional. (2006). *Decreto Reglamentario N° 1.701/09 de la Ley Nacional de Turismo*. Boletín Oficial de la República Argentina.

Porter, M. E. (1979). Cómo las fuerzas competitivas moldean la estrategia. Harvard Business Review, 57(2), 137-145.

Porter, M. E. (1990). La ventaja competitiva de las naciones. Editorial McGraw-Hill.

Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2007). Fundamentals of marketing (14th ed.). McGraw-Hill.

Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2008). Administración Estratégica (18ª ed.). McGraw-Hill.

Weinberger Villarán, Karen. (2009). Plan de negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio (1.ª ed.). Lima, Perú: Editorial Media Corp.

PÁGINAS WEB CONSULTADAS

AFIP. (2024). *Administración Federal de Ingresos Públicos*. Recuperado el 10 de julio de 2024 de <https://www.afip.gob.ar>

Ana Oraziotti. (2024). *Ruta del vino en Mendoza*. TurismoCity. Recuperado el 18 de mayo de 2024 de https://www.turismocity.com.ar/promociones_aereas/p-Ruta_del_vino_en_Mendoza-3638.html

Beckett, F. (2001). *Los estilos del vino*. Editorial La Isla. Recuperado el 18 de mayo de 2024 de <https://aulavirtual.winexpertsdeargentina.com/wp-content/uploads/2021/05/Los-estilos-del-vino-Fiona-Beckett.pdf>

Blog BordeRío. (2024). *Impacto cultural de la viticultura en Argentina*. Recuperado el 22 de mayo de 2024 de <https://blog.borderio.com/impacto-cultural-de-la-viticultura-en-argentina/>

Bodega Garzón. (2017). *Componentes del vino*. Recuperado el 28 de mayo de 2024 de <https://bodegagarzon.com/es/blog/componentes-vino/>

Campus del Vino. (2024). *Proceso de elaboración del vino*. Recuperado el 05 de junio de 2024 de <https://www.campusdelvino.com/blog/item/79-proceso-elaboracion-vino>

Cata del Vino. (2023). *Cómo define el enoturismo la Organización Mundial del Turismo*. Recuperado el 18 de mayo de 2024 de <https://www.catadelvino.com/blog-cata-vino/como-define-el-enoturismo-la-organizacion-mundial-del-turismo#:~:text=La%20definici%C3%B3n%20de%20la%20Organizaci%C3%B3n,el%20vino%20en%20una%20regi%C3%B3n>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2024). *Sitio web de la CEPAL*. Naciones Unidas. Recuperado 28 de mayo de 2024 de <https://www.cepal.org/>

Corporación Vitivinícola Argentina. (2020). *Efecto COVID-19: Consulta nacional de turismo del vino*. Recuperado el 05 de junio de 2024 de <https://coviar.ar/efecto-covid19-consulta-nacional-de-turismo-del-vino/>

COVIAR. (2020). *El turismo del vino tiene su norma para volver a trabajar*. Recuperado el 18 de junio de 2024 de <https://coviar.ar/el-turismo-del-vino-tiene-su-norma-para-volver-a-trabajar/>

Cronista. (2024). *El Cronista*. Recuperado el 05 de julio de 2024 de <https://www.cronista.com>

Damodaran, A. (2024). *Betas by sector (US)*. NYU Stern. Recuperado el 18 de mayo de 2024 de https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Definición.de. (2024). *Definición de Bodega*. Recuperado el 18 de mayo de 2024 de <https://definicion.de/bodega/>

Descorcha. (2022). *Tipos de vino*. Recuperado de <https://descorcha.com/blog/tipos-de-vino/>

EAE Business School. (2023). *Marketing de influencia*. Recuperado el 10 de julio de 2024 de <https://www.eaemadrid.com/es/blog/marketingdeinfluencia#:~:text=En%20palabras%20simples%2C%20el%20marketing>

EAE Madrid. (2024). *Marketing de influencia*. EAE Madrid Blog. Recuperado el 05 de junio de 2024 de <https://www.eaemadrid.com/es/blog/marketing-de-influencia>

Econlink. (2024). *Economía y finanzas*. Recuperado el 25 de julio de 2024 de <https://www.econlink.com.ar>

El Economista. (2024). *Beneficios del vino para la salud: Desmintiendo mitos y confirmando realidades*. Recuperado el 15 de julio de 2024 de <https://www.eleconomista.es/salud/bienestar/nutricion/noticias/12768987/04/24/estos-son-los-beneficios-del-vino-para-la-salud-desmintiendo-mitos-y-confirmando-realidades.html>

Emprendedores. (2024). *Portal de emprendimiento y negocios*. Recuperado el 16 de julio de 2024 de <https://www.emprendedores.es>

Eventbrite. (2024). Recuperado el 18 de mayo de 2024 de <https://www.eventbrite.com.ar/>

Expansión. (2024). *Datos macroeconómicos y financieros*. Datosmacro. Recuperado el 08 de noviembre de 2024 de <https://datosmacro.expansion.com/>

Expansión. (2024). *Datos macroeconómicos y finanzas*. Recuperado el 08 de noviembre de 2024 de <https://www.datosmacro.expansion.com>

Gobierno de Argentina. (2019). *QR*. Recuperado el 20 de mayo de 2024 de <https://www.argentina.gob.ar/economia/medidas-economicas-COVID19/qr>

Gobierno de Argentina. (2024). *Agricultura, ganadería y pesca*. Recuperado el 20 de mayo de 2024 de <https://www.argentina.gob.ar/economia/agricultura>

Gobierno de Mendoza. (2024). *Inscripción de empresas de viajes y turismo*. Recuperado el 08 de agosto de 2024 de <https://www.mendoza.gov.ar/servicios/turismo/inscripcion-de-e-v-t-empresa-de-viajes-y-turismo/>

Grandes Pymes. (2024). *Gestión empresarial y liderazgo*. Recuperado el 10 de agosto de 2024 de <https://www.grandespymes.com.ar>

Hoyos Ballesteros, J. (2016). *Importancia del branding para consolidar el posicionamiento de una marca corporativa*. Revista Killkana Sociales, 4(2), 9-18. Universidad Católica de Cuenca. Recuperado el 10 de agosto de 2024 de <https://doi.org/10.26871/killkanasocial.v4i2.459>

IFEMA Madrid. (2024). *Low cost: ¿Qué significa?*. Recuperado el 22 de mayo de 2024 de <https://www.ifema.es/noticias/negocio/low-cost-que-significa>

Influency. (s.f.). *Plataforma de marketing de influencers*. Recuperado el 22 de mayo de 2024 de <https://www.influency.com>

Infobae. (2024). *Noticias de actualidad y economía*. Recuperado el 27 de mayo de 2024 de <https://www.infobae.com>

InfoWine. (2024). *Libretto sobre enología*. Recuperado el 27 de mayo de 2024 de <https://www.infowine.com/wp-content/uploads/2024/04/libretto905-01-1.pdf>

Instituto Nacional de Vitivinicultura. (2024). Recuperado el 27 de mayo de 2024 de <https://www.argentina.gob.ar/inv>

La Nación. (2024). *Noticias de actualidad y cultura*. Recuperado el 28 de mayo de 2024 de <https://www.lanacion.com.ar>

Lara, V. (2023). *Concepto y definición de redes sociales: Todo lo que necesitas saber*. Opres Media. Recuperado el 08 de agosto de 2024 de <https://blog.opresmedia.com/concepto-y-definicion-de-redes-sociales-todo-lo-que-necesitas-saber>

Le Sommelier. (2023). *La historia del vino en Argentina: De la colonización a la producción mundial. Blog del Vino*. Recuperado el 10 de agosto de 2024 de <https://www.lesommelier.com.ar/post/la-historia-del-vino-en-argentina-de-la-colonizaci%C3%B3n-a-la-producci%C3%B3n-mundial>

Martos Calpena, R. (2009). *Cultura corporativa: Misión, visión y valores en la gestión estratégica de las empresas del sector de la automoción en España* (Universitat Politècnica de Catalunya). TDX. Recuperado el 25 de agosto de 2024 de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6784/TRMC1de1.pdf>

Matba Rofex. (2024). *Cierre monedas*. Recuperado el 08 de noviembre de 2024 de <https://matbarofex.com.ar/>

Mecalux. (2024). *Ubicación de una bodega*. Recuperado el 15 de septiembre de 2024 de <https://www.mecalux.cl/manual-bodegaje/bodega/ubicacion-de-una-bodega>

Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. (2024). *Informe sector vitivinícola 2024*. Recuperado el 15 de septiembre de 2024 de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/final_sector_vitivinicola_1.pdf

Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. (2024). *Informe Valle de Uco*. Recuperado el 15 de septiembre de 2024 de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informe_valle_de_uco_terminado.pdf

OPRESMEDIA. (s.f.). *Concepto y definición de redes sociales: Todo lo que necesitas saber*. Recuperado el 18 de septiembre de 2024 de <https://www.blog.opresmedia.com/concepto-y-definicion-de-redes-sociales-todo-lo-que-necesitas-saber>

Organización Mundial del Turismo (OMT). (2024). Recuperado de <https://www.unwto.org/es>

Ponce, P. (2016). *Estas son las zonas vitivinícolas de Mendoza*. Vinetur. Recuperado el 15 de agosto de 2024 de https://www.vinetur.com/2019011049059/estas-son-las-zonas-vitivinicas-de-mendoza.html#google_vignette

Posteum. (2020). *Glosario de social media*. Recuperado el 24 de mayo de 2024 de <https://www.posteum.com/glosario-de-social-media>

Prats, B. (2024). *Definition Terroir*. Glossaire. Recuperado el 24 de mayo de 2024 de <https://glossaire.wein.plus/terroir-4>

Real Academia Española. (2024). Definición de bodega. Recuperado el 17 de mayo de 2024 de <https://definicion.de/bodega/>

Real Academia Española. (2024). *Definición de viticultura*. Recuperado el 17 de mayo de 2024 de <https://dle.rae.es/viticultura>

Real Academia Española. (2024). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 28 de mayo de 2024 de <https://www.rae.es>

Real, H. (2024). *Plan de negocios, Hierba Real*. Universidad de las Américas Puebla. Recuperado el 12 de agosto de 2024 de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/rosas_r_f/capitulo2.pdf

Robles Granda, Y. (2022). *Relaciones públicas y posicionamiento de marca (Proyecto de investigación)*. Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. Recuperado el 18 de septiembre de 2024 de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/5399/1/T-ULVR-4389.pdf>

S&P Global. (2024). *Índice S&P 500*. Recuperado el 08 de noviembre de 2024 de <https://www.spglobal.com/spdji/es/indices/equity/sp-500/#overview>

Silvestre, L. (2024). *E-commerce: qué es, tipos y cómo crear el tuyo*. Tiendanube Blog. Recuperado el 28 de agosto de 2024 de <https://www.tiendanube.com/blog/que-es-el-ecommerce/>

Turismocity. (2024). *Ruta del vino en Mendoza*. Recuperado el 17 de mayo de 2024 de https://www.turismocity.com.ar/promociones_aereas/p-Ruta_del_vino_en_Mendoza-3638.html

UNESCO. (2001). *Declaración Universal de Diversidad Cultural*. Recuperado el 24 de julio de 2024 de <https://www.unesco.org/es/legal-affairs/unesco-universal-declaration-cultural-diversity>

Vinalium. (s.f.). *Los 10 mayores productores de vino del mundo*. Recuperado el 20 de mayo de 2024 de <https://www.vinalium.com/blog/blog-vinalium/los-10-mayores-productores-de-vino-del-mundo/>

Vinetur. (2016). *Zonas vitivinícolas de Mendoza*. Recuperado el 17 de junio de 2024 de <https://www.vinetur.com/2019011049059/estas-son-las-zonas-vitivinicas-de-mendoza.html>

Vinos y Gastronomía. (s.f.). *Variedades de vino*. Recuperado el 24 de junio de 2024 de <https://www.yvinosygastronomia.com/variedades>

Web Conversion Master. (2024). *Consultoría digital*. Recuperado el 08 de noviembre de 2024 de <https://www.webconversionmaster.com>

Wein.plus. (2024). *Glosario: Terroir*. Recuperado el 16 de mayo de 2024 de <https://glossaire.wein.plus/terroir>

Wine Pass. (2024). Recuperado el 02 de junio de 2024 de <https://www.winepass.com.ar>

Anexo I: Entrevista a Vivian Távara, Fundadora de Wine Pass

La entrevista fue realizada el 20 de octubre de 2024 con el objetivo de conocer aspectos claves sobre la creación, los desafíos, logros, y la visión a futuro de Wine Pass. La entrevista se llevó a cabo de manera presencial y se desarrolló con preguntas abiertas para permitir que la fundadora compartiera sus experiencias y perspectivas de manera detallada.

1. ¿Qué inspiró la creación de Wine Pass?

Lo que inspiró la creación de Wine Pass fue por una necesidad mía como turista, es decir, al ser turista y como toda turista quería conocer bodegas a un precio razonable, no existía un mapa donde salieran todas las bodegas de Mendoza, donde sea una visita rápida para tomar una copa de vino y seguir con otra bodega.

2. ¿Cuáles fueron los primeros desafíos y los mayores logros en los primeros años?

Los primeros desafíos que enfrentamos fueron significativos, porque en el mercado no existía ninguna propuesta tan económica como el costo de una copa de vino. Romper el paradigma establecido en las bodegas y convencerlas de que podían obtener beneficios al recibir a un cliente que solo pagaría por una copa resultó ser todo un reto.

Para superar este obstáculo, tuvimos que desarrollar una estrategia comercial atractiva para las bodegas. Era fundamental demostrarles que el turista que no opta por la visita guiada o completa podría, en cambio, terminar comprando vino. Además, buscamos llevar a estos turistas en momentos de menor actividad, generando así movimiento en la bodega. También identificamos la oportunidad de aprovechar los vinos que quedaban en botellas de degustaciones, evitando que se desperdiciaran.

A través de esta planificación estratégica, logramos convencer a las bodegas de que el cliente que Wine Pass les proporcionaba, a un costo muy accesible, podía ser beneficioso para su negocio.

En los primeros años, uno de nuestros mayores logros fue establecer una red sólida de bodegas asociadas que creyeron en nuestra propuesta. Logramos demostrarles que, a pesar de ofrecer un precio accesible, podían beneficiarse al atraer a un nuevo segmento de turistas que, de otro modo, no habrían visitado sus instalaciones.

Además, pudimos crear una experiencia única para nuestros clientes, que no solo disfrutaban de un buen vino, sino que también descubrían la cultura vitivinícola de nuestra región. Observamos que los clientes querían cada vez menos intermediarios y menos agencias; muchos turistas llegaban sin reservas, simplemente deseando mirar, disfrutar de una copa de vino y tomarse fotos. Estas

imágenes, que luego compartían en sus redes sociales, proporcionaban publicidad "gratis" para las bodegas, generando un impacto de marketing directo muy valioso.

Otro logro importante fue la implementación de una estrategia de marketing efectiva, que nos ayudó a posicionar Wine Pass en el mercado como una opción innovadora y atractiva. A medida que aumentaba nuestra visibilidad, también lo hacía la demanda, lo que contribuyó a nuestro crecimiento sostenible en esos primeros años.

3. ¿Ha cambiado la visión o el enfoque de la empresa desde su fundación?

Sí, la visión y el enfoque de la empresa han evolucionado desde nuestra fundación. Al principio, mi intención era que Wine Pass se centrara únicamente en ofrecer una copa de vino, sin incorporar otros productos ni desviar el enfoque inicial. Sin embargo, con el tiempo, hemos ido reflexionando sobre cómo ampliar nuestros servicios.

Hoy en día, nos enfocamos en no solo atraer a turistas a las bodegas, sino también en enriquecer la conexión entre ellos y la cultura vitivinícola. Hemos desarrollado nuevos servicios como Lunch Pass y Wine Bus, que son opciones diferenciadas al turismo tradicional, pero siempre manteniendo la esencia de un servicio exprés, rápido y accesible.

Estos nuevos servicios incluyen experiencias gastronómicas y transporte, lo que permite a nuestros visitantes disfrutar de una oferta más completa sin perder de vista nuestro compromiso con la calidad y la accesibilidad.

4. ¿Qué criterios utilizan para seleccionar las bodegas asociadas?

Los criterios que utilizamos para seleccionar las bodegas asociadas son diversos y se centran en la experiencia que queremos ofrecer a nuestros turistas. En primer lugar, buscamos bodegas que llamen la atención por su nombre, preferiblemente aquellas que exporten sus vinos, ya que esto tiende a atraer más turismo debido a su reconocimiento en el mercado.

Sin embargo, también hemos incorporado bodegas menos conocidas que están ubicadas cerca de estas más famosas, lo que les brinda visibilidad adicional. De esta manera, no solo ampliamos la oferta, sino que también ayudamos a resaltar la calidad de estas bodegas.

Además, nos aseguramos de que las bodegas seleccionadas cuenten con espacios atractivos, como lindas vistas y viñedos bien cuidados, ya que la estética del entorno es fundamental para la experiencia del visitante. Buscamos que tengan buenas etiquetas y un ambiente acogedor, para que nuestros clientes no solo disfruten de un buen vino, sino también de un entorno agradable que complemente su experiencia.

5. ¿Hay algún servicio o característica que consideren innovador en comparación con otras ofertas enoturísticas?

Lo que realmente caracteriza a Wine Pass y nos diferencia de nuestros competidores es que somos el único servicio de vino por copa en el mercado. Esta propuesta única nos convierte en la única opción exprés que no incluye una visita guiada, lo que permite a los turistas disfrutar de una experiencia más flexible y accesible.

En contraste, muchas agencias ofrecen paquetes que incluyen 2 o 3 bodegas por día, con itinerarios mucho más completos, pero también más largos y costosos. Nuestra propuesta, al ser más económica, se alinea con las necesidades de aquellos que buscan una experiencia de enoturismo más low cost, lo que nos hace innovadores y disruptivos en el mercado.

6. ¿Cómo ha impactado Wine Pass en el turismo vinícola en Mendoza?

Wine Pass ha tenido un impacto significativo en el turismo vitivinícola de Mendoza, especialmente considerando que nacimos en un contexto post-pandemia, cuando las bodegas estaban bastante golpeadas y el turismo había caído drásticamente. En ese momento, las bodegas necesitaban una forma de atraer clientes, y nuestra plataforma les ofrecía una solución viable.

Al principio, existía cierta incertidumbre sobre nuestra propuesta. Pensábamos que, una vez que el turismo tradicional y extranjero regresara, podríamos ser desplazados. Sin embargo, logramos ganarnos la confianza de las bodegas al demostrar que nuestros usuarios eran educados, responsables y, lo más importante, que no solo venían a disfrutar de una copa, sino que también compraban otros productos y servicios en las bodegas.

Las bodegas probaron suerte con nosotros, y al darse cuenta de que nuestro servicio era de calidad y que no requería una carga logística complicada, decidieron mantener nuestra asociación incluso con la llegada del turismo extranjero.

7. ¿Cuáles son sus planes de expansión o desarrollo futuro?

El sueño de Wine Pass siempre ha sido ser la copa de vino a nivel mundial, estableciéndonos en todas las capitales del vino del mundo. Ya hemos registrado nuestra marca en varios países clave, como Chile, España, Italia, Estados Unidos y Perú. Aunque Perú no sea una capital del vino tradicional, como peruana, quise incluirlo en nuestra visión global.

Estamos trabajando en la planificación y gestión para expandirnos el próximo año a uno o dos países más. Nuestra meta es no solo ser reconocidos, sino también contribuir al crecimiento de la cultura del vino en cada lugar donde estemos presentes.

8. Tienen alguna anécdota memorable o experiencia significativa relacionada con la empresa?

Una de las anécdotas más memorables de Wine Pass ocurrió tras nuestro lanzamiento en noviembre de 2021. Los primeros meses, diciembre y enero de 2022, fueron bastante desafiantes, con ventas muy bajas que nos generaron nerviosismo sobre cómo podría afectar esto al mercado. Sin embargo, en febrero de 2022, durante el carnaval, todo cambió... Con solo 12 bodegas asociadas, todas las entradas se vendieron rápidamente, lo que nos llenó de esperanza y nos confirmó que el producto tenía potencial. Fue un gran alivio ver que la gente estaba dispuesta a probar nuestra oferta.

Además, tuve la oportunidad de disertar en Uruguay en la conferencia de Enoturismo Mundial Sustentable, donde asistieron representantes de varios países. Como fundadora de Wine Pass, fue un logro increíble poder compartir nuestra visión y despertar el interés en nuestra idea. Recibir el reconocimiento y los aplausos de la audiencia fue una experiencia muy gratificante y motivadora. Estos momentos nos han demostrado que estamos en el camino correcto y que el esfuerzo vale la pena.

9. ¿Cómo ven la evolución del enoturismo en los próximos años y qué papel jugará Wine Pass en ello?

La evolución del enoturismo está tomando un rumbo vertiginoso. En Mendoza, cada vez más, el enoturismo está ganando relevancia gracias a las premiaciones internacionales, como las estrellas Michelin, y a la gran cantidad de vinos y bodegas con reconocimientos a nivel mundial. Estos logros han atraído a más turistas, lo que está impulsando significativamente el crecimiento del turismo en la región.

En este contexto, Wine Pass se posiciona como una solución accesible y atractiva para aquellos que desean explorar las bodegas. Nuestro producto, de bajo costo, ha crecido un 50% mensual en ventas, lo que demuestra que hay un interés real por parte de los turistas en visitar las bodegas. Aunque la metodología tradicional de enoturismo puede ser inaccesible para muchos, Wine Pass ha logrado romper esas barreras, permitiendo que todos, sin excepción, puedan disfrutar del mundo del vino.

Recientemente, una bodega de renombre nos comentó que Wine Pass es la tercera agencia que más turistas les trae, según sus estadísticas. Esto es muy alentador y reafirma que estamos haciendo un impacto significativo en el sector.

10. ¿Qué consejos daría a alguien que quisiera emprender en el sector del enoturismo?

Mi consejo para quienes desean emprender en el sector del enoturismo es no caer en la trampa de hacer más de lo mismo. La satisfacción que hemos encontrado en Wine Pass proviene precisamente de nuestra diferenciación. Muchas agencias ofrecen productos similares, pero nosotros nos destacamos al proporcionar un servicio único, no solo en términos de precio, sino también a través del servicio.

En lugar de adaptar nuestro sistema al de las bodegas, buscamos que las bodegas se ajusten a nuestro modelo. Esto nos permite ofrecer una experiencia diferente y atractiva para los turistas. Mi recomendación es que piensen de manera disruptiva: hay un amplio potencial en Mendoza, y los turistas están ansiosos por explorar. Es cuestión de ser creativos y ofrecer algo que se distinga del resto.

Tener una buena diferenciación es clave. Hay mucho por hacer, y aquellos que estén dispuestos a pensar fuera de la caja encontrarán oportunidades valiosas. No duden en innovar y explorar nuevas formas de conectar a los visitantes con el mundo del vino. El enoturismo tiene un futuro brillante y lleno de posibilidades.

11. ¿Hay algo que le gustaría que la gente supiera sobre Wine Pass que no se suele mencionar?

Uno de los aspectos que me gustaría que la gente conociera sobre Wine Pass es el trabajo que hacemos tras bambalinas para apoyar al personal de turismo de las bodegas asociadas. Ofrecemos a estos profesionales la oportunidad de visitar otras bodegas, hacer benchmarking y disfrutar de una copa de vino, todo sin costo alguno. Esta iniciativa busca fomentar el conocimiento y la apreciación del enoturismo entre quienes trabajan en el sector, ya que muchas veces son ellos los que menos tienen acceso a estas experiencias.

Considero que es un acto de altruismo que beneficia a la comunidad local, permitiendo que cada vez más los mendocinos conozcan y disfruten de lo que ofrece su propia región, no solo los turistas extranjeros. No alardeamos de esta iniciativa, pero es algo que nos diferencia en el mercado, donde a menudo hay poco interés en involucrar al personal de turismo. Creemos firmemente que al empoderar a quienes están en contacto directo con los visitantes, contribuimos a crear una experiencia más rica y auténtica para todos.

12. ¿Qué papel juegan la sostenibilidad y la responsabilidad social en las operaciones de Wine Pass?

La sostenibilidad y la responsabilidad social son pilares fundamentales en las operaciones de Wine Pass. Primero, nuestra decisión de eliminar los tickets físicos y optar por un sistema totalmente digital nos alinea con las tendencias actuales hacia un menor impacto ambiental.

Utilizamos pagos electrónicos y códigos QR, lo que no solo hace que el proceso sea más eficiente, sino que también reduce el uso de papel.

Además, las bodegas asociadas a Wine Pass están comprometidas con prácticas sostenibles y muchas cuentan con certificaciones que reconocen su labor en este ámbito. Algunas incluso cultivan viñedos de manera orgánica, lo que refleja su dedicación a cuidar el medio ambiente.

Recientemente, tuve el honor de ser invitada a disertar en el Congreso Mundial de Enoturismo Responsable y Sustentable, lo que subraya nuestro compromiso con estas prácticas. En Wine Pass, creemos que el enoturismo no solo debe ser una experiencia placentera para los turistas, sino también una oportunidad para promover la sostenibilidad y el bienestar social en nuestra comunidad.

13. ¿Cuál es la estrategia de marketing en redes sociales de Wine Pass para conectar con los usuarios?

Nuestra estrategia de marketing en redes sociales, especialmente en Instagram, se centra en crear contenido atractivo y auténtico que resuene con nuestra audiencia. Con más de 45000 seguidores obtenidos de manera orgánica, hemos logrado construir una comunidad sólida y comprometida. A diferencia de muchas marcas que pierden seguidores tras sorteos, nosotros hemos mantenido una base fiel, lo que demuestra que nuestro contenido es realmente relevante.

Realizamos sorteos estratégicos que no solo generan interés, sino que también fomentan la interacción con nuestros seguidores. Además, colaboramos con periodistas e influencers del mundo del vino y el turismo, quienes nos ayudan a amplificar nuestra visibilidad y a atraer a nuevos usuarios.

Utilizamos pauta publicitaria en redes para llegar a un público más amplio, pero siempre asegurándonos de que nuestro mensaje se mantenga auténtico y alineado con nuestra filosofía. Nuestro enfoque es juvenil, armónico y estéticamente agradable, lo que resuena con las tendencias actuales y atrae a quienes buscan una experiencia descontracturada y divertida en el mundo del vino.

14. ¿Cómo te imaginas Wine Pass en 10 años?

En 10 años, me gustaría que Wine Pass estuviera presente en las capitales más importantes del vino del mundo, replicando el éxito que hemos tenido en Mendoza. Imagino un sistema bien consolidado que permita a los amantes del vino disfrutar de experiencias únicas en diversas regiones vinícolas.

Quiero que Wine Pass no solo sea sinónimo de accesibilidad y disfrute, sino también de sostenibilidad y conexión con la cultura del vino en cada lugar donde estemos presentes. Espero que podamos seguir inspirando a las personas a explorar y disfrutar del mundo del vino de una manera inclusiva y responsable.

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 25/04/2025

Juan Martin Marzoratti Raffa

Firma y aclaración

30042

Número de registro

41252302

DNI